



¿Y SI LE DAMOS LA VUELTA?

12 CASOS DE INNOVACIÓN *MADE IN SPAIN*

Juan FERNÁNDEZ PÉREZ





Director General de Wolters Kluwer:
Directora de Publicaciones:
Coordinación editorial:

Eduardo García Guerra
Lola Lozano Escudero
Poli Sánchez
Beatriz del Pozo Atarés
La Clave (General Urrutia,
65 - Valencia)

Diseño de cubierta:

1.ª edición: Diciembre 2009

Edita: Wolters Kluwer
Orense, 16 - 1.ª planta
28020 (Madrid)
Tel.: 902 250 500 – Fax: 902 250 502
<http://www.wkempresas.es>
clientes@wkempresas.es

© Wolters Kluwer España, S.A., 2009
© Juan Fernández Pérez, 2009

Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Wolters Kluwer España, S.A., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

ISBN: 978-84-87670-39-8
Depósito Legal: BI-3429-2009
Printed in Spain.

Compone: Producción Gráfica WKE
Impreso en España por: RGM
Polígono Industrial Igeltzera, pabellón 1 bis,
48610 Urduliz (Vizcaya)





ÍNDICE SISTEMÁTICO

INTRODUCCIÓN.....	7
Caso 1: ATRÁPALO. Vender ocio en Internet es divertido	13
Caso 2: KUKUXUMUSU. ¿Quién dijo que no se podía innovar en el mundo del <i>souvenir</i> ?	27
Caso 3: IDEALISTA. La web que nos enseñó a buscar casa a golpe de clic	39
Caso 4: HIGH TECH HOTELES. Habitaciones con tecnología punta y sabor a historia	53
Caso 5: TUENTI. El sorprendente milagro del <i>facebook</i> español.....	65
Caso 6: IN-STORE MEDIA. El punto de venta escondía un filón publicitario.....	77
Caso 7: PRIVALIA. El club de compras <i>online</i> que arrasa en Internet ...	89
Caso 8: ZINKIA. Pocoyó conquista el mundo	103
Caso 9: EL NATURALISTA. Los zapatos “con conciencia” que caminan por los cinco continentes	115
Caso 10: ZED. El ocio digital era un gran negocio	127
Caso 11: WORKCENTER. Experiencias innovadoras junto a la fotocopidora.....	139
Caso 12: IMAGINARIUM. La juguetería convertida en un teatro para la infancia	153
© Wolters Kluwer	5







INTRODUCCIÓN

La innovación se esconde en la mirada, no en los microchips

El punto de maduración crítica alcanzado por la economía española en la última década, unido al feroz y repentino estallido de la crisis (la financiera y la real) en 2008, han convertido a la innovación en el *mantra* de moda. Todo el mundo nombra ese término como quien se abraza a una tabla de salvación o invoca el *sancta sanctorum* de una nueva religión. Administraciones públicas, empresarios, sindicatos, economistas, ejecutivos, cargos medios, trabajadores de base, ciudadanos de a pie...

Todos ven en ese concepto difuso y sugerente la bendita medicina que sacará al país de las cifras negativas con mayor diligencia y solvencia. Con crisis o sin ella, todos creen que la economía española necesita “como agua de mayo” una buena inyección generalizada de innovación, “desde la cabeza a los pies”, para que dé el salto de crecimiento y desarrollo que su trayectoria de los últimos 10 años venía apuntando.

Tan acertado y ubicuo es ese lugar común, como distorsionada es la imagen que ese concepto, ahora sagrado, tiene entre gran parte de la población. Preguntas en la calle por la innovación y una mayoría aplastante de respuestas te habla de tecnología punta, circuitos integrados y sofisticación científica. En el imaginario popular, perdura el tic mental que identifica la innovación con la estampa de un rayo láser apuntando sobre un microchip. Y únicamente con eso.



Evidentemente, nadie dudaría que un laboratorio de partículas atómicas es un criadero de innovación. Pero adolece de pobreza la visión, a veces muy extendida, que sólo comprende este concepto cuando viene sustentado por la etiqueta de lo tecnológico. Innovar es aportar algo nuevo, inédito y de mayor valor que lo existente. Y esto unas veces se consigue mediante la incorporación de una mejora técnica, pero en otras ocasiones —en las más sorprendentes y reveladoras— es el resultado de aplicar una mirada crítica y creativa sobre la realidad hasta lograr descubrir lo que nadie había visto antes acerca de ella. Si aquella innovación tiene que ver con un avance del instrumento, ésta nace del avance de las ideas.

Este libro trata de esa innovación que no fía su razón de ser a la sofisticación tecnológica, sino que se apoya en una forma diferente, creativa, nueva, (¿innovadora?) de abordar lo ya existente; sea esto un producto de consumo, un servicio para la comunidad, una organización empresarial o un modelo de negocio.

La clave está ahí: en la mirada, en saber darle la vuelta a lo que hay hasta dar con nuevas formas de crear, fabricar, organizar, distribuir, vender y aprovechar. Nuevas formas que, tras ese crucial y revelador avistamiento, acaban dotando a aquella primigenia realidad de un nuevo valor añadido.

Nadie habría dicho que el mundo del *souvenir* es un terreno propicio para aplicar sobre él con eficacia la innovación. Sin embargo, en la empresa navarra Kukuxumusu, han sabido darle la vuelta a algo tan básico y pueril como un recordatorio turístico, hasta convertirlo en un artículo lleno de atributos atractivos para el consumidor; tras invertir en el trayecto grandes dosis de astucia, humor, descaro y creatividad.

Nadie se atrevería a afirmar que una tarea tan rudimentaria como hacer fotocopias pudiera convertirse en una fuente generadora de experiencias de marca. Sin embargo, partiendo de una tosca fotocopidora, pero llenándola de valores añadidos, dotándola de espíritu profesional y presentándola en innovadores locales de mercado perfil urbano, abiertos las 24 horas del día, en Workcenter han conseguido que hacer copias de un documento sea una tarea vanguardista.

La cuestión es saber verlo, acertar a darle la vuelta, conocer la dosis de creatividad que hay que añadir a la mirada, tener la astucia necesaria para intuir esa otra forma de fabricar, gestionar, vender o adornar el producto y



ser capaces de detectar esa demanda que va a recibir con los brazos abiertos la innovadora propuesta que se le quiere presentar.

Ese olfato, esa mirada que ve la solución que nadie ha visto, es algo que no se enseña en las escuelas de negocios. No responde a fórmulas matemáticas, ni tiene traslación posible a ningún cuadro sinóptico. Hay emprendedores que poseen ese sexto sentido de nacimiento. Pero, lejos del Olimpo de los visionarios, la única manera que hay de mantener ejercitado y a tono el músculo de la innovación es mediante el conocimiento atento y analítico del ejemplo de otros. Esa idea que aquél ha tenido para hacer más atractivo y eficiente su producto o su forma de venderlo es la chispa que, desvelados sus secretos, puede hacerte ver la solución que ayer no veías para el tuyo.

Ésa, y no otra, es la intención de este libro: mostrar, analizar y desmenuzar hasta sus últimos razonamientos y porqués, de forma empírica y por boca de sus máximos responsables, doce exitosos casos de innovación fermentados en el entorno de la empresa en los últimos años en España.

Con el convencimiento de que su lectura estimulará la imaginación del aspirante a emprendedor, aquí se exponen las experiencias de una docena de atrevidos empresarios, o equipos de empresarios, que tienen en común haber sabido darle la vuelta a sus respectivos oficios hasta alumbrar productos, sistemas de trabajo, formas de venta y en ocasiones modelos de negocio totalmente nuevos y diferentes de los que partían.

Sobre innovación se escriben muchas teorías. En este libro sólo hay práctica, ejemplos reales, vivencias personales, trucos comprobados, ocurrencias puestas en práctica con éxito. Son relatos de procesos empresariales desarrollados en el tiempo (aunque algunos nacieron en los años 90, todos han experimentado vertiginosos crecimientos en la primera década del siglo XXI) que explican cómo las buenas ideas, bien aplicadas y bien desarrolladas, dan lugar a resultados exitosos.

Los doce casos, todos de empresas españolas, pertenecen a sectores muy diferentes —desde el calzado a las redes sociales, desde los hoteles al sector publicitario—, lo que demuestra que la innovación no es propiedad de ningún área profesional en particular, sino que es susceptible de ser aplicada a todos. Se podía innovar en el mundo de los juguetes, como demuestra el testimonio de Imaginarium, igual que en el sector de los por-





tales inmobiliarios, como prueba el caso de Idealista. Todo depende de la astucia y la creatividad que se pone en la mirada.

Los fundadores de Atrápalo se preguntaron qué se podía hacer con las localidades de espectáculos (conciertos, teatros, etc.) que a última hora se quedaban sin vender y se plantearon si podrían colocar ese *stock* de entradas ofreciéndolo en la red con descuentos atractivos. A partir de esa idea seminal, montaron el portal de ocio, viajes y turismo más innovador de toda la red, tras poner en marcha ingeniosas campañas de *marketing* viral, llenas de humor y osadía, que incluían ocurrencias como convertir a sus propios clientes en agentes comerciales de la marca.

Hasta que nació Idealista, los portales inmobiliarios eran toscos, inoperantes y poco prácticos. Pero los creadores de esta *web* lanzaron un modelo de escaparate de compraventa y alquiler de casas intuitivo, claro, limpio, pensado en el beneficio del usuario que buscaba, no en los intereses de la agencia que vendía. Ese modelo, al final, acabó instaurándose como el estándar para todo el sector, y lo logró porque supo poner en valor a la sencillez en la ardua tarea de encontrar casa.

La innovación es la llave de entrada al mundo del *make it easy*, corriente en alza en nuestro tiempo. Cuando una idea consigue que una tarea o un servicio gane en simpleza, triunfa sin lugar a dudas. A nadie se le había ocurrido hacer unos dibujos animados con fondo blanco. Así de sencillo. En Zinkia, al dotar de personalidad gráfica a Pocoyó, probaron con esa solución tan básica y el resultado fue una tira de dibujos animados que arrasa en 100 países de los cinco continentes. ¿Quién dijo que España no podía presentarse ante el mundo como un ejemplo innovador?

Los impulsores de High Tech Hoteles sabían que había una demanda de turistas y viajeros que no estaba satisfecha con la oferta hotelera existente en las principales ciudades del país. Estudiaron sus gustos y les dieron lo que necesitaban: hoteles pequeños, céntricos, urbanos, con sabor histórico, con encanto y dotados de todos los servicios tecnológicos que puede necesitar un ciudadano cosmopolita de hoy. Era lo que la gente pedía y nadie había escuchado.

Los diseñadores de Tuenti conocían, por experiencia propia, lo que más valoraban los usuarios de una red social: privacidad, información relevante y grandes dosis de cultura 2.0. Con esos criterios montaron la tribu virtual





en lengua castellana más grande del mundo. Supieron verlo porque se pusieron en el lugar del usuario, bajaron a su nivel, hablaron su idioma y pensaron soluciones innovadoras a la medida de sus necesidades.

Permanecer atentos a lo que necesita la demanda es una de las fuentes de innovación más infalibles y potentes que hay. Esta nueva sensibilidad ha dado a luz ingeniosas formas de relacionar a las marcas con los usuarios. Se acabaron los tiempos de las imposiciones por parte de las compañías. Vivimos la era del diálogo, el trabajo en red y la comunicación *one to one*. El cliente ya no es sólo el destinatario de la producción. Ahora es parte de la marca: participa en las campañas y ayuda a definir la oferta. Esta cultura ha generado multitud de soluciones que se han visto reflejadas en los planes de promoción y *marketing* relacional de buena parte de las empresas analizadas en este libro.

Otra vía a la innovación pasa por estudiar con detenimiento los productos existentes en el mercado para obtener de ellos servicios y aplicaciones inéditos. Es el camino que siguieron en Zed. Lograron darle la vuelta a un teléfono móvil hasta convertirlo en un contenedor de artículos destinados al ocio digital (fotos, polítonos, juegos, etc.) y un canal de cobro perfecto. El fundador de in-Store Media sabía que los pasillos y rincones de las tiendas y los supermercados eran escenarios inmejorables para realizar campañas de *marketing*.

Las marcas estarían encantadas de acercar sus anuncios y logos hasta el momento de la decisión de la compra y los propietarios de los centros lograrían que sus locales ganaran uniformidad visual. Esa intuición fue suficiente para crear la segunda agencia de publicidad en punto de venta que más factura en el mundo.

El *marketing* es un territorio especialmente fértil para el arraigo de la innovación que surge de la creatividad y la imaginación. Los zapatos de la compañía riojano-navarra El Naturalista no dejan de ser eso, simples zapatos. Sin embargo, la marca ha logrado asociarlos a un conjunto de valores filosóficos y ecológicos hasta lograr que en numerosos países de fuerte sensibilidad social y medioambiental se vendan de forma masiva bajo la etiqueta de "calzado con conciencia". ¿Son zapatos? Sí, pero ellos han logrado que sean algo más.





Imaginarium, la empresa zaragozana de juguetes, le dio la vuelta al concepto de tienda hasta convertir sus locales en auténticos “teatros de experiencias para la infancia”, una propuesta comercial radicalmente diferente a lo que ofrece la competencia. Privalia, el club privado de compras *online* líder en Internet, logró que sus usuarios vencieran el miedo a adquirir prendas de moda a distancia mediante ingeniosas campañas de *marketing* viral y con la ayuda de una astuta gestión del prestigio de la marca en la Red que supo sacar todo el provecho posible al potencial “boca-oído” que tiene Internet. Convertieron a sus clientes en sus mensajeros. ¿Ingenioso, atrevido, loco? Sí, tal vez, pero funcionó.

Creatividad, descaro, humor, *marketing* viral, campañas en red, respeto a los valores auténticos, servicios ingeniosos, optimización de recursos, soluciones sencillas... Éste es el alfabeto que hablan las empresas innovadoras del siglo XXI. Internet se repite mucho en esta galería, porque la red ha sido en la última década el principal laboratorio de soluciones creativas. Sin embargo, se equivocarán quienes vuelvan a identificar la innovación con lo virtual. La originalidad estaba en las ideas que pensaron estos emprendedores, no en el canal donde las aplicaron.

Por eso, en esta exposición de casos se han destacado de forma especial, al principio de cada relato, las reflexiones que los propios empresarios cuentan acerca de sus experiencias. Cada uno de esos pensamientos equivale a una semilla donde, dándole otra vuelta y echándole más imaginación, puede volver a nacer una nueva innovación. Este es el reto: ¿y si le damos la vuelta?





Caso 1: ATRÁPALO

Vender ocio en Internet es divertido

Marketing viral, bulos en la red, juegos para captar clientes, usuarios convertidos en agentes comerciales, humor, sorpresa Atrápalo empezó colocando entradas de espectáculos que a última hora quedaban libres y ha acabado convertida en la empresa líder de venta de ocio y viajes de la Red tras implantar una novedosa forma de relacionarse con su clientela. ¿Dónde se ha visto que sea el viajero, y no la agencia turística, quien decida el precio de unas vacaciones? ¿O que el sorteo de un viaje a la Patagonia reúna a miles de candidatos en una plaza de toros?







Radiografía de Atrápalo:

Las cifras:

Sede social: Barcelona.

Fundada en: 2000.

Empleados: 140.

Usuarios registrados en su *web*: 2 millones.

Transacciones realizadas en un año: 900.000.

Volumen de ocio que oferta: 63.000 hoteles, 130.000 espectáculos,
4.300 restaurantes.

Países en los que está presente: España, Italia, Chile

Facturación en 2008: 165 millones de euros.

Las ideas:

— *El punto de partida:*

La venta de localidades para espectáculos de ocio, vuelos y hoteles genera continuamente un importante volumen de plazas sobrantes. A principios de la década del 2000, Internet no había mostrado aún todo su potencial para poner en contacto la oferta residual de última hora con esa potencial clientela que, tal vez, podría sentirse atraída por ella mediante rebajas en el precio.

— *El reto:*

Crear un servicio que lograra captar clientes para el *stock* de ocio y viajes que la demanda en un primer momento. Para lograrlo, la estrategia que se marcaron fue utilizar Internet como plataforma de lanzamiento de atrevidas campañas de *marketing* viral y atractivas propuestas comerciales,



utilizando la diversión y el humor como banderín de enganche y sello de distinción de la marca.

— *¿Y si le damos la vuelta? Ideas convertidas en soluciones de éxito:*

— 1. Todo negocio nace de una pregunta nuclear: ¿Esto que queremos vender puede interesarle a alguien? La clave es acertar en el enunciado de esa pregunta, en identificar adecuadamente al destinatario de la oferta.

“Nos llamaba la atención la gran cantidad de butacas que a veces se quedaban vacías en las salas de espectáculos y nos preguntamos si sería posible conectar ese *stock* de localidades libres con la gran cantidad de público que, tal vez, se animaría a ocuparlas si el precio era más reducido”.

— 2. Revolucionaria vuelta de tuerca a la gestión comercial de la marca: convierte a tus clientes en tus mejores agentes comerciales.

“Cuando empezamos no teníamos ni un duro para campañas de publicidad, así que nos exprimimos la cabeza para idear sistemas que nos dieran a conocer. Se nos ocurrió que nuestros propios clientes podrían ser nuestros mejores aliados para esa primera operación de *marketing* y dar a conocer nuestra marca. ¡Había que implicarlos!”.

— 3. Internet impone un nuevo lenguaje y unos nuevos códigos. Conocer sus secretos y posibilidades supone dominar el medio.

“La gran ventaja que tiene una acción lanzada en Internet es que te permite tomarle el pulso día a día y corregir el rumbo en función de las respuestas que recibes”.

— 4. Hay que ser fieles a los valores de la marca: si vendes diversión, has de ser divertido.

“Nos dedicamos a vender ocio, diversión, viajes. Tuvimos claro en todo momento que la relación con nuestros usuarios debía ser también divertida y cómplice. No sólo buscamos su simpatía, sino también su implicación. La idea es mantener el juego y la diversión como vínculo de enlace con nuestra clientela. La cuidamos mucho porque es nuestro mayor capital.”

La historia de Atrápalo:

Innovar no necesariamente significa envolver la empresa en alta tecnología, ni concentrar los esfuerzos en inventar complicados productos. A

veces, la mejor innovación consiste en utilizar la imaginación para darle la vuelta a un negocio y descubrir nuevas formas de producir, vender y gestionar. Ésta es la filosofía que aplicaron los creadores de Atrápalo, la marca líder en venta y promoción de ocio y viajes en la Red, y les dio resultado. Atentos a su receta: con grandes dosis de creatividad, el apoyo de atrevidas campañas de publicidad viral, la incorporación de novedosos sistemas de venta y el uso de Internet como base de operaciones, han logrado que una idea que a muchos sonó a disparate en el año 2000 (vender ocio y viajes en la Red en un país poco amigo de dar sus datos bancarios en un formulario *online*), hoy se haya convertido en todo un modelo a imitar para el resto de compañías del sector.

Con un agravante: crearon y desarrollaron su “invento virtual” en pleno estallido de la burbuja tecnológica, cuando hasta el más atrevido dudaba de las posibilidades de Internet para hacer negocios y el dinero huía escalado de todo lo que sonase a “boca-oído”. Ellos demostraron que la crisis es el mejor momento para utilizar la innovación y la creatividad como palancas de apoyo para vencer los malos resultados. ¿Estaremos viviendo en la actual crisis la gran oportunidad para diseñar y poner en marcha los éxitos de mañana?

Internet es el paraíso del “boca-oreja”. Ningún otro canal tiene un componente viral más marcado, ni existe un sistema de comunicación con una capacidad de propagación más contagiosa. En Atrápalo tuvieron muy en cuenta ese potencial y lo exprimieron al máximo.

El relato del caso Atrápalo resulta paradigmático para extraer esa lectura. Echemos un vistazo, antes de nada, a las cifras que mueve actualmente esta compañía: tras siete temporadas con crecimientos anuales medios del 60 por ciento, Atrápalo logró facturar 165 millones de euros en 2008. Su banco de datos de clientes supera los 2 millones de usuarios registrados, y son 7 los millones de internautas que de vez en cuando entran en su *web* a ver si “atrapan” alguna de la ganga que ofertan. De ellos, más de 650.000 están suscritos a su *newsletter* semanal. En las campañas de *marketing online* que lanzan continuamente, la media de participación de usuarios suelen superar los 700.000 individuos. Según una encuesta de la agencia de investigación MetrixLab, el *site* de Atrápalo es la *web* de viajes y ocio más popular entre los internautas españoles.

Estamos ante una *web* que ha llegado a alcanzar el puesto número 46 entre las páginas más visitadas de España, según la AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación). Atrápalo, que hoy emplea a 140 trabajadores con una media de edad de 28 años, es el único portal de viajes y ocio que alcanza semejantes cotas de penetración en la Red. Tras Iberia y *Vueling*, que son puramente aerolíneas, Atrápalo es la compañía que vende más billetes de avión *online*. También es la tercera en venta de entradas para espectáculos, con el 12 por ciento de la cuota de mercado, tras Servicaixa y Entradas.com, *sites* dedicados únicamente a esta labor.

Son las cifras de un negocio consolidado, que en no pocas áreas disfruta de los privilegios del liderazgo. Sin embargo, nada hacía presagiar un final tan exitoso a los cuatro fundadores de la compañía en aquel bar de Barcelona, donde se reunieron en 1999 para dibujar las líneas básicas del negocio que aspiraban a montar. Conocer el recorrido que esta compañía ha seguido a lo largo de estos años y escuchar los criterios que han inspirado a sus gestores para llegar hasta aquí, resulta revelador para entender las claves de su éxito.

Un adelanto: el secreto estaba en la innovación. Es decir: la capacidad para ver el negocio que nadie en España había sido capaz de descubrir (la colocación del *stock* de localidades de ocio y viajes con descuentos y ganchos de *marketing* a través de la red), y su astucia para vender la marca como ninguna empresa del sector había sabido hacerlo hasta el momento, mediante rompedoras campañas de *marketing* viral y con un aprovechamiento muy inteligente de la capacidad de difusión que tiene Internet. Había que estar muy atentos para “atrapar” todo ese potencial. Y ellos supieron hacerlo.

Una servilleta de un bar. Parece un recurso pueril, pero la imagen de esa servilleta forma parte ya la de la épica de la compañía. La propia memoria que tienen colgada en su *web* cita a esa hojita como el instante cero de su aventura empresarial. Se trata de la servilleta en la que Manuel Roca (economista barcelonés de 38 años), Ignacio Giral (ingeniero industrial barcelonés, de 36), Ignacio Sala (licenciado en derecho, de 37; también de Barcelona) y Marek Fodor (economista eslovaco de 39), los cuatro fundadores de Atrápalo, anotaron, a mediados de 1999, las líneas generales del proyecto empresarial que se habían propuesto sacar adelante.



¿Fue inspiración, casualidad o efectos creativos del alcohol? “En realidad cada uno traía de casa su propio listado de ideas. En aquella servilleta apuntamos la que nos pareció más interesante. Los cuatro estábamos trabajando en diferentes sectores, pero teníamos claro que queríamos aprovechar aquel momento para poner en marcha juntos algo que nos estimulara, y debía ser algo en el entorno *online*”, recuerda Ignacio Sala, uno de los cuatro padres de la compañía y actual responsable del área de *marketing*.

Conocer los antecedentes personales de los cuatro emprendedores ayuda a entender el plan de negocio que se marcaron: “Teníamos en común un gran interés por Internet y las nuevas tecnologías y éramos muy aficionados al teatro, la música y los espectáculos en directo. Nos llamaba la atención la gran cantidad de butacas que a veces se quedaban vacías en las salas y nos preguntamos si sería posible conectar ese *stock* de localidades libres con el público que, tal vez, se animaría a ocuparlas si el precio era más reducido. Habíamos visto cosas parecidas en Londres, donde había taquillas a pié de calle para vender localidades libres de los teatros minutos antes del comienzo de la función, pero en España a nadie se le había ocurrido ocuparse de ese *stock* de oferta a gran escala”, recuerda Sala.

Hasta que llegaron ellos. El plan era tan sencillo como ocasional: ¿Sería posible “colocar” todos esos *tickets* que se quedaban sin vender, negociando con los propietarios de las salas un precio a la baja y cobrando una pequeña comisión por cada entrada Internet? Es la pieza que completa la ecuación de este negocio. “El público más proclive a ocupar esos asientos es la gente joven, precisamente la que más pronto se acostumbró a usar la Red”, observaron.

Bajo estos principios echó a andar www.atrapalo.com a mediados del año 2000, dedicado inicialmente a la venta de *stock* de localidades de espectáculos de grandes ciudades. El pacto con las productoras y salas era tentador: “Si no vendemos las entradas, no cobramos nada”. Con esta propuesta no tardaron en atraer clientes. Los cuatro gestores de la compañía han tenido claro en todo momento cuál es su terreno de juego y cuál no: “Nunca nos hemos planteado cobrar por la publicidad en nuestra página. Somos comisionistas, nos dedicamos desde el principio al comercio electrónico y no a otra cosa”, cuenta el responsable de *marketing*.



Según Ignacio Sala, este aspecto distingue “radicalmente” a su compañía de otras parecidas del sector. “No somos una agencia de viajes en Internet, ni la copia *online* de una empresa distribuidora de espectáculos de ocio. Desde el inicio hemos tenido una trayectoria diferente, porque genéticamente somos diferentes. Nuestro negocio consiste en captar *stock* de ofertas y lanzarlas a la Red a la caza de posibles interesados. Partiendo de esa diferencia, también hemos buscado en todo momento una relación con los usuarios que se desmarcar de todo lo que había en ese momento”.

Esa “relación diferente con el cliente” ha supuesto uno de los aspectos más innovadores de esta aventura empresarial. Internet, nuevamente, ha sido su gran aliado: la plataforma ideal para lanzar sus agresivas campañas de *marketing*. “Los 60 millones de pesetas que logramos reunir al principio se nos fueron en montar la empresa. No teníamos ni un duro para campañas de publicidad, así que nos exprimimos la cabeza para pensar sistemas que nos dieran a conocer. Se nos ocurrió que nuestros propios clientes podrían ser nuestros mejores aliados para esa primera operación de *marketing*”, rememora Sala.

Apoyándose en ofertas de ocio muy tentadoras y radicales, la compañía invitó a sus usuarios a ayudarles a difundirlas entre sus allegados. La idea resultó ser pura pólvora. Valiéndose del juego y la diversión como banderín de enganche, trataban de generar debate, fomentar el “boca-oreja” y crear notoriedad a la marca.

Fue así como pusieron en marcha campañas como *Díselo a un amigo*, con la que empezaron a hacerse conocidos entre los usuarios de la Red. Internet es el paraíso del “boca-oreja”. Ninguna otra plataforma de transmisión de información (corporativa o de cualquier tipo) tiene un potencial viral más acentuado, ni existe un sistema con una capacidad de propagación más contagiosa. En Atrápalo tuvieron muy en cuenta esa capacidad y la expresaron al máximo.

Apoyándose en ofertas de ocio muy tentadoras y radicales, la compañía invitó a sus usuarios a ayudarles a difundirlas entre sus allegados. La idea resultó ser pura pólvora. “En cuestión de semanas nuestra cartera de clientes creció exponencialmente. La mayoría había llegado a nosotros a través de otros clientes. Y el que entraba buscando una localidad para un concier-



to, al poco regresaba para buscar un viaje, un hotel o un restaurante”, relata el responsable de *marketing*.

Con este innovador sistema para crecer y darse a conocer, en el segundo trimestre de 2002, apenas dos años después de poner en marcha el negocio, las cuentas de la compañía alcanzaban el punto de equilibrio. En 2004, ahora sí con capital disponible para invertir en publicidad, Atrápalo llevó a cabo su principal transformación y relanzamiento de marca. Cambiaron el logo, que inicialmente estaba formado por tres flechas, por la figura de un individuo que salta encima de la letra “A” de Atrápalo sobre un fondo rojo. “La idea era que el logo tomara vida, saltara a la calle y generara dinamismo y viralidad”, cuenta el empresario.

Para reforzar esta idea pusieron en marcha una campaña de *marketing* con el apoyo de la agencia de publicidad Doble You, pero aquí también decidieron apostar por la innovación y huyeron del *marketing* tradicional. *Si lo ves, atrápalo*, se llamaba la operación. La entidad hizo llegar a todos sus clientes, vía *email* y *web*, un rumor: un día concreto, a una hora exacta, en un barrio determinado de una ciudad en particular, se iba a pasear por la calle un individuo vestido de rojo que iba cargado de viajes y regalos. La consigna era: si lo ves, atrápalo y te llevarás el premio.

El día señalado, a la hora y en el lugar anunciado, Atrápalo soltaba a un saltimbanqui vestido de rojo que salía a la carrera cuando intentaban atraparlo, hasta que alguien lo cazaba y se hacía con el premio. La persecución era grabada en vídeo y luego la mostraban en la *web*. La idea la repitieron durante seis semanas de 2005 y el poder de convocatoria fue cada vez mayor. “Para generar viralidad, jugábamos con el concepto del rumor. En ocasiones, a clientes especiales les enviábamos un correo dándole pistas como: “El regalo que lleva hoy el hombre de rojo es un viaje al Caribe, pero no se lo digas a nadie”. ¡Claro, la reacción de la gente era la contraria: se lo decían a todos sus conocidos! Algunos días llegamos a provocar auténticas marabuntas en los cascos antiguos de ciudades como Madrid y Barcelona”, revive Sala.

Valiéndose del juego y la diversión como banderín de enganche, trataban de generar debate, fomentar el “boca-oreja” y crear notoriedad a la marca. Y lo consiguieron. Invirtieron sólo 50.000 euros en la campaña y los resultados fueron tan espectaculares que un año después, en 2006, se



plantearon redoblar la apuesta. Para la campaña *El Gran Hallazgo*, también gestionada por Doble You, sí contaron con un presupuesto amplio (3 millones de euros) y el apoyo de soportes publicitarios tradicionales (prensa, lonas de edificios, carteles en calle y metro), pero de nuevo la filosofía del *marketing* viral fue la que inspiró todo el plan.

Rodeando la noticia de un gran misterio, Atrápalo empezó a publicar anuncios en periódicos y vallas publicitarias para informar que habían encontrado un viaje a la Patagonia por 0,3 euros. En días sucesivos anunciaban que expondrían “el hallazgo” (el billete del viaje en cuestión) en las vitrinas de la entidad, en Barcelona, y que no sabían qué hacer con él. Pedían que la gente enviara sugerencias a su *blog*, donde el visitante encontraba vídeos de presuntos “cazadores de tesoros” que, en clave de humor, contaban que Internet está lleno de chollos. El suspense hizo crecer la curiosidad del público, que empezó a inscribirse y a proponer ideas para buscarle un destino al regalo.

Finalmente, la compañía anunció que sortearía el billete lanzándolo al aire en la plaza de toros de las Ventas de Madrid. Tras fletar autobuses desde todas las capitales de provincia, Atrápalo logró reunir a 3.000 personas en el coso madrileño. Al día siguiente, numerosos periódicos y canales de televisión de ámbito nacional se hacían eco del evento. La repercusión mediática superó las expectativas. La notoriedad de la marca creció un 400 por ciento gracias a la campaña. Aquella operación fue la gran apuesta de *marketing* de la compañía. “Decidimos hacer una locura y nos salió bien. Esta vez sí nos apoyamos en los soportes tradicionales porque queríamos dar sensación de prestigio y rigor. Cuando la gente vio páginas enteras en “El País” o “El Mundo” y lonas del tamaño de un edificio con nuestro anuncio, pensó que, aunque nos valíamos del juego y el humor, íbamos muy en serio”, señala.

Al inicio de aquella campaña, ni ellos mismos conocían cuál iba a ser su destino final. “Se creó mucha polémica, lo comprobábamos por los comentarios que los clientes nos enviaban al *blog*. Ésta es la gran ventaja que tiene una acción lanzada en Internet: te permite tomarle el pulso día a día y corregir el rumbo en función de las respuestas que recibes”, apunta Sala. *El Gran Hallazgo* fue galardonado con el premio Imán de Oro por la Federación de Comercio Electrónico y *Marketing* Directo (FECMD) en la categoría de medios digitales.



Innovación, Internet, *blogs*, *marketing* viral, bulos en la red, suspense, juegos, implicación de los clientes, usuarios convertidos en comerciales y publicistas, opiniones de clientes que se traducen en modificaciones de la oferta... Son las señas de identidad de la empresa del siglo XXI, las mismas que Atrápalo ha logrado identificar con su marca. Manteniendo ese tono, en 2007 pusieron en marcha la campaña *El primer concurso de televisión que no sucede en televisión*, que han vuelto a repetir un año más tarde. La propuesta del título, ya de por sí, resulta innovadora. Su trama también lo era: lanzaron una noticia (vía *web* y publicidad tradicional) referente a un individuo que se había quedado atrapado en Internet y que escondía en su interior interesantes regalos. Si lo capturabas, ganabas participaciones para optar al sorteo de un viaje a Nueva Zelanda, otro a Australia, dos invitaciones para visitar el gran premio de Brasil de Fórmula 1 y una cena para dos personas en el restaurante el Bulli.

Si hubiera que resumir el gran acierto innovador de Atrápalo en una sola palabra, ésta sería “atrevimiento”. La compañía ha tenido el descaro de poner en marcha acciones comerciales y de promoción con las que nadie antes se había atrevido, hasta dotar a la marca de una pátina de dinamismo, frescura, juventud y vanguardia, que la ha distinguido radicalmente del resto de la competencia.

En esta ocasión, la compañía contó con la colaboración de un canal de televisión, Cuatro, que programó un espacio donde se mostraban las mejores “atrapadas” de la semana y se hacía un seguimiento de la marcha del concurso, el cual, como su nombre indicaba, no tenía lugar en la tele, sino en Internet. “Es la primera vez que una campaña de *marketing* se convierte en un programa de televisión”, destaca Sala. El sorteo repartió un millón de participaciones y contó con 90.000 concursantes finales. La campaña, que tuvo un presupuesto inferior a 2 millones de euros, consiguió que se incrementara la notoriedad de la marca un 150 por ciento, según el estudio que hizo Mediaplaning, y cosechó una buena colección de galardones, como el Sol de Platino en el Festival Iberoamericano de Comunicación Publicitaria de San Sebastián y tres premios Imán, entre ellos el de mejor campaña del año.

Si hubiera que resumir el gran acierto innovador de Atrápalo en una sola palabra, ésta sería “atrevimiento”. La compañía ha tenido el descaro de



poner en marcha acciones comerciales y de promoción con las que nadie antes se había atrevido. Y ese ritmo y nivel lo han mantenido durante todos los ejercicios, hasta dotar a la marca de una pátina de dinamismo, frescura, juventud y vanguardia, que la ha distinguido radicalmente del resto de la competencia.

La actividad innovadora de Atrápalo se ha dirigido en los últimos tiempos hacia la investigación de nuevos sistemas de venta y gestión de sus productos, aprendiendo de las lecciones (gratuitas) que ofrece Internet y el negocio *online*. Ese saber es el que está detrás de “inventos” como *La Lanzadera*, un motor de búsqueda de destinos turísticos que prioriza el precio sobre el lugar del viaje.

“Observando las búsquedas de nuestros clientes, nos dimos cuenta de que si poníamos ofertas muy agresivas, las cogían en seguida, daba igual el destino que ofreciéramos. Es decir, para mucha gente el presupuesto es más importante que el sitio a donde ir. De lo que se trata es de viajar”, detalla Ignacio Sala. *La Lanzadera* permite a los usuarios decidir cuánto se quieren gastar y marcar la zona geográfica a la que aceptaría ir. El sistema de búsqueda le selecciona distintas opciones y destinos que se ajustan a ese precio.

La opción *Hoteles Hallazgo* combina la venta de alojamiento con el juego y el suspense. Consiste en ofrecer a los visitantes de la *web* la posibilidad de encontrar un hotel de máximo nivel por un precio que a veces no llega ni a la mitad de su valor real. Con una condición: el usuario indica la ciudad y conoce el precio que le costará, pero el nombre del hotel no se averigua hasta que la reserva está formalizada.

La explicación mercadotécnica de este sistema de venta da idea de la capacidad de Internet para cubrir hasta las urgencias más rebuscadas. “Algunos hoteles de gran prestigio con los que trabajamos nos habían comentado que estarían interesados en llenar las habitaciones que se les quedan vacías incluso a precios mucho menores de los ofrecidos habitualmente, pero no se atrevían a ofrecerlas tan bajas por temor a perder prestigio ante la competencia. De este modo, como se trata de una sorpresa y el hotel es adjudicado de forma secreta, sólo el usuario se entera de la ganga, pero el hostelero se beneficia al tener esa habitación ocupada, aunque sea a menor precio”, relata el responsable de *marketing*.

La relación que la compañía ha buscado en todo momento con sus clientes ha sido clave a la hora de lograr el éxito de sus campañas. “Nos dedicamos a vender ocio, diversión, viajes. Tuvimos claro en todo momento que la relación con nuestros usuarios debía ser también divertida y cómplice. No sólo buscábamos su simpatía, sino también su implicación. Ellos han sido nuestros mejores agentes comerciales”, revela Ignacio Sala. “En vez de gastar dinero en campañas tradicionales, que sólo añaden más ruido publicitario, decidimos hacer algo que distrajera a la gente y la moviera a participar. Esto nos dio notoriedad y distinción, porque ninguna otra empresa del sector se enfocó en este sentido hacia sus clientes y, además, ayudó a difundir nuestros productos a través de los propios usuarios”, continúa el responsable de *marketing*.

En los últimos años Atrápalo ha puesto en marcha una batería de actuaciones de *marketing* que, sin llegar a alcanzar el rango de sus notorias campañas de publicidad, resultan aún más novedosas. La que tuvo mayor eco mediático consistió en convocar, a través de su *web* y su banco de datos de clientes, a los aficionados de la serie *House* e invitarles a participar en un concurso. Tras reunirlos en un local de Sevilla y someterlos a sesiones continuas de la teleserie durante tres días, el concursante que demostrara saber más acerca del serial ganaría un viaje a Las Vegas.

La actividad innovadora de Atrápalo se ha dirigido en los últimos tiempos hacia la investigación de nuevos sistemas de venta y gestión de sus productos, aprendiendo de las lecciones (gratuitas) que ofrece Internet y el negocio *online*.

“La idea siempre es mantener el juego y la diversión como vínculo de enlace con nuestra clientela. La cuidamos mucho porque es nuestro mayor capital. Nuestro público lo forma gente acostumbrada a navegar por la red, suelen ser hombres y mujeres capaces de generar tendencia. Ellos son un motor que consigue atraer a nuevos usuarios”, comenta Ignacio Sala

Entre 2008 y 2009, Atrápalo ha puesto en marcha rompedoras ideas, como ofrecerles a sus clientes que sean ellos los que decidan el precio de sus viajes y estancias hoteleras, o comprometerse con sus usuarios a devolverles parte del dinero invertido en sus vacaciones si resulta que el mal tiempo les arruina la escapada. Para implicar a su clientela, les ofrece la

posibilidad de que redondeen el precio de sus vacaciones y que donen el dinero del ajuste a una acción benéfica. Todo sea por ganarse la complicidad del usuario.

Atrápalo empezó vendiendo localidades vacías de teatros y hoy ofrece hoteles, vuelos, viajes combinados, cruceros, *tours*, deportes de aventura, servicios de *personal shopping*, masajes, terapias de relax... Y lo hacen con sistemas de venta que no paran de renovarse.

La Red les permite saber antes que nadie hacia dónde apuntan los deseos del público y ese conocimiento lo traducen continuamente en innovación. "La gente cada vez elige menos viajar en función del destino y más dependiendo de la experiencia. Se buscan más sensaciones que lugares. Ofrecer un curso de cata a las afueras de Girona con una actividad añadida hoy puede ser más interesante que un simple fin de semana en París sin más", advierte el empresario.

La innovación deberá adaptarse a esa tendencia. "El futuro en el mundo del ocio y los viajes es la personalización, el pedido a la carta, la búsqueda flexible. Irán a menos los *tours* organizados y aumentarán los clientes que se dirijan a ti para decirte: "tengo 2 horas libres, ¿qué me ofreces?". La otra tendencia que cada vez toma más cuerpo es la que marcan las redes sociales y la *web 2.0*. En el futuro serán los clientes, con sus opiniones y redes de contactos, quienes diseñarán la oferta y la forma de vender de las agencias de viajes", adelanta Ignacio Sala.