



Universidad de Navarra

SI-165  
0-108-003



**Instituto Internacional  
San Telmo**

## Atrapalo.com

Eran las siete de la tarde de un lunes de junio de 2005 cuando terminó la reunión en la que los cuatro socios fundadores de Atrapalo habían debatido la estrategia de negocio para los próximos doce meses. Manuel Roca, director general, se quedó en la oficina para contestar los correos electrónicos acumulados a lo largo del día. Mientras lo hacía, no podía evitar seguir pensando en la reunión que acababan de celebrar. Y lo hacía, por una parte, con satisfacción, porque en la misma se habían sentado las bases para seguir impulsando la compañía. Pero por otra, se preguntaba con cierta preocupación si la reflexión había sido suficiente. La reunión se había centrado en aspectos más bien tácticos (las acciones del año que viene) y hacía ya algún tiempo que echaba de menos una reflexión más esencial sobre los fundamentos y la consistencia del modelo de negocio de Atrapalo.

---

Caso preparado por el Profesor Rafael Andreu, y por el Profesor José Antonio Boccherini del Instituto Internacional San Telmo, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Octubre de 2007.

Copyright © 2007, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, dirijase a IESE PUBLISHING a través de [www.iesep.com](http://www.iesep.com), o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP C/ Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a [iesep@iesep.com](mailto:iesep@iesep.com).

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 23/11/07



En la reunión se habían definido las líneas básicas de acción: fomentar la venta cruzada entre categorías de productos, intensificar la relación con el cliente potenciando el sistema de opiniones y sugerencias, renovar la imagen de marca con un nuevo anagrama y lanzar una importante campaña publicitaria. Además, habían debatido la necesidad de buscar nuevas oficinas, ya que las actuales, situadas en un destartalado edificio alejado del centro de Barcelona, se quedarían pronto pequeñas dado el espectacular crecimiento de la compañía y el objetivo de multiplicar por diez la facturación en los próximos cinco años.

Atrapalo.com nació en mayo de 2000 como un negocio de reserva de entradas de espectáculos por Internet, ofreciendo con importantes descuentos las butacas que las salas tenían dificultades para vender, particularmente en los días valle. De esta forma, ofrecían a las salas, la mayoría de ellas independientes, un eficaz canal de comercialización y una herramienta de flexibilización de precios en función de la demanda, algo hasta entonces inédito en el sector. Ante el éxito inicial de la idea, Atrapalo extendió el modelo a las reservas en restaurantes, que también ofrecían descuentos exclusivos, y empezó a vender vuelos, hoteles y viajes. El lema de la empresa era «Ocio al mejor precio», y los clientes apreciaban la oportunidad de conseguir descuentos y precios baratos en los productos y servicios de ocio urbano y vacacional.

Desde sus inicios, Atrapalo no había parado de crecer, doblando la facturación cada año. Aunque el mercado de viajes en su globalidad crecía por debajo del 3%, las agencias de viajes «on-line» crecían fuertemente, gracias al trasvase que se estaba produciendo en las ventas desde las agencias de viajes tradicionales hacia Internet, con crecimientos superiores al 100% anual. Y parecía haber crecimiento para mucho tiempo, dado que las ventas «on-line» sólo suponían alrededor del 4% de las ventas totales de viajes en España.

El panorama no parecía, por tanto, preocupante. Pero una frase del plan estratégico que acababan de aprobar se le había quedado grabada: «Será líder aquel que consiga un posicionamiento diferente, claro y real [entre otras cosas]».

Roca se decía a sí mismo:

«Aunque nuestro negocio de ocio vacacional no se diferencia mucho del de cualquier otra agencia de viajes “on-line”, lo cierto es que hoy genera el 80% de nuestros ingresos y sigue creciendo. Atrapalo.com sí se diferencia con el servicio de ocio urbano, con el que nos estamos consolidando como el primer lugar de referencia para buscar restaurantes y espectáculos con descuento. El poder de nuestra marca es enorme. Y ésta es una de nuestras principales ventajas, porque nos permite generar tráfico a nuestra web que luego compra los servicios de ocio vacacional. Nuestra preocupación ahora es doble: por una parte, cómo es de sostenible a largo plazo nuestro modelo de negocio y, por otra, cuáles son las mejores opciones para su expansión y desarrollo.

»Nosotros entramos en el mercado de viajes “on-line” en el mejor momento, cuando estaba empezando. Cualquiera que hubiera entrado, haciéndolo medianamente bien, hubiera tenido éxito porque había sitio para todos. Pero la competencia se está intensificando y es un mercado en constante ebullición, con muchos actores, algunos de ellos con grandes recursos financieros. En vuelos, todos trabajamos con los mismos sistemas de reservas y ofrecemos básicamente los mismos precios, ¿cómo mantener nuestro posicionamiento, hoy centrado en

los descuentos y el precio? ¿Cómo diferenciamos? ¿Qué pasará cuando los grandes del mundo “off-line”, como Marsans o El Corte Inglés, apuesten agresivamente por Internet?»

Roca pensaba que la rapidez de crecimiento y las oportunidades les habían restado tiempo para pensar. De hecho, Atrapalo era una empresa bastante atípica, que los mismos socios fundadores no sabían muy bien cómo definir: «Por una parte, somos un servicio de promoción de espectáculos y restaurantes, posicionados en teatro y música alternativa. Sólo ofrecemos restaurantes y teatros que ofrecen descuento. Por otra, somos una agencia de viajes “on line”. Siempre creímos que la venta cruzada entre ocio urbano y vacacional funcionaría, pero a veces pensamos que Atrapalo no deja de ser una amalgama de negocios un poco inconexa».

## El sector del ocio y turismo «on-line» en Europa

En 2005, el sector de venta de ocio y viajes a través de Internet estaba en plena fase de crecimiento. A nivel mundial, había nacido a finales de los noventa con compañías europeas y norteamericanas como Flightbookers, Expedia, Lastminute, Nouvelles-Frontières, Thomas Cook o Mr. Jet, entre muchas otras.

Debido al incremento sostenido, año tras año, del número de usuarios de Internet a nivel mundial, se preveía que el comercio electrónico relacionado con el ocio y los viajes también crecería espectacularmente en los años siguientes.

Europa no era una excepción; los sectores de viajes y entretenimiento fueron los principales impulsores del crecimiento del comercio electrónico. Así, la cifra de gasto a través de Internet en turismo, ocio y entretenimiento durante el año 2003 multiplicó por cuatro la de 2002. En la misma línea, las reservas en restaurantes, espectáculos y coches de alquiler fueron las que experimentaron mayores incrementos, junto con las reservas «on-line» de billetes de avión, que también crecieron en el primer trimestre de 2003 hasta alcanzar un volumen de ventas un 666% mayor que en el mismo período del año anterior.

Entre 1999 y 2002, la facturación por viajes turísticos por Internet en Europa occidental pasó de 850 millones de euros a 7.600 millones. Se esperaba que para el año 2005 creciera hasta los 26.000 millones de euros<sup>1</sup>. Los países más desarrollados en este mercado (véase Anexo 1) eran Reino Unido (49% del total de la facturación europea), Francia (25%) y Alemania (11%). España estaba en los puestos de cola a nivel europeo, con un 3% del total.

Otro estudio (véase Anexo 2) señalaba que, en 2003, el 5,6% de las ventas de viajes en Europa se realizaron por Internet, con un incremento del 53% respecto del año anterior. El mismo estudio señalaba que el 56% de las ventas por Internet correspondía a billetes de avión, el 16% a hoteles, el 16% a paquetes de vacaciones, el 10% a billetes de tren y el 2% a alquiler de coches<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Jupiter Internet Travel Model (2000); Informe «European Online Travel Marketplace: Focus on Spain», PhoCusWright / AECE-Fecemd (2003).

<sup>2</sup> Marcussen, Carl H., PhD, «Trends in European Internet Distribution - of Travel and Tourism Services», Centre for Regional and Tourism Research, Dinamarca, <http://www.crt.dk/uk/staff/chm/trends.htm>