

# Reportaje a Martín Rastellino (1), uno de los fundadores de Despegar.com

## CASO DE ÉXITO DE LA NUEVA ECONOMÍA

1) Despegar.com es, sin lugar a dudas, un caso exitoso de “la Nueva Economía”. Con el paso del tiempo empresas tradicionales fueron incorporando modelos exitosos surgidos en empresas como la suya. ¿Considera que sigue siendo útil la clasificación en economía tradicional y nueva economía?

Creo que más allá de la disquisición sobre si existe o no una vieja y nueva economía, ha existido un avance tecnológico vertiginoso que ha generado el nacimiento de nuevas oportunidades, nuevas necesidades a satisfacer, nuevos modelos de negocio, nuevas formas de solucionar los problemas de la población, etc.

Esto es una realidad, y ejemplos de la misma van desde las empresas de e-commerce hasta el cambio de paradigma con respecto a la escasez de los recursos naturales para la generación de energía (petróleo vs. energía solar o eólica).

2) ¿Cómo puede una compañía hacer que los clientes pierdan el miedo a comprar online?

Es fundamental que la propuesta de la compañía genere valor al cliente, en las distintas etapas de adopción del mercado. Cuando comenzamos con Despegar.com existía un enorme desconocimiento y desconfianza hacia la compra a través de internet. Lo que hicimos fue acompañar a nuestros usuarios y ayudarlos a convencerse de

las ventajas de comprar en internet. Por ejemplo, al principio la página tenía mucho contenido (información de destinos, etc.) para que el cliente se acostumbre a usarla sin compromiso. También aceptábamos reservas sin necesidad que el cliente tuviese que poner su tarjeta de crédito en el site, e incluso algunos clientes se acercaban a nuestras oficinas a “conocernos”. Con el tiempo se dieron cuenta de que Despegar es una empresa confiable, que el e-commerce funciona, y que por sobre todo existe una propuesta de valor concreta para el usuario.

3) ¿En qué consiste la “experiencia del cliente” en el e-commerce?

El cliente espera siempre ser bien atendido, que la empresa entienda y satisfaga sus necesidades, y que responda en el caso de que exista algún inconveniente. Esto es así tanto para empresas de comercio electrónico como tradicionales. Una diferencia, quizás, radica en el hecho que el cliente de e-commerce relaciona satisfacción con inmediatez. Una vez que apretó el botón “comprar” espera recibir en forma inmediata su confirmación.

4) ¿Cuál fue la clave para obtener clientes leales en Internet?

Años de inversión en tecnología para generar soluciones que le facilitan el proceso de compra de viajes al cliente y el desarrollo de marca para que te conozcan, con un adecuado nivel de servicio.

## 5) ¿En qué lapso lo lograron?

Hace 16 años que estamos en este negocio, y seguimos trabajando todos los días para lograrlo. Debes esforzarte permanentemente para poder brindarle al cliente la mejor propuesta del mercado.

## 6) ¿Cómo se construyó el posicionamiento de la marca Despegar en la Web?

Con mucho esfuerzo y dinero. Pero también siendo innovadores y creativos, buscando oportunidades en forma permanente.

## 7) ¿Cree que la Contabilidad tradicional cuenta con enfoques y técnicas de gestión útiles para sustentar las decisiones en la Nueva Economía? ¿Y la Contabilidad de Gestión que pone foco en información proyectada?

Es fundamental para cualquier empresa contar con un sistema de información integral y en “real time”, que permita una rápida toma de decisiones. En Despegar podemos monitorear desde cualquier lugar en el que estemos y en tiempo real, los principales indicadores del negocio.

## 8) ¿Ha utilizado tableros de comando del tipo Balanced Scorecard (Kaplan y Norton) en sus empresas?. Siendo habituales los inicios con flujos de caja y resultados negativos, ¿se utilizan métricas no financieras para proyectar y medir avances?

Si. Para cada momento de la empresa existen diferentes KPIs (Indicadores clave de desempeño) a monitorear. Pero es fundamental tener un norte y poder medirlo. El uso de incentivos claros y objetivos, alineados con los objetivos del negocio ha sido uno de los factores de éxito de la empresa.

## 9) ¿Cuán relevante es el rubro R&amp;D (Investigación y desarrollo), en el total de los costos de las empresas NE?

Despegar es una empresa de tecnología: la inversión en desarrollo y tecnología es uno de los principales costos de la compañía.

## 10) En la Nueva Economía es común oír hablar de rondas de financiamiento, con agentes económicos específicos como “Inversores ángeles (An-

gels)” y “Fondos de Capital de Riesgo (Venture Capital -VC-)” ¿Nos podría sintetizar la diferencia desde su experiencia?, ¿Cómo se fondearon ustedes?

En general se utiliza el término de angels a inversores individuales que invierten cifras relativamente pequeñas en el inicio de los proyectos, versus los fondos o bancos de inversión institucionales que ingresan como inversores en una etapa posterior del proyecto, y cuyos tickets son generalmente más altos. Los angels tienen mayor flexibilidad y requieren de menos requisitos de fondeo, por lo que se adaptan mejor a la etapa de inicio de un nuevo proyecto. Los fondos de inversión en cambio tienen mayores formalidades y estructuras de costos, que hacen que sean viables en transacciones mayores. Hoy en día se utiliza cada vez más el crowdfunding para la etapa de angels. En Despegar tuvimos una primera ronda de inversión con angels, y luego rondas de financiación con fondos de inversión institucionales

## 11) ¿Cuáles son los aspectos que tuvieron mayor impacto para conseguir inversores?

Al inicio de un proyecto sos básicamente una promesa, por lo que el foco está en analizar la razonabilidad del modelo de negocios y en el potencial que el management tiene para desarrollarlo. En etapas posteriores el track record tiene también un papel importante.

## 12) ¿Y desde sus zapatos, qué cualidades buscaron en los inversores?

Es clave para el éxito de cualquier proyecto saber elegir a los inversores adecuados: que tengan visión y objetivos coherentes con lo que uno espera lograr. Ellos serán socios a lo largo de la vida del proyecto, y de esta relación depende también el éxito o el fracaso.

## 13) ¿Un inversor Ángel espera un retorno mayor a un Fondo VC? ¿En qué proporción?

Riesgo y retorno esperado son dos variables que se correlacionan, por lo que es de esperar que quien invierte en un momento de mayor riesgo, espere un mayor retorno. Las proporciones pueden responder a una generalización que no siempre se aplica.

14) ¿Cómo impactan las crisis económicas en las empresas de la Nueva Economía?

Creo profundamente que las crisis generan oportunidades.

15) Para concluir la entrevista, apelamos a su visión de empresario y experto del sector: ¿Siempre repaga invertir en innovación?

Uno debe invertir permanentemente para poder seguir siendo la mejor opción para sus clientes. una *mirada externa*.

<sup>1</sup> Martín Rastellino es Contador Público (UBA) y Master en Administración de Negocios en Duke University, U.S.A., luego de haber sido también docente de Costos en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Martín es uno de los fundadores de Despegar.com, el sitio web de ventas de vuelos y hoteles que es una de las cuatro jóvenes empresas argentinas consideradas "unicornio", es decir, que cotizan o facturan más de U\$S 1000 millones y crece a un ritmo acelerado. Justamente en aquella etapa de estudio en USA surgió el proyecto de lo que hoy Despegar. Junto con Roberto Souvion, Christian Vilate, Mariano Fiori y Alejandro Tamer, Martín Rastellino fundó esta compañía en 1999 sobre la base de una idea de vender pasajes por la Web, y con no mucho más que una presentación en Power Point que plasmara esa idea. Despegar tiene hoy presencia en 22 países y oficinas comerciales en 12, con un total de alrededor de 3000 empleados. El modelo inicial de Despegar se inspiró en otros ya existentes, siguiendo el concepto de una agencia de viajes online, con foco inicial en vuelos y luego en hoteles y paquetes de viaje. Tras haber atravesado diversas rondas de financiamiento en las que se sumaron inversores institucionales, y luego de varios vaivenes atravesados exitosamente, la firma se consolidó como un jugador clave del negocio.