

## JAIME SANZ (A)<sup>1</sup>

El 1 de septiembre de 2016, Pablo Martín se incorporaba al trabajo tras diez días de vacaciones. Era la primera vez que se tomaba unos días de descanso desde que pusiera en marcha la empresa Travel-listo.com en junio de 2014.

Aunque durante sus vacaciones no había desconectado completamente del trabajo, al menos había podido pasar unos días en la playa junto a su familia. Su primera hija había nacido a principios de año y habían sido días especiales para él y su esposa junto a la pequeña. Además, durante esos días, había celebrado su treinta y cinco cumpleaños.

Los consejeros de su empresa<sup>2</sup> eran conscientes de que debían dejarle unos días de respiro. En la última reunión que habían tenido antes de las vacaciones lo habían notado algo tenso y sabían que debían permitirle descansar y reponer fuerzas.

Eran las ocho de la tarde del primer día de septiembre y Pablo se encontraba solo en las oficinas de su empresa, ubicadas en el centro de Madrid. Antes de marcharse a casa debía terminar un informe para la reunión del Consejo de Administración del día siguiente. La jornada había resultado muy intensa desde que llegase muy temprano a la oficina. Deseaba acabar cuanto antes y regresar a casa.

Sin embargo, sus deseos rápidamente se vieron truncados al recibir un *e-mail* de uno de sus consejeros:

*“¡Hola Pablo! ¿Cómo estás? Espero que hayas disfrutado tus vacaciones.*

*No he querido molestarte estos días porque te vi algo nervioso en la última reunión que tuvimos.*

---

<sup>1</sup>Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por la Asistente de Investigación Carmen Hernández Rodríguez-Mancheño, bajo la supervisión del Profesor Antonio Hidalgo Pérez, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © junio 2018, San Telmo Business School. 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. 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 correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> El grupo de inversores estaba compuesto por aproximadamente diez *Business Angels*. Estos inversores controlaban el 30% de la compañía, y tenían a dos consejeros que los representaban en el Consejo de Administración.

*He estado dándole vueltas al tema de Jaime Sanz. Espero que vengas con una decisión tomada al respecto. Me preocupa mucho la situación con Jaime y creo que mañana no podemos salir de la reunión sin haber zanjado el asunto.*

*Te veo mañana. ¡Un abrazo!”*

Tras leer el correo, Pablo había vuelto a sentir la misma angustia con la que unas semanas antes se había marchado de vacaciones. Ni los días de tranquilidad en la playa le habían ayudado a adoptar una postura clara sobre cómo actuar con su director de *marketing*, Jaime Sanz. Era la primera vez que le asaltaban tantas dudas sobre un tema. Pablo era una persona bastante segura de sí misma y con grandes dotes de liderazgo, pero con Jaime Sanz no sabía qué hacer.

Después de unos minutos relejendo el *e-mail*, Pablo se levantó y se dirigió hacia la zona de sofás de su oficina, ubicada ante un gran ventanal con vistas al parque de El Retiro. Se acomodó y comenzó a pensar sobre el desarrollo de su compañía y todo lo que había sucedido con Jaime Sanz en los últimos meses.

## **EL FUNDADOR: PABLO MARTÍN**

Pablo había estudiado ingeniería informática. Había sido un estudiante brillante que desde el primer año de carrera había destacado entre sus compañeros. No fue de extrañar que al acabar la universidad Pablo tuviese varias ofertas para realizar prácticas de verano.

Pablo era un apasionado del mundo tecnológico y decidió comenzar a trabajar en septiembre de 2006 en una de las grandes empresas de auditoría y consultoría del país, en el departamento de consultoría estratégica del área de Tecnologías de Información (IT). Esta importante compañía tenía como clientes a las principales empresas del país y Pablo pensó que podría aprender mucho y escalar pronto dentro de la empresa.

El joven no se equivocaba. Tuvo la oportunidad de adquirir muchos conocimientos y entrar en contacto con multitud de personas de las empresas clientes con las que trataba.

Con el tiempo, Pablo se había especializado en proyectos empresariales digitales, llegando a ser responsable de los proyectos digitales más importantes que la consultora gestionaba.

El contacto continuo con otras personas y áreas de la empresa habían hecho que Pablo se diese cuenta de que disfrutaba más con las tareas relacionadas con la gestión que con las del ámbito puramente técnico. Pablo era brillante técnicamente, pero poseía unas capacidades comerciales que le hacían ser excelente también en este sentido.

A los tres años de haberse incorporado a la consultora, y alentado por el buen trato que tenía con sus clientes, Pablo comenzó a plantearse la idea de desarrollar algo similar a

lo que venía haciendo, pero por su cuenta. Era un joven ambicioso y prefería montar algo que fuese suyo, donde pudiese trabajar para él mismo.

Pablo comentó la idea con dos compañeros con los que congeniaba especialmente bien y éstos no dudaron en asegurar que se irían con él. Confiaban en las capacidades de Pablo y sabían que podían llegar a hacer algo grande.

Pablo había identificado la necesidad de las empresas de realizar su transformación digital orientada hacia el "consumidor *mobile*" y, por ello, en 2009 decidió poner en marcha junto a sus compañeros una compañía especializada en transformación digital y desarrollo de tecnologías móviles. Pablo, además de cofundador de la empresa, fue nombrado socio gerente.

La consultora llegó a posicionarse como una de las empresas españolas líderes en transformación digital. Pablo tuvo la oportunidad de crecer mucho profesionalmente dirigiendo su propia compañía. Con el paso del tiempo se había especializado tanto en proyectos de desarrollo de modelos de negocio *online* en el sector de viajes como en *marketplaces*<sup>3</sup> de cualquier sector.

Tras cinco años de continuo crecimiento y una reputación consolidada en el sector *online*, Pablo se planteó una vez más seguir avanzando en su carrera profesional. Se encontraba muy a gusto asesorando a sus clientes en sus proyectos digitales pero sentía que necesitaba dar otro salto más y pasar de orientar a otros a ser el motor de su propio negocio. Un negocio que fuese innovador y que traspasase los límites de la consultoría estratégica.

Pablo era una persona muy creativa, a la que constantemente se le ocurrían ideas de negocio que poner en marcha. Una de éstas había sido la de crear una web de viajes con la que intermediar entre las agencias de viajes tradicionales y los potenciales clientes que navegaban vía web pero que no se decidían a realizar la compra a través de las grandes OTAs<sup>4</sup>. El modelo de negocio que Pablo visualizaba era claro: consistía en captar usuarios *online* en búsqueda de viajes y "vender" dichos *leads*<sup>5</sup> a agencias de viajes *offline*.

Pablo veía muy claro el éxito que podía tener ese modelo de negocio y comenzó a contarlo a personas cercanas, que lo animaban a seguir avanzando.

Pero tras seis meses desarrollando el proyecto y la plataforma tecnológica que lo sustentaba, Pablo se dio cuenta de que no era viable y decidió que lo mejor era no continuar con la idea.

---

<sup>3</sup> *Marketplaces*: plataformas en las que se venden productos de diferentes negocios, marcas, empresas e incluso de usuarios. Por cada producto vendido, el *marketplace* se lleva una comisión pactada previamente.

<sup>4</sup> *OTA*: *Online Travel Agencies* (Agencias de viajes *online*). Ejemplos de *OTA* son Booking o Destinia.

<sup>5</sup> Un *lead* o registro se corresponde con una persona que ha facilitado sus datos de contacto a través del formulario de una *landing page* (ver nota al pie 6).