



PAULO MORGADO

CONSEJERO DELEGADO
DE CAPGEMINI ESPAÑA

“La economía entre particulares es el eje de nuestro crecimiento”

A todos nos gusta sentirnos como en casa. Quizá por eso no es de extrañar que, sin haber cumplido aún los 10 años, Airbnb se haya convertido en la plataforma de “home sharing” por excelencia. Para Arnaldo Muñoz, el secreto está en la confianza y en el compromiso de los empleados con la misión de la compañía: “ayudar a construir una sociedad que creemos que es más justa para todos”. Preguntado por Paulo Morgado, habla en la siguiente entrevista de estrategia, de futuro, de las nuevas “experiencias” a disposición del usuario y, cómo no, de toda la polémica que viene rodeando en los últimos tiempos al sector. Airbnb sin duda ha revolucionado la oferta del alojamiento turístico haciendo que el viajero descubra cada destino “viviendo como un habitante más”.

ARNALDO MUÑOZ

DIRECTOR GENERAL DE AIRBNB
EN ESPAÑA Y PORTUGAL

Licenciado en economía por la Universidad de Barcelona y MBA por la Universidad de Houston, es además miembro del Comité Académico del Instituto Superior para el Desarrollo de Internet (ISDI). Ha sido Consejero Delegado de Budgetplaces.com durante los 2 últimos años. Anteriormente desempeñó los cargos de Vicepresidente Senior y Director de Marketing para Europa de Vistaprint, de Vicepresidente para Europa de Lastminute.com y de Director General para el sur de Europa de la línea aérea EasyJet.

Echemos la vista atrás. La historia de Airbnb comienza a escribirse...

De la manera más inesperada, por pura necesidad. Joe Gebbia y Brian Chesky, dos de sus fundadores, desarrollaron el concepto primario de alojamiento de corta estancia poco tiempo después de mudarse a San Francisco a finales de 2007. Eran emprendedores en serie, habían intentado poner en marcha varios planes de negocio que iban cayendo uno a uno, con lo cual, el pago del alquiler cada vez se hacía más complicado. Se acercaba una feria de diseño en la ciudad, y uno de ellos decidió poner la vivienda a disposición de los asistentes que no pudieron reservar una habitación. En aquellos momentos la idea era ofrecerles un colchón hinchable (Air) y desayuno (Bed&Breakfast). De ahí surgió Airbnb. A principios de 2008, el arquitecto Nathan Ble-

charczyk se unió al proyecto como tercer fundador. Ese mismo año se expandieron a Nueva York y fue a partir de 2010 cuando se produce un crecimiento exponencial en Europa. De hecho, algo que muy poca gente sabe es que a día de hoy el 50% de los ingresos se originan o se destinan en Europa.

¿Cómo se explica un éxito tan rotundo en un período de tiempo tan breve?

La idea original de Airbnb se asienta sobre tres grandes ejes. En primer lugar, el cliente. Un cliente que, sobre todo, es *millennial*, y que quiere dejar de viajar de una forma estandarizada. Lo que busca es vivir una experiencia. Airbnb da respuesta a esa necesidad por el mero hecho de contar con millones de casas y anfitriones, por lo que la posibilidad de tener una experiencia única es mayor.

El segundo eje es construir sobre algo que ya existía: que particulares se queden en casas de otras personas, pero hacerlo a través de tecnología y sobre una capa de confianza. Una parte muy grande de la inversión de Airbnb se dirige precisamente a eliminar esas posibles barreras a la confianza por el hecho de dejar que un desconocido se quede en tu casa.

El tercer componente es el peso que tiene para nosotros el diseño y una usabilidad que hasta entonces, nunca se había visto, ya que de los tres fundadores, dos eran diseñadores y uno era tecnólogo. La suma de estos tres puntos es, seguramente, lo que explica el éxito.

Esta combinación entre millennials, usabilidad y diseño, ¿es extrapolable a otro tipo de industria o sector? Este último invierno anunciamos que dejábamos de estar únicamente centrados en la acomodación, y que

íbamos a utilizar la misma plataforma para cubrir otras necesidades de los viajeros. La promesa de Airbnb es hacerte sentir como un habitante más. Por este motivo, en noviembre del pasado año comenzamos a ampliar el abanico de servicios ofreciendo “experiencias”, como por ejemplo, descubrir la Barcelona modernista de la mano de un arquitecto. A ello le siguieron las guías de viaje elaboradas por los propios habitantes de la ciudad, y recientemente hemos puesto en marcha en San Francisco un servicio de reserva de restaurantes –muy cuidados, muy cualitativos, los mismos en los que estarían comiendo los anfitriones–, para ponerlos a disposición de nuestros viajeros.

¿Qué tipo de empresas podrían convertirse en *partners* vuestros para completar esta experiencia de viajero?

Es muy difícil encontrar *partners* en un entorno en el que la experiencia de viajar es muy genérica y, por lo general, está poco cuidada, pero en cada una de las categorías en las que trabajamos, siempre analizamos si podemos ir cogidos de la mano de terceros. Un ejemplo es el caso que comentaba anteriormente de reserva de restaurantes en San Francisco, donde nos hemos aliado con una aplicación que se llama “Resy”. Lo que hacemos es ofrecer restaurantes con los que negocia “Resy” a través de nuestra plataforma. Esta *app* trabaja con muy pocos establecimientos, y aunque a priori puede parecer una limitación, para nosotros es una



oportunidad puesto que tienen un producto muy trabajado. Sí estamos abiertos a alianzas estratégicas, a *partnerships*, pero el punto de partida tiene que ser: un producto tremendamente cuidado y que ofrezca una forma de viajar diferencial.

¿Qué valor añadido está aportando Airbnb a la sociedad?

A la sociedad y a la economía de particulares. Partimos de la base de que tú deberías poder hacer con tu vivienda lo que quieras, evidentemente, siempre y cuando cumplas la ley. Si quieres alojar a viajeros estando en tu casa deberías poder hacerlo, de la misma manera que creemos que cuando te vas de vacaciones puedes disponer de ella para “prestársela” a otros viajeros. La economía entre particulares es el eje de nuestro crecimiento. Y una de las cosas que necesitamos, y que básicamente es el gran requerimiento para que podamos seguir creciendo, es un marco jurídico como el que sugiere la Comunidad Económica Europea, en el cual se dice que la economía entre particulares es muy

distinta de una economía de profesionales, por lo tanto, no se deberían exigir los mismos requerimientos.

Entonces, los “problemas” que tenéis con la Generalitat de Barcelona, ¿a qué se deben? ¿Cuál es el bien que están intentando proteger?

La cuestión es que en países como Francia, Italia, Portugal o Alemania, sí que está reconocida la economía entre particulares. En algunos casos te piden licencia y en otros no, pero el marco jurídico defiende al particular. Ese marco jurídico no existe en España. El único que de alguna manera es tangencial a lo que puedes estar haciendo en una casa para acoger turistas es el relativo a las viviendas de uso turístico, que dedican el 100% de su tiempo a este fin por un

“ **Es muy difícil plantear el crecimiento turístico sostenible en España si no es detrás de figuras como el *cross selling* o de compañías como Airbnb** ”

espacio menor a un mes. Es una situación un poco paradójica, porque la Administración te pide una licencia para recibir gente en tu casa, pero esas licencias son solo para profesionales; y además, en Barcelona ya no se están concediendo. Necesitamos por parte de las CCAA, a quienes se ha transferido esta responsabilidad, que haya un marco jurídico que defienda esa figura, porque sin él estamos en una situación de indefensión por parte de las autoridades.

Otra polémica que existe es el abuso de ocupación de espacios y edificios, lo que puede incluso llevar a la pérdida de un comercio local...



Para mí es a la inversa. Si te fijas en los perfiles de las personas que alquilan sus viviendas en Airbnb, un 50% de ellas lo hace para poder llegar a fin de mes, para hacer frente a la hipoteca o a los gastos de electricidad, o para irse de vacaciones, con lo cual, se produce el fenómeno contrario. El turismo no es algo que ha inventado Airbnb. En 1950 viajaban 25 millones de personas en el mundo. Este último año lo han hecho 1.000 millones.

España vive del turismo, y Barcelona en concreto, más. En la zona de costa, si queremos seguir creciendo en términos de número de visitantes, que al final es lo que activa la economía del país, hay que intentar acogerlos. Para ello tenemos dos posibilidades: construir más infraestructura hotelera, que lo que va a hacer es afejar el

“ **Estamos abiertos a alianzas estratégicas, pero el punto de partida tiene que ser un producto tremendamente cuidado y que ofrezca una forma de viajar diferencial** ”



paisaje, o aprovechar esa infraestructura que ya está construida para dar alojamiento a esos turistas. Es muy difícil plantear el crecimiento turístico sostenible en España si no es de la mano de figuras como el *cross selling* o de compañías como Airbnb. Lo cierto es que, pese a la polémica, seguimos creciendo un 100% año a

año, y al final ese crecimiento te lo dan los usuarios y los anfitriones que, a pesar de los inconvenientes, siguen confiando en nosotros.

¿Qué parte de crecimiento crees que tendréis por la vía de vuestro negocio más tradicional y qué parte por añadir servicios a la plataforma?

No puedo darte cifras, pero te diré que en nuestros planes hay 4 grandes ejes: seguir consolidando la experiencia y el producto que tenemos en mercados urbanos; abordar con más fuerza todo lo referente a mercados vacacionales; el entorno de experiencias, lanzadas ya en Barcelona, y que impulsaremos en Lisboa y Madrid a lo largo de este año; y conseguir que toda la situación regulatoria se resuelva.

En cuanto al perfil de los trabajadores, ¿qué características buscáis en ellos?

Hay un componente muy diferencial dentro de Airbnb que es la fuerza de la cultura, que en nuestro caso está muy marcada por la de nuestros fundadores. En su día definieron una serie de valores clave que resumen la cultura de Airbnb. El primero de

“ **Cualquier persona que quiera trabajar en Airbnb debe poseer dos características básicas: ser muy brillante en aquello que hace y adecuarse a los valores de la empresa** ”

ellos es *Be a host*. Es decir, tener una actitud constante de ayuda a las personas que están trabajando para ti. Consiste también en no olvidarnos de que el motivo de pertenecer a esta organización es nuestra comunidad de anfitriones. Un segundo elemento es lo que llamamos *Be a cereal entrepreneur*. En su día nuestros fundadores, aprovechando la campaña electoral entre Obama y McCain, crearon unas originales cajas de cereales personalizadas con la caricatura de ambos candidatos para promocionar la compañía gracias a la cobertura que pudieran tener de *bloggers* y medios, y poder afrontar así los gastos que

estaban teniendo. Lo que se espera de cada uno de nosotros es que, a pesar de que esta sea ya una empresa grande y con un nutrido número de clientes, sigamos actuando como emprendedores. Y por último, *Every frame matters*. A pesar de tener un nivel de facturación considerable, seguimos mirando cada céntimo que gastamos. Vivimos y gastamos como si fuéramos una *startup*.

Y a ellos, ¿qué les atrae de Airbnb?

Sobre todo, la misión de la compañía, que es ayudar a construir una sociedad mejor y más justa, y ayudar a una comunidad de anfitriones que necesita esos ingresos para llegar a fin de mes. Esto que puede parecer discurso, es la realidad. Son personas que viven su trabajo y le dan mucha importancia al hecho de estar cuidando todos y cada uno de los detalles del viaje. De hecho, son tremendamente claros y duros cuando esa experiencia no cumple con las expectativas.

¿Cómo ves el mundo en 5 o 10 años?

Como una combinación de dos cosas. Un mundo marcado por una volatilidad mucho más grande de las carreras profesionales, que motivará que a menudo tengamos que actuar como particulares para poder generar ingresos económicos. Y en segundo lugar, creo que será un mundo en el que la tecnología, más allá del posible impacto que tenga en destrucción de puestos de trabajo, permitirá que aquellas personas que ofrezcan algo diferente, que no sea estándar, que sea cualitativo, que sea experiencial, tengan muchísimas más oportunidades de las que tenían antes. Creo y confío en ese tipo de mundo, y creo que será un mundo mejor.

Por Laura Horcajada, Redacción APD
Fotógrafo: Jorge Andreu