



TOPRURAL



Introducción

Toprural es una empresa privada e independiente cuyo objetivo es la promoción del turismo rural. Es la web de turismo rural líder en España donde ofrece más del 70% de los alojamientos rurales existentes y registra 18 millones de visitas anuales. La entidad nació, en el año 2000, por iniciativa de François Derbaix, fundador y actual consejero delegado de la compañía.

Toprural.com se concibe como una web para promocionar a los alojamientos rurales y ofrecer a los viajeros el mejor método para encontrar el alojamiento que cumpla con sus necesidades. La entidad, que, actualmente, ofrece más de 60.000 alojamientos, opera en 10 países (Alemania, Andorra, Austria, Bélgica, España, Francia, Holanda, Italia, Luxemburgo y Portugal) y ofrece su web en 8 idiomas (alemán, catalán, español, francés, holandés, inglés, italiano y portugués).

1. Definición del proyecto empresarial

François Derbaix trabajaba en Bruselas como consultor de BCG junto con su novia Marta Esteve, pero, a finales de 1999, deciden mudarse a Madrid y montar un proyecto propio. Es entonces cuando Derbaix contacta con una empresa francesa de hoteles, una página web de reservas que quería contratarle como responsable de su nuevo portal en España. Finalmente, este proyecto no pudo realizarse por falta de financiación y, aunque la compañía le propone invertir su dinero, Derbaix prefiere continuar por su cuenta y montar su propio negocio.

En realidad, la idea del turismo rural fue de Marta Esteve: sus amigos en España le habían hablado de sus experiencias en casas rurales y supo ver que se trataba de una de las actividades de moda del momento. Antes de lanzarse el proyecto, se analizaron más de 50 portales de turismo rural en Internet, pero ninguno era lo suficientemente bueno, así que François Derbaix y Marta Esteve decidieron lanzar Toprural en el año 2000, dejando de lado

el servicio de hoteles con modelo de comisiones que ofrecía la empresa francesa, y centrándose en el segmento más pequeño del turismo rural.



VISIÓN: “Ser la mejor forma de encontrar alojamientos rurales en Europa²⁷”.

MISIÓN: “Ofrecer al viajero la mejor información para organizar sus escapadas rurales, y al propietario la forma más rentable de promocionarse”.

En el año 2000, en plena crisis puntocom, una etapa en la que la comunidad empresarial empezaba a cuestionarse la euforia inversionista mostrada en meses anteriores en los proyectos de Internet, resultaba muy complicado conseguir financiación. Por otra parte, el mercado de financiación español buscaba proyectos de presupuestos elevados y François Derbaix tuvo que elegir entre hacer un negocio mucho más grande y agresivo de 1 millón y medio de euros, o seguir adelante gracias a lo que en el mundo anglosajón se conoce como las tres efes –*family, friends, fools* (familia, amigos e incautos)–, que le ayudaron a reunir, aproximadamente, 100.000 euros durante un año y medio. Finalmente, optó por financiar su proyecto al 100%. Cuando la compañía creció y se limitó el riesgo, *Bonsai Venture Capital* en primer lugar, y otros accionistas, posteriormente, entraron en el capital de la empresa mediante la compra de participaciones.



Claves del éxito de Toprural

- Equipo especializado a TIEMPO COMPLETO.
- Opiniones.
- Buscador.

Pero, ¿cuáles han sido realmente las claves del éxito? Existen, fundamentalmente, 3 razones para que Toprural haya tenido más éxito que esos otros 50 portales que existían en Internet cuando se lanzó el proyecto:

1. **Equipo especializado a tiempo completo.** Desde el inicio, Toprural contó con un equipo potente, especializado en el tema y dedicado, exclusivamente, al proyecto. El equipo estaba formado por 4 personas: 2 expertos en turismo rural (periodistas o autores de guías de turismo rural), un director técnico que ya tenía experiencia en Internet (CTO), y un fundador con experiencia previa en administración de empresas.
2. **Opiniones.** Fueron los primeros en publicar opiniones de los viajeros, es decir, de los usuarios de la página web y, aunque en la actualidad este servicio se puede encontrar prácticamente en todos los portales, en el año 2000, en España, sólo lo tenían Topru-

²⁷ Si el turismo rural llegara a desarrollarse en otros continentes, como América Latina por ejemplo, Toprural podría plantearse ampliar esta visión.

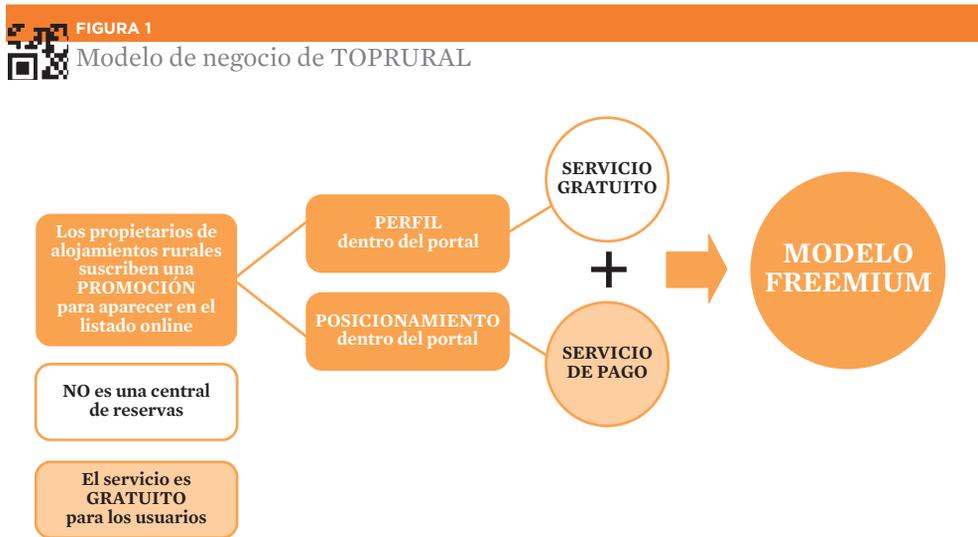


ral y *Lanetro*. Pero la empresa no se conformó sólo con esto y fue pionera en permitir la publicación de opiniones negativas sobre sus clientes de pago (propietarios de los alojamientos rurales). Este proceso ha llevado un gran trabajo de educación con los propietarios, puesto que es difícil convencerles de que, a pesar de estar pagando, deben aceptar tanto las opiniones positivas como las negativas, convirtiéndose además en el motivo principal por el que otros portales hayan tardado más en dar este paso.

3. **Buscador.** Desarrollo de un buscador que permitía limitar la búsqueda según el número de inquilinos, precio, provincias, días de estancia, etc. El resto de guías eran una copia directa de la guía de papel con una ordenación única por provincias.

2. El modelo de negocio

Toprural trabaja con un modelo de negocio *freemium*: servicio gratuito (alrededor del 30% de sus clientes en España) y de pago. Los clientes pagan una cuota periódica fija que es independiente del número de reservas que reciben. Es un concepto de publicidad (como por ejemplo en *Páginas Amarillas*, donde se paga por el espacio), y cuanto más paguen los propietarios, más destacados aparecerán sus alojamientos en la web, obteniendo, por tanto, mejores posiciones en el ranking de búsquedas. Este sistema tiene que ver, indirectamente, con las reservas: los clientes que obtengan pocas reservas, probablemente, no renovarán su cuota, y los que obtengan buenos resultados, estarán dispuestos a pagar más para seguir subiendo posiciones. Este hecho provoca una fuerte correlación indirecta²⁸ (prácticamente, de 1), entre las visitas y las reservas que se generan.



Fuente: Entrevista a François Derbaix (Fundador y actual Consejero Delegado de TOPRURAL), 7 abril 2010.

²⁸ Se trata de una correlación indirecta, ya que Toprural no cobra a los anunciantes una comisión por cada reserva, sino una cuota fija. Es decir, es el anunciante el responsable de medir su rentabilidad.

A diferencia de un modelo de empresa tradicional, Toprural no es un proveedor de clientes a los que tenga que cuidar por encima de todo para tener éxito, sino que es un modelo tipo medio de comunicación donde los clientes pagan y los usuarios –los viajeros, en este caso– que no pagan, son quienes realmente van a determinar si la empresa tiene éxito o no. Siguiendo esta filosofía y gracias al trabajo bien hecho, el equipo de Toprural ha conseguido que la empresa creciera mucho más rápido de lo que se esperaba. Este crecimiento es mayor en España que en otros países, pues es aquí donde han conseguido que los propietarios asuman que, si quieren darse a conocer, deben estar anunciados en Toprural. En un principio, el plan de negocio de la empresa contemplaba 3 vías de ingresos: las cuotas, las comisiones sobre las reservas y un distintivo de calidad. Diez años después cuenta tan sólo con una de esas vías: las cuotas y, aunque siguen manteniendo el distintivo de calidad, lo hacen de forma gratuita.



Competencias que controla Toprural

- Usabilidad.
- Desarrollo web.
- Gestión de opiniones.
- Posicionamiento en buscadores (SEO).
- Automatización en los procesos de venta y renovación.

La clave del negocio es generar valor al usuario final, incluso anteponiendo sus intereses a los de los propietarios de los alojamientos, que son los que pagan el servicio. Para ello, la generación de contenido y la usabilidad son fundamentales en el caso de Toprural, concebir una página web sencilla y fácil de usar es algo que la empresa ha trabajado desde el principio, y donde ha conseguido diferenciarse. El desarrollo web es imprescindible, se actualizan y gestionan las opiniones de los usuarios y propietarios sin ningún tipo de censura, son conscientes de la importancia de hacerse notar en comunidades online como *facebook*, *twitter* o *blogs* que hablen de ellos, y además, se esfuerzan por optimizar el posicionamiento en buscadores a través de *SEO*, algo fundamental hoy en día para cualquier página web.

Toprural tiene más de 60.000 clientes, de los cuales sólo 15.000 clientes de pago abonan importes pequeños (300 € al año). Para gestionar sin demasiados problemas a tantos y tan distintos clientes han trabajado muchísimo en la automatización de los procesos de venta y renovación de contrato, consiguiendo que el 80% de los clientes utilice este servicio.

El principal valor que proporciona la empresa a los clientes es la generación de reservas, pues cuantas más reservas les generen, mayor cantidad estarán dispuestos a pagar para subir posiciones. Este control lo miden realmente los propietarios, es decir, son ellos quienes preguntan a los inquilinos por su fuente de búsqueda. Aunque en un principio, –si los propietarios no preguntaban–, este método podía perjudicar a la empresa, en la actualidad, es tal su posición de liderazgo que si no se pregunta la fuente, se da por hecho que



ha sido a través de Toprural. Por otra parte, la empresa obtiene sus propias estadísticas en cuanto al número de reservas que generan, midiendo, por ejemplo, los mails, la publicidad, o las visitas a la página web, pero han comprobado que la medición de llamadas no es un método rentable. En cuanto al método de reserva, son los viajeros quienes mantienen un contacto directo con los alojamientos. La web no controla este proceso, simplemente se limita a dar la información necesaria de las casas, eso sí, si en algún caso se detecta un comentario negativo sobre algún alojamiento, la empresa avisa al propietario por si quiere rebatir el comentario o ponerse en contacto con el viajero.

Otros valores añadidos para los clientes serían el foro y los boletines semanales para propietarios, así como la generación de informes sobre el sector (precios, ocupación, perfil del viajero).



Productos de Toprural:

- Promoción de los alojamientos rurales.
- Publicidad (casi inexistente).
- Tarjeta Regalo Toprural.

2.1. Campos de actividad de la empresa y gestión estratégica del modelo de negocio

Entre su gama de productos, el principal es la promoción de los alojamientos rurales. El propietario tiene varias opciones para dar de alta su alojamiento: *gratuita, Plata, Oro, Prestigio o Exclusiva*; este producto define la posición de las casas en el buscador de la web y su mercado son los 10 países europeos. Otro producto es la publicidad tradicional (banners): la compañía nunca incluye competencia directa y anuncia, solamente, aquellos productos que estén relacionados con la actividad rural; esta publicidad supone entre un 2 y un 3% de la facturación, ya que es casi inexistente para no molestar al usuario, y además, a diferencia del producto principal, su mercado es mucho más reducido: España, Francia e Italia. Un producto actual y distinto, es la *Tarjeta Regalo Toprural*: en noviembre de 2008, lanzaron al mercado las tarjetas *Chill Out, Soul y Jazz*, dirigidas a empresas y particulares que quieran hacer o hacerse un regalo. Se trata de tarjetas regalo de estancias en alojamientos rurales bajo el sello de calidad y confianza del portal. La mayor parte de la facturación recaudada con este producto va para el alojamiento, pues se trata, principalmente, de un negocio de promoción e imagen. Tanto los productos de *promoción* como las *Tarjetas Regalo* están orientados a un mismo sector: el del turismo rural; incluso la publicidad que se incorpora en el portal está relacionada con actividades de este tipo, por tanto, la sinergia que existe dentro de las distintas líneas de negocio de la empresa es muy alta.

Toprural controla, directamente, su modelo de negocio y no cuenta con proveedores de alojamientos rurales. Está desarrollando sus actividades en un único sector a nivel Internacional, aunque, actualmente, no tiene planes de expansión, pues ha invertido mucho en los 10 países en los que actúa y está trabajando en mejorar su posición en los mismos, espe-

cialmente, fuera de España y Portugal. Toda la actividad se realiza desde España, y son los empleados de Toprural quienes buscan los contactos con los alojamientos extranjeros, los incluyen en la web de forma gratuita y les informan por e-mail. El motor principal de Toprural para darse a conocer y transmitir confianza es generar tráfico.

Siempre pensando en la satisfacción del usuario, Toprural ha invertido en un modelo de negocio similar al suyo: *Monazen*, una guía de spa y balnearios en España. Igualmente, desde un punto de vista estratégico, sostiene relaciones con otros agentes económicos que le permitan aumentar su desarrollo, por ejemplo, *Google Maps* ha contactado con Toprural para integrarlo en su web. Con este acuerdo, *Google* obtiene contenidos de calidad y genera tráfico a Toprural. La compañía tiene, además, colaboraciones estratégicas con *Rentalia*, *Vinogusto*, *11870.com*, *Minube.com* y *Cityzeum*, pero la colaboración más importante es con *Atrapalo*. El portal de *Atrapalo* incorpora un buscador de casas rurales donde se publican los contenidos de Toprural, de tal forma que, cada vez que alguien genera una reserva, la petición pasa por Toprural y *Atrapalo* cobra una cantidad acordada. Estas colaboraciones generan un 10% de los contactos de las casas.

A continuación, la figura 2 indica el valor que tiene para la empresa la relación con otros agentes, tanto del exterior como del entorno.

FIGURA 2 Capital relacional desarrollado por la empresa



Fuente: Entrevista a François Derbaix (Fundador y actual Consejero Delegado de TOPRURAL), 7 abril 2010.

Trabajan por mantener una ventaja competitiva de diferenciación, controlando competencias básicas distintivas como una web sencilla y eficaz, y la gestión de las opiniones de los usuarios. A pesar de ser tres veces más cara que la competencia, Toprural ha demostrado ser mucho más rentable, alcanzando una tasa de renovación de clientes superior al 90%. Dentro de sus amenazas principales destacan el modelo de reservas online (aunque Toprural prefiere seguir facilitando el contacto directo entre el viajero y el propietario), los portales que abarcan un mercado mayor de alquiler vacacional y Google.



3. El papel de la innovación

Toprural pone el máximo esfuerzo en impulsar innovaciones de producto (*Tarjeta Regalo Toprural*), procesos (*automatización en los procesos de venta y renovación de contrato*), métodos de gestión (*buscador sencillo que permite una búsqueda por preferencias: destino sugerido, mapa o directorio*) y comercialización (*posicionamiento en buscadores, como SEO o Google Maps*). Estas innovaciones tienen, tanto un carácter gradual (intentan hacer una introducción cada mes), como radical (el caso de las opiniones donde fueron pioneros o la transparencia con los clientes al proporcionarles sus estadísticas de visitas).

Toprural ha cambiado su tecnología en enero de 2010, una migración a Java que han desarrollado durante 2 años y medio. Estos cambios resultan incómodos para el usuario, por eso, a pesar de haber supuesto un “renacer” de la página web, tratan de evitarlos en la medida de lo posible (un único cambio en 10 años). Según François Derbaix, en Internet no merece la pena gestionar temas de patentes o propiedad intelectual y, siempre que pueden, utilizan herramientas de gestión de código abierto. Para fomentar un proceso de aprendizaje continuo y a todos los niveles, cuentan con una wiki, un blog interno y documentos compartidos.

Las innovaciones introducidas en Toprural pueden venir por diferentes vías: en el año 2009, la tecnología demandaba un cambio que produjo la migración a Java, mientras que, en el 2008, se lanzaron las Tarjetas Regalo Toprural para satisfacer una demanda de mercado. La innovación integrada se realiza siempre que haya una necesidad, las relaciones que se producen en esta empresa son mucho más complejas que en otros negocios tradicionales, pues generan un servicio que no es una cadena de valor tradicional y que, además, es indirecta por el tema del tráfico (diferencia entre el cliente y el usuario). Sin embargo, la colaboración que existe entre Toprural y *Rentalia*, por su cercanía en cuanto a oficinas, socios y fundadores, es un claro proceso de innovación abierta.

4. Cultura corporativa

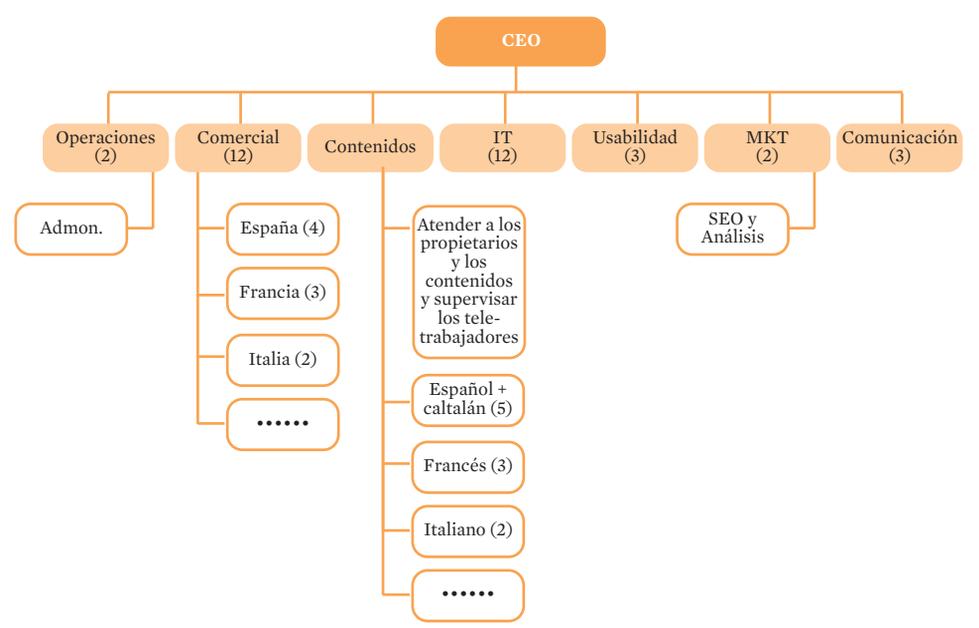
Toprural facilita el contacto con sus empleados fomentando la actitud participativa de la empresa. Aunque se celebran muchas reuniones, en cualquier momento pueden hacerse propuestas por teléfono, e-mail o hablando directamente con el personal de usabilidad, pues la comunicación, tanto en sentido vertical como horizontal, es muy alta: cada uno de los empleados dispone de una cuenta en *gmail* y tiene acceso al chat interno de la compañía. Los cambios sugeridos en estas actividades se tienen en cuenta en la medida de lo posible. De entre todas las propuestas, se eligen y planifican aquéllas que sean más interesantes, descartando las propuestas inviables para la empresa.

Para que los empleados puedan ir creciendo dentro de la compañía, Toprural delega responsabilidades y asume los riesgos sin ningún tipo de penalización, y para recompensar los aciertos, ofrece incentivos promocionando al personal y sus iniciativas. Este modelo lleva funcionando bien 10 años. Por suerte, Toprural cuenta con una plantilla que sabe trabajar

en equipo y participa en los procesos de innovación desarrollados por la empresa. La capacidad de adaptación de las personas a los cambios organizativos es muy alta, la empresa ha crecido al 50% y en 3 años ha triplicado la plantilla, sin embargo, siguen muy interesados en estimular la adaptación al cambio sobre todo a nivel tecnológico, por ejemplo, mediante cursos de formación.

La estructura organizativa de la empresa es funcional y está dividida por idiomas (figura 3). Intentan fomentar la flexibilidad para adaptarse a cambios en los nuevos esquemas, nuevas habilidades comerciales, nuevas tareas, nuevas funciones, etc. Por ejemplo, aunque ahora se intenta crecer optimizando, el esquema en los primeros años pasó de 25 empleados a 42.

FIGURA 3
Organización de los departamentos



Fuente: Entrevista a François Derbaix (Fundador y actual Consejero Delegado de TOPRURAL), 7 abril 2010.

5. La estrategia de la empresa

La estrategia de entrada de Toprural es generar contenido para el usuario. Han optado por la diferenciación, aunque sobre todo intentan ser más eficaces, pues no hay tanta diferencia con otros competidores. De cara a los anunciantes, buscan conseguir más reservas y, de cara a los usuarios, pretenden ofrecer un portal sencillo y fácil de manejar.



Toprural utiliza sistemas formales de planificación estratégica a un año, sus previsiones son certeras en facturación y costes y están trabajando en la previsión de las visitas. Consiguen un seguimiento de control marcando objetivos mensuales de negocio, facturación y coste durante todo el año.

El modelo inicial de la compañía ofrecía, además de alojamientos rurales, actividades, productos de hoteles y artesanía. El portal era tan complejo que no pudo mantenerse más de 2 años, pues competía en cada actividad con portales específicos y no llegó a sobrepasar el 1% del tráfico ni de la facturación. Después de esta experiencia, Toprural prefiere buscar relaciones estratégicas con otras compañías que puedan ofrecer servicios complementarios a los usuarios. Un ejemplo concreto podrían ser los portales de rutas, como *Wikiloc*. El cuello de botella de este tipo de iniciativas se centra en la parte técnica, y, más concretamente, en el desarrollo de las interfaces de comunicación entre la información almacenada en ambas aplicaciones.



Factores claves del éxito de Toprural:

- Orientación al usuario.
- Dedicación a tiempo completo.
- Control de la tecnología.
- Financiación propia.

El trabajo de una empresa pequeña, que depende mucho de la informática, es complicado. Frente a las amenazas del mercado se han planteado la posibilidad de invertir en algunos portales de Francia e Italia, pero, de momento, no han conseguido ninguno con el volumen suficiente como para que merezca la pena.

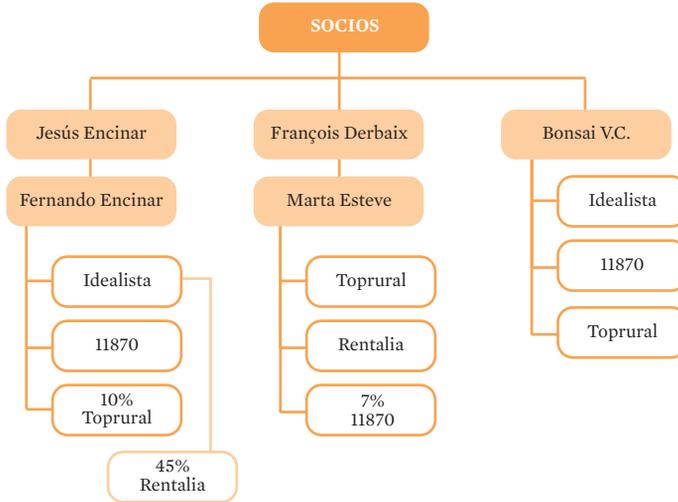
6. Conclusiones

Toprural es un proyecto empresarial que *“ofrece al viajero la mejor información para organizar sus escapadas rurales, y al propietario la forma más rentable de promocionarse”*. Actúa con el doble objetivo de beneficiar tanto al cliente (anunciante de la casa rural), como al usuario (viajero rural). Los campos de actividad que intervienen en su modelo de negocio son: la promoción de alojamientos rurales (gratuita, Plata, Oro, Prestigio o Exclusiva), la publicidad (banners) y la Tarjeta Regalo Toprural.

Las competencias esenciales controladas por la empresa son: la usabilidad, el desarrollo web, la gestión de opiniones, las comunicaciones online, el posicionamiento en buscadores (SEO) y la automatización de los procesos de venta y renovación, generando una cadena de valor poco tradicional que, además, es indirecta por el tema del tráfico (gran diferenciación entre el cliente y el usuario)

Toprural ha invertido en un modelo de negocio similar al suyo: *Monazen*, una guía de spa y balnearios en España, y tiene alianzas estratégicas con otros portales para promocionar sus alojamientos rurales: *Google Maps*, *Atrapalo*, *Rentalia*, *Vinogusto*, *11870.com*, *Minube.com* y *Cityzeum*.

FIGURA 4
Socios de Toprural



Fuente: Entrevista a François Derbaix (Fundador y actual Consejero Delegado de TOPRURAL), 7 abril 2010.

Los costes de la empresa se reparten entre: el personal (80%), marketing y comunicación (3 ó 5%) y otros cotes (17 ó 15%). El coste tecnológico es alto, las licencias y servidores son unos 20.000 € al año y los gastos mensuales son, aproximadamente, 170.000 €. Los ingresos provienen, principalmente, de España en un 80%, pues todavía están por debajo del plan de crecimiento internacional debido al problema de fusionamiento que no han conseguido solucionar. El posicionamiento que ha adquirido la web en buscadores como, por ejemplo, *Google*, se debe a la estrategia de crear un portal único *toprural.com*, en 8 idiomas y en 10 países, todo esto además, enmarcado por SEO.



7. Clave del éxito: diseño de un portal web (orientación al usuario)



La orientación al usuario. Parece obvio, pero, en muchos casos, no lo es. El usuario quiere navegar de forma fluida, con un enlace normal y en la misma ventana. En la página de Toprural la publicidad pasa desapercibida. Si hay algo que dañe la usabilidad del usuario, no se hace.

7.1. Otras claves

A través de la experiencia de Toprural, pueden destacarse otras recomendaciones clave para emprendedores que quieran iniciar un proyecto. Es fundamental dedicarse a la empresa a tiempo completo. Los negocios que se complementan con otras empresas no duran, porque, mientras ellos lo hacen a tiempo parcial, habrá otros que lo estarán haciendo a tiempo completo. Cuando se lanzó Toprural había más de 50 portales similares, pero trabajando desde el principio a tiempo completo y con un equipo fuerte, han conseguido posicionarse. De esos 50 portales siguen existiendo unos 10, pero se han abierto 200 más, y es que cada año siguen abriéndose portales. Además de esto, es muy importante contar con financiación propia para empezar. Esto te permite avanzar sin depender de nadie, ya que si tienes un inversor él también querrá ganar y la presión es mayor. Además, es una satisfacción personal trabajar en algo en lo que hayas creído tú, por lo que apostaste y en lo que confías. Es necesario ahorrar para luego poder invertir.