

GLAMPING HUB: CREANDO UN NUEVO MARKET PLACE DE TURISMO¹

Era principios de 2017. Talal Benjelloun, David Troya y Rubén Martínez —los tres socios fundadores de Glamping Hub—, acompañados del director financiero —Antonio Bustamante— se dirigían a la sala donde tendría lugar la reunión previa para preparar el primer Consejo de Administración del año. En el orden del día se iba a tratar el cierre del año 2016 y los objetivos que iban a presentar al Consejo para su aprobación.

Antonio Bustamante comenzaba explicando:

“En el año 2016 hemos duplicado la facturación respecto al año anterior. Ahora mismo contamos con algo más de un millón de euros en tesorería; pero los costes de estructura, junto con el coste de inversión en crecimiento, son altos. Seguimos perdiendo 100 mil euros de caja cada mes y necesitaremos una nueva ronda de inversión o en diez meses tendremos que cerrar”.

Talal Bejelloun, director de Growth²:

“Aunque han mejorado mucho, las métricas de conversión siguen siendo muy bajas. Los inversores nos insistieron en el consejo anterior que debíamos empezar a invertir en SEM³ de forma intensiva para poder generar más tráfico a la web. Como sabemos, los dos primeros inversores no pueden seguir apoyando el proyecto con más capital, así que tenemos que plantear unos objetivos muy ambiciosos y un plan de acción atrevido para entusiasmar al último grupo de inversores que entró y, por qué no, a otros nuevos”.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo y el asistente de investigación Bassem Nwelati Artillo para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © marzo 2018, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

² Así era como se llamaba el departamento de crecimiento y expansión.

³ Ver Apéndice 1 para encontrar la descripción y fundamentos de SEM y SEO.

David Troya, CEO de Glamping Hub:

“Probablemente ahora sea un mejor momento para invertir en SEM, pero es el SEO lo que siempre hemos pensado que puede generar mayor tracción a largo plazo. Es muy lento, pero más seguro (ver Apéndice 1). Podemos diseñar campañas con ‘influencers’⁴ e incrementar el presupuesto en ‘adwords’⁵ para generar más tráfico. Hay que analizar los costes que conllevaría una campaña agresiva y estimar el retorno de la inversión.

Por otra parte, estoy de acuerdo con lo de ser ambiciosos. Ahora mismo somos líderes en nuestro segmento y debemos apuntar alto. Si triplicamos nuestra facturación este año, podemos llegar a cubrir el punto muerto operativo⁶. Creo que es factible alcanzar los 100 millones de euros de facturación en 2020. Lo que tenemos que averiguar es cómo podemos conseguirlo”.

Rubén Martínez, director de Venta y Expansión:

“Es todo un reto. Necesitamos ampliar el número de alojamientos considerablemente. Después de cuatro años de trabajo hemos acumulado 5.731 alojamientos. Para alcanzar esa facturación deberíamos tener al menos 100.000, es decir, veinte veces más. No puedo conseguir esto sin más equipo. Si establecemos una sede en EE.UU. con perfiles de empleados autóctonos, más veteranos, que no necesiten tanta formación y que generen mayores resultados a corto plazo, podríamos tener alguna oportunidad. Estoy pensando en un grupo de al menos cuarenta profesionales que se dediquen a la captación de alojamientos”.

Antonio Bustamante:

“Puede ser buena idea Rubén, pero eso incrementaría mucho los costes. Como sabéis, los perfiles que actualmente desarrollan esta labor son recién graduados, de muchas nacionalidades y viven en Sevilla. Esto nos permite incrementar la oferta sin que se nos disparen mucho los costes. Hay que medir esto muy bien. Por otra parte, también debemos aclarar qué estrategia seguir. ¿Seguimos potenciando los mercados donde más alojamientos tenemos o, por el contrario, empezamos a desarrollar la oferta en aquellas regiones donde hay menos y así estimulamos la demanda?”.

⁴ Un *influencer* es una persona que aglutina una gran comunidad de seguidores a través de redes sociales y en torno a un determinado interés (deporte, cultura, moda, estilo de vida, videojuegos, etc). Los *influencers* tienen capacidad para influir sobre su comunidad de seguidores, tanto en sus hábitos de consumo como en el estilo de vida.

⁵ Google Adwords es una herramienta publicitaria de Google que permite aparecer en los resultados de búsqueda al mismo tiempo —y más destacado— que las búsquedas orgánicas o naturales. Se paga por clic.

⁶ El punto muerto operativo es el punto a partir del cual la facturación supera los gastos de las operaciones, excluyendo los gastos de estructura en crecimiento.

David Troya:

“Independientemente de las decisiones que tomemos al respecto, cualquiera de ellas nos obliga a necesitar más inversión. Pero para ello tenemos que mejorar también nuestras métricas (ver Anexo 1). Hay muchos elementos que debemos trabajar en profundidad. La conversión de visitas a clientes es del 0,6%, mientras que portales como Booking rondan el 4%. El precio medio de nuestras comisiones es del 12% cuando hay otras empresas del sector que llegan a cobrar hasta un 20%. El ratio de confirmación de reservas es del 33%..., vamos a tener que trabajar en detalle cada aspecto que tenga impacto en la cuenta de resultados. Conocemos el negocio mejor que nunca. Fijemos esos objetivos y planteemos un plan de acción concreto para el Consejo de Administración de febrero”.

La reunión se disolvió y cada uno volvió a su mesa de trabajo.

EL ORIGEN DE GLAMPING HUB

David Troya, que siempre había tenido una gran inquietud por lo internacional, finalizó la diplomatura de Turismo en Sevilla, en el 2005. Había cursado algunos años en Hawái y Alemania. Inmediatamente después de obtener el título universitario presentó un proyecto empresarial relacionado con el sector turístico a un concurso de jóvenes emprendedores. Obtuvo algún premio y reconocimiento, pero por inseguridad y falta de experiencia no quiso continuar con él.

Después de trabajar algunos meses en un hotel, consiguió un empleo como director de operaciones en una agencia de viajes —de catorce empleados— liderada por dos jóvenes americanos que habían decidido emprender desde Sevilla. Su cometido era organizar viajes para jóvenes turistas que, desde Sevilla, querían viajar a Marruecos, Portugal y otras zonas de España.

Dado que los socios de la agencia confiaban mucho en él, y que David no se conformaba con ser un simple empleado, les propuso que le permitieran ser socio. A pesar de la buena relación que tenían los tres, no llegaron a ningún acuerdo, por lo que empezó a pensar que sería buena idea hacer un programa de dirección de empresas y, de esta forma, conseguir los conocimientos necesarios para montar su propia empresa.

David se enteró de la existencia del programa de becas Talentia⁷ —de la Junta de Andalucía— que permitía a los jóvenes de la comunidad con buenos expedientes académicos estudiar en las mejores universidades y escuelas de negocio de todo el mundo. La beca otorgaba ayuda total para la matrícula y la manutención del alumno, pero a condición de volver a su lugar de origen al finalizar sus estudios con el fin de revertir lo aprendido.

⁷ <http://www.juntadeandalucia.es/economiainnovacionyciencia/talentia/>