



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Marketing y Comunicación

PLAN DE MARKETING
LOCALIVE, PLATAFORMA DE TURISMO P2P.
“CONFIDENCIAL”

Autor: Emiliano Mendive
Legajo: 31504560

Mentor: Matías Irigoyen Dell’Anno

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 31 de Octubre 2016.

Índice

Resumen ejecutivo.....	3
Introducción.....	4
Análisis de situación.....	5
<i>Tecnología</i>	5
<i>Político</i>	7
<i>Económico</i>	8
<i>Social</i>	10
Análisis de mercado.....	11
Análisis competitivo.....	13
<i>Competidores directos</i>	14
<i>Otros competidores directos</i>	22
<i>Competidores indirectos</i>	25
Competidores potenciales.....	26
Análisis de la empresa.....	29
Análisis del consumidor.....	32
FODA.....	33
Oportunidades.....	34
Amenazas.....	34
Fortalezas.....	35
Debilidades.....	35
Desarrollo de estrategia.....	37
<i>Resumen de la estrategia</i>	45
Objetivos y metas.....	46
<i>Generales</i>	46
<i>Específicos</i>	46
Mix de marketing.....	48
Producto.....	48
Precio.....	54
Plaza.....	62
Promoción.....	65
Cronograma.....	79
Presupuesto y resultados.....	80
Implementación y control.....	82
Conclusiones.....	84
Bibliografía.....	85
Anexos.....	87
<i>Encuesta</i>	87
<i>Economía colaborativa en LATAM</i>	98
<i>Estado de Resultados</i>	99
<i>Piezas de comunicación</i>	100

Resumen ejecutivo.

En el siguiente plan de marketing se buscará aplicar los conocimientos adquiridos durante la maestría de marketing, abalados por un marco teórico, una investigación de campo, experiencia previa del alumno y la puesta en práctica de dichos conocimientos.

Este trabajo integrador está volcado al desarrollo de negocio de un emprendimiento propio del autor, vinculado a la industria del turismo y afines.

El tipo de producto es una plataforma online que permite conectar usuarios, quienes podrán ofrecer actividades o experiencias, realizadas por ellos mismos, en el marco de la industria de turismo.

Se verá en este trabajo, el análisis integral del contexto actual, la descripción de la empresa, la formulación de una estrategia, las 4 P de marketing, análisis financiero del proyecto y las acciones para lograr los objetivos descriptos.

“Viajar es descubrir que todos están equivocados acerca de otros países”

Universidad de
San Andrés

– Aldous Huxley.

Introducción.

Localive es una plataforma digital de turismo que conecta personas de una ciudad, llamados “locales”, con “visitantes” de distintas partes del mundo.

El foco de la empresa está dado en las actividades que un visitante realiza cuando viaja por turismo: pasear, comer, beber, aprender habilidades nuevas, hacer deporte, descubrir la naturaleza, ver algún show, etc.

Los locales ofrecen experiencias creadas por ellos mismos en base a: sus conocimientos, habilidades, accesos o tiempo para compartir.

Las experiencias pueden ser lo más creativas y diversas posibles. Por ejemplo: clases de cocina autóctona con Raquel de Barrio Norte, paseo por el Barrio de Caballito con Elisa, show de tango privado con We are Tango, paseo por el distrito del arte con una artista local, clases de Crossfit privadas con Agustín, tarde de remo con Muriel en Tigre, cocina de autor a puertas cerradas con los chefs Martin y Ezequiel, entre muchas otras más.

El valor dado al “visitante”, es conocer el destino con una perspectiva local, a través de las experiencias más significativas, creadas por personas como ellos.

Hoy el emprendimiento ya tiene: 5 personas que trabajan en diferentes áreas claves, más de 60 experiencias en Buenos Aires, más de 20 “locales”, plan de crecimiento en Europa y que crece semana tras semana, ampliando su cartera de ofertas.

Este es el plan de marketing, de un proyecto que pretende revolucionar la industria del turismo.

Es un placer presentarles **Localive**.

Análisis de situación.

La compañía tiene la visión de escalar su negocio de manera global. En su plan de negocios escalonado, el primer objetivo es lanzar su operación en el territorio nacional argentino. Sin embargo, existen algunos aspectos que merecen ser mencionados, por su escala global. Por eso, el análisis estará dado sobre Argentina, pero al mismo tiempo con un contexto global.

Tecnología.

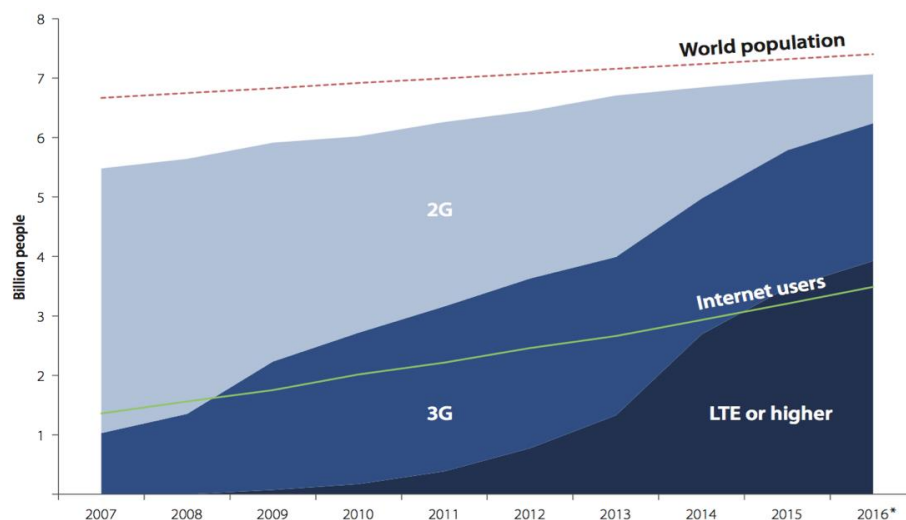
Existen varias formas en las cuales la tecnología impacta en el turismo. A fin de este trabajo, se enumeran dos. En primer lugar existe una evolución tecnológica en los medios de transporte. Esto afecta a los costos de transporte y al tiempo de viaje entre destinos¹, ambos reduciéndolos.

La segunda evolución tiene que ver con ICT, del inglés Information and communication technologies. El mundo está cada vez más conectado a la Red. Según el ITU, organismo de las Naciones Unidas para las Tecnologías de la Información y la Comunicación, 47% de la población mundial tiene acceso a internet². Aún queda un largo camino por recorrer para conectar la totalidad del globo a la Red. Regiones como África y gran parte de Asia, son las más retrasadas en materia de conectividad. Sin embargo, el desarrollo tecnológico para la portabilidad de aparatos celulares y otros dispositivos (IoT) que garanticen el acceso a internet, posibilita que este número (47%), pueda incrementarse con el pasar de los años. Estadísticamente, el 95% de la población mundial, tiene cobertura para acceder a la red a través de un dispositivo móvil (la recientemente presentada 5G, LTE o 4G, 3G, 2G).³

¹ Vanhove, N. (2011). *The economics of tourism destinations*. Routledge.

² Sanau, B. (2016). ICT Facts and figures. *International Telecommunications Union*.

³ Sanau, B. (2016). ICT Facts and figures. *International Telecommunications Union*



(ICT Facts and Figures 2016, Población cubierta con conectividad Mobile)

El ancho de banda a la red, aumenta visiblemente el acceso a la calidad y cantidad de datos.

Este tipo de avances, han ocasionado en estos últimos años, el surgimiento de nuevas formas de consumo de bienes hedónicos como el turismo, entre otros. Modelos de negocios tradicionales, como las agencias de viaje retail, han asumido que quien no innova e incorpora la tecnología como aliada, tienen altas posibilidades de extinguirse. En este contexto surgieron las OTAs, del inglés Online Travel Agencies. Son agencias de viaje cuyo único canal de ventas es el online. Los casos de éxito más conocidos son: Expedia a nivel mundial y la regional Despegar.

Al mismo tiempo se han sumado otros intermediarios al ecosistema, que a criterio personal, podrían reemplazar en un futuro a las OTAs, y ellos son los "Metabuscadors". Estos sistemas buscan información en los distintos motores de búsquedas más populares y devuelve un resultado. Es decir, cuando un usuario busca un vuelo barato a Los Ángeles, estos programas buscan en las páginas de todas las aerolíneas que tienen vuelos a Los Ángeles para la fecha que busca el usuario. Lo interesante es que no tienen una base de datos propia sobre los vuelos, sino como se dijo anteriormente, obtienen información de otras bases de datos. Algunos de los más conocidos y usados: Kayak, Trivago, Travelocity y Skyscanner.

Otro avance en materia de tecnología y adopción en nuevos negocios, han sido los famosos “Marketplace”. Esto ha permitido que usuarios individuales, puedan ofrecer servicios o productos a otros usuarios, en solo algunos simples pasos. Un usuario A, posee un objeto C, que el usuario B necesita. El usuario B paga el valor X del producto y la compañía intermediadora retiene una comisión y libera el “valor” al usuario A, que estableció en el comienzo de la transacción. Estas plataformas operan como intermediario en el intercambio y cobran una comisión por esa “intermediación”. Los casos más icónicos del retailing han sido Amazon, Ebay y Mercado Libre. Esta capacidad de democratización de la oferta y demanda, ha llegado hace un tiempo a la industria del viaje. Un usuario A, tiene un espacio ocioso C, que alquila a un usuario B, que necesita hospedarse por un tiempo en X lugar. El resto del esquema, es como el de cualquier otro Marketplace. Este tipo de oportunidad, la supo capitalizar valiosamente el gigante Airbnb.

Político.

Como se ha mencionado anteriormente, estos nuevos modelos de negocio necesitan una plataforma donde operar. Estas empresas disruptivas que tienen como foco el uso de la tecnología como un facilitador en sus modelos de negocio, han sido presas de las críticas por parte de sectores sindicales y agentes gubernamentales. En el marco de la economía colaborativa ya son varias las discusiones que se han centrado en torno a la legalidad de cómo estas empresas operan en la sociedad. Es importante mencionar que el foco de la economía colaborativa o “Sharing Economy” radica en la utilización de “activos ocultos” o de capacidad ociosa, que son explotados por otros usuarios distintos a aquellos que son dueños de el. Tal como lo describe en Botsman,R⁴ los activos pueden ser: Objetos (autos, departamentos), Recursos (tiempo, habilidades) o Dinero (Crowdfunding, transferencia de dinero entre pares).

Esta modalidad de intercambio no es novedosa. Lo que si es novedoso es el uso de tecnología y la aplicación a industrias tradicionales como por ejemplo, el turismo. En

⁴ Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*. London: Collins.

un sentido legislativo, se ha quedado un tanto desactualizado en sus normas y leyes que regulan este tipo de prácticas.

El pago de impuestos y la dependencia laboral, son dos grandes temas de agenda para los reguladores. ¿Deberían pagar impuestos todos los participantes o solo aquellos que superan un monto anual de facturación? Si así lo fuere ¿Qué impuestos debería pagar?. En el caso de la dependencia laboral, la pregunta es si deberían ser considerados empleados de estas plataformas o solo contratistas. En caso de ser empleados, ¿deberían de pagarle aguinaldo, vacaciones, seguro de desempleo y demás beneficios que generalmente posee un empleado en relación de dependencia?.

Dependiendo del país, las entidades gubernamentales actúan de diferentes maneras frente a estas organizaciones. A Airbnb, la plataforma de alquileres temporarios, le han prohibido por ley que los propietarios y/o empresas inmobiliarias, alquilar departamentos por menos de 30 días en la ciudad de Nueva York. Uber aún encuentra oposición en países como Francia, Bélgica, Argentina, Portugal, España, Reino Unido, entre otros. Las sanciones en contra de los choferes y la empresa van desde multas económicas a retención del móvil o en casos extremos, la cárcel.

Lo positivo es que muchos gobiernos nacionales están acompañando esta mega tendencia economía muy de cerca y están desarrollando medidas que favorecen y equilibran el ecosistema donde operan estas empresas. La comisión europea recientemente ha lanzado un comunicado de prensa, alentando la participación de las empresas, los consumidores y las autoridades publicas a participar confiablemente en la economía colaborativa ⁵.

Económico.

Las tecnologías de información y comunicación o ICT, del inglés Information and communication technologies han posibilitado, como se ha contado anteriormente, el nacimiento de una mega tendencia como la Economía Colaborativa.

⁵ European Comission, Press release (2016). A European agenda for the collaborative Economy. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2001_es.htm

En una nota publicada en el 2013, la revista americana de negocios Forbes estimó que los ingresos generados por la Economía Colaborativa, aquellos que van directo a los bolsillos de los usuarios superarían ese año los 3.5 mil millones de dólares.⁶

Desde el punto de vista de la valuación de estos start-ups tecnológicos, existen dos casos icónicos recientes: Airbnb y Uber. Sus valuaciones superan, en algunos casos 10x las valuaciones de aquellos jugadores que hace años operan en la industria donde pertenecen. En materia de aporte económico al desarrollo del lugar donde operan, en algunos casos, aún se están buscando formas de poder regular el impacto que este tipo de actividades tiene sobre la economía de un país, ciudad o pueblo. No tenemos que olvidar que, atado a los avances tecnológicos en materia de transporte y la reducción en costos que actúan sobre el precio final de un ticket aéreo, hacen posible que cada vez más individuos puedan viajar. Una teoría que favorece este tipo de negocios marketplace es la de Chris Anderson en “Economía de Long Tail”⁷. Allí el autor analiza como la suma de los pequeños productos puede ser un negocio más lucrativo para la empresa y cita el ejemplo de Amazon. Los marketplaces tienen la capacidad de conectar usuarios individuales, con oferta y demanda específica. Dan una ventana de exposición masiva, a productos de nicho. La suma de nichos hace la masividad.

También en términos económicos el Efecto de la Red, ha derivado en nuevos modelos de negocio como los de Airbnb. Mientras más usuarios hayan, más valor existe en el uso de esos productos o servicios. En Latinoamérica los países con más participación de estas iniciativas internacionales, son Brasil y México, seguido de Chile, Perú y Colombia. Argentina en este cuadro, se presenta en un 6 lugar con potencial.⁸ (Ver Anexos – Economía Colaborativa en LATAM).

⁶ Geron, T. (2013). *Airbnb and the unstoppable rise of the share economy*. Forbes, Feb 13, Retrieved from www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/01/23/airbnb-and-the-unstoppable-rise-of-the-share-economy/

⁷ Anderson, C. (2007). *Economía de long tail: (Nuevo Paradigma) Ediciones Urano*.

⁸ IE (2016) – Economía Colaborativa en América Latina. Editor IE Business School – Departamento de comunicación.

Esto es positivo para continuar con este tipo de emprendimientos que se enfocan en la economía colaborativa.

Social.

Desde hace ya unos años, los valores de la sociedad han ido modificándose. Tal como lo señala Vanhove, N, en su libro “The economics of Tourism Destinations” cierta segmentación de individuos, están en búsqueda de lo real y lo auténtico. La individualización ha cobrado importancia y es objeto de diferenciación social. Así como bloques de Lego que se arman para contar una historia propia, en el turismo ocurre algo similar. Muchos consumidores han migrado del “enlatado” o famoso “paquete”, a seleccionar su propia aventura dependiendo las necesidades y personalidades individuales. Y es que en cierta manera, hay una búsqueda de lo diferente, tal como lo señala la autora Poon, A, en su libro *Tourism, technology and competitive strategies*⁹ “El nuevo viajero quiere experimentar lo inexperimentado, ver lo inesperado, ganar impresiones de nuevas culturas y nuevos horizontes”. También ha habido un cambio en el estilo de vida. Durante la revolución industrial se ha trabajado para vivir. Este pensamiento social ha acompañado a algunas generaciones por el paso de los años, ha mutado a una filosofía de trabajar para vivir. Hoy, ya se habla de una tercera etapa, descrita como el deseo a experimentar¹⁰. Como lo señala Vanhove, algunas motivaciones vacacionales de estos grupos pueden ser: alentar la introspectiva y comunicación con otras personas, experimentar y tomar riesgos, aprender algo nuevo o simplemente descubrir cosas simples en la vida y la naturaleza¹¹. Dado esos cambios en el estilo de vida y los valores, es donde el turismo se reposiciona como un momento personal para “experimentar algo durante las vacaciones”.

Por otro lado, la Red 2.0 le ha permitido al individuo estar hiper conectado, consumiendo contenido y creándolo las 24 horas del día. De allí es tal vez en donde estos modelos de negocios nuevos se nutren. Primero la conexión online y luego la vinculación offline de estos individuos.

⁹ Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB international.

¹⁰ Krippendorf, J. (2010). *Holiday makers*. Taylor & Francis.

¹¹ Vanhove, N. (2011). *The economics of tourism destinations*. Routledge.

Análisis de mercado.

La UNWTO de las siglas United Nation World Tourism Organization, es el organismo de las Naciones Unidas que se encarga de promover de manera responsable, sostenible y la accesibilidad universal del turismo. Una de sus funciones es determinar el impacto del turismo y para ello presenta estadísticas anuales sobre esta industria. En su versión 2015 de esta publicación se pudo observar que el turismo aporta cerca del 9% del PBI mundial. En relación a los empleos que genera el turismo, una de cada once personas trabajan en la industria. 1.133 millones de personas viajaron por turismo en el 2014 y se espera que para el 2030, esa cifra ascienda a 1.8 mil millones de turistas anuales. En termino de ingresos, esto representó en el 2014, unos US\$ 1.245 mil millones en gastos por turismo.¹²

Un turista, se entiende que es toda aquella persona que se desplaza fuera de su ambiente natural de residencia para practicar alguna actividad relacionada a la industria del turismo (servicios de restauración, paseos culturales, hospedaje, traslados, etc.) y que permanece en el lugar de destino por al menos 24 horas.¹³

Las personas que no pernoctan, es decir, que llegan a un territorio y permanecen por menos de 24 horas, se los llaman “Excursionistas”.

Estos dos grupos, conforman los “Visitantes” de un lugar.

Dentro de esta gran segmentación, existen otros tres tipos de turistas por comportamiento de compra:

- Segmento Corporativo.
- Segmento Étnico.
- Segmento Turismo.

Cada uno de estos segmentos se comporta de manera diferente y son mutuamente excluyentes, siempre existe uno por el cuál se origina la compra. A modo de ilustrar el

¹² UNWTO, I. (2015). World Tourism Barometer, Volume 13, January 2015.

¹³ Vanhove, N. (2011). *The economics of tourism destinations*. Routledge.

comportamiento, por ejemplo: es de esperar que el segmento turismo compre un boleto de avión con más anticipación de compra que un boleto de avión comprado con motivos de negocios, como reuniones.

El desplazamiento geográfico que hace el visitante y por lo tanto otra forma de segmentación de la demanda como establece Vanhove, N en *The economics of tourism destinations*¹⁴, pueden ser:

- Receptivo: son todas las personas de origen internacional, que recibe un territorio de destino, por turismo. Por ejemplo, el receptivo de Argentina serían los brasileros.
- Emisivo: son todas las personas que viajan de forma internacional, fuera de su territorio de origen. Por ejemplo, el emisivo de Argentina sería a Brasil.
- Doméstico: son todos los habitantes de un territorio que viajan por turismo dentro del mismo territorio de procedencia. Por ejemplo, el doméstico de Argentina sería un Porteño viajando a Tucumán.

Al ser una plataforma internacional, nuestro volumen estará dado en la escalabilidad. Eso quiere decir que, principalmente, nuestro foco serán los turistas que visiten Argentina (Receptivo) del segmento Turismo. Es aquí donde se hará hincapié en este plan de marketing a modo de trabajo final. En una segunda instancia, con esta tesis, se integrará la parte emisiva sobre el cuál se estudiarán los mercados receptivos internacionales.

Se espera que haya demanda de los excursionistas y del turismo doméstico. Sin embargo a modo de posicionamiento, se pretende trabajar primero con los “adoptadores tempranos” extranjeros, para a posteriori decantar en consumidores argentinos como un aspiracional.

¹⁴ Vanhove, N. (2011). *The economics of tourism destinations*. Routledge.

Según el Anuario Estadístico de Turismo del Ministerio de Turismo de la República Argentina, en el 2014 el país recibió 7.894.068 de turistas por todos los medios de transporte internacionales ¹⁵. Este número contempla tanto turistas no residentes como excursionistas. Como se ha mencionado anteriormente, nos ocuparemos de los turistas no residentes: un total de 5.930.644 turistas para el año 2014 que visitaron Argentina.

De estos casi 6 millones de turistas, en su gran mayoría provienen de países limítrofes y forman en el siguiente orden ¹⁶:

1. Chile – 1.116.342
2. Brasil – 1.081.838
3. Uruguay – 909.682
4. Europa – 699.910
5. Paraguay – 665.404
6. Resto de América – 528.457
7. Bolivia – 405.933
8. EE.UU y Canadá – 321.518
9. Resto del Mundo – 201.559

El periodo promedio de permanencia está medido en noches, y para el 2014 fue de 11 noches ¹⁷. En relación al gasto promedio que realizan los turistas en Argentina, asciende a los US\$ 751,5 per cápita, anualizado.

Tal vez el indicador más interesante es que los arribos de turistas internacionales a nivel mundial, se esperan que incremente 3,3% interanual entre 2010 a 2030, llegando a 1.8 mil millones de turistas viajando anualmente (UNWTO, 2015: 2).

Análisis competitivo.

¹⁵ MINTUR, S. D. (2015). Anuario Estadístico de Turismo.

¹⁶ MINTUR, S. D. (2015). Anuario Estadístico de Turismo.

¹⁷ MINTUR, S. D. (2015). Anuario Estadístico de Turismo.

Como la gran mayoría de los bienes o servicios relacionado al ocio, la competencia en la industria del turismo es bastante abarcativa. Por definición el turismo conlleva una serie de industrias asociadas, como por ejemplo: gastronomía, hospedaje, traslados y/o entretenimiento.

Esto quiere decir que, la competencia puede estar dada por el hecho de que un usuario elija ir a comer a un bodegón de San Telmo o comprar una experiencia gastronómica en Localive.

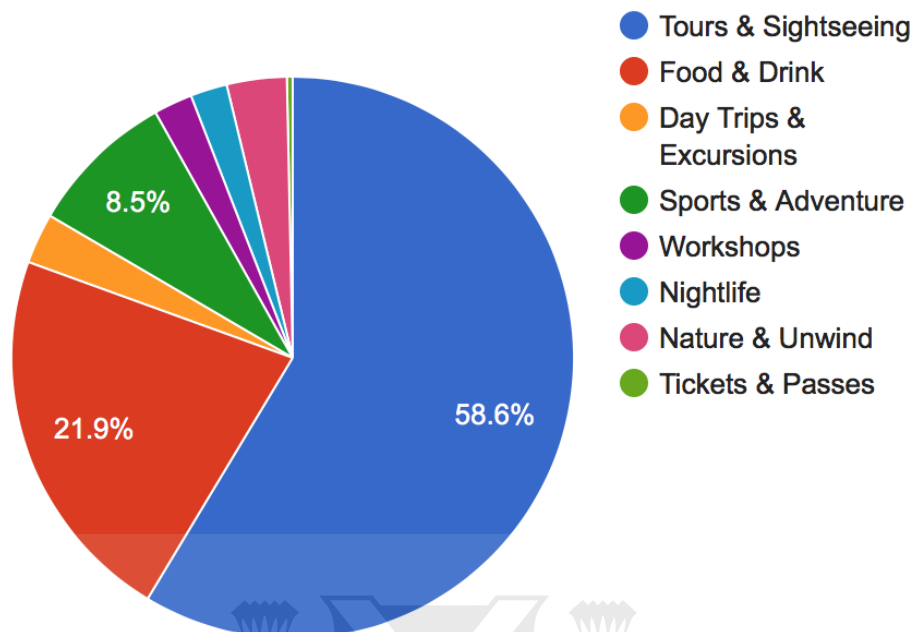
Aquí se enumeraran únicamente los principales competidores identificados que en cierta manera compiten con Localive bajo el mismo concepto o similar.

La metodología de investigación usada fue exploratoria. Sin embargo para el caso de Trip4real, competidor directo posicionado, se utilizaron robots de *crawleo* para descargar toda la información de la plataforma. Estos programas lo que hacen es juntar información que uno programa y necesita recibir, de toda la información que hay en un sitio en específico.

Competidores directos.

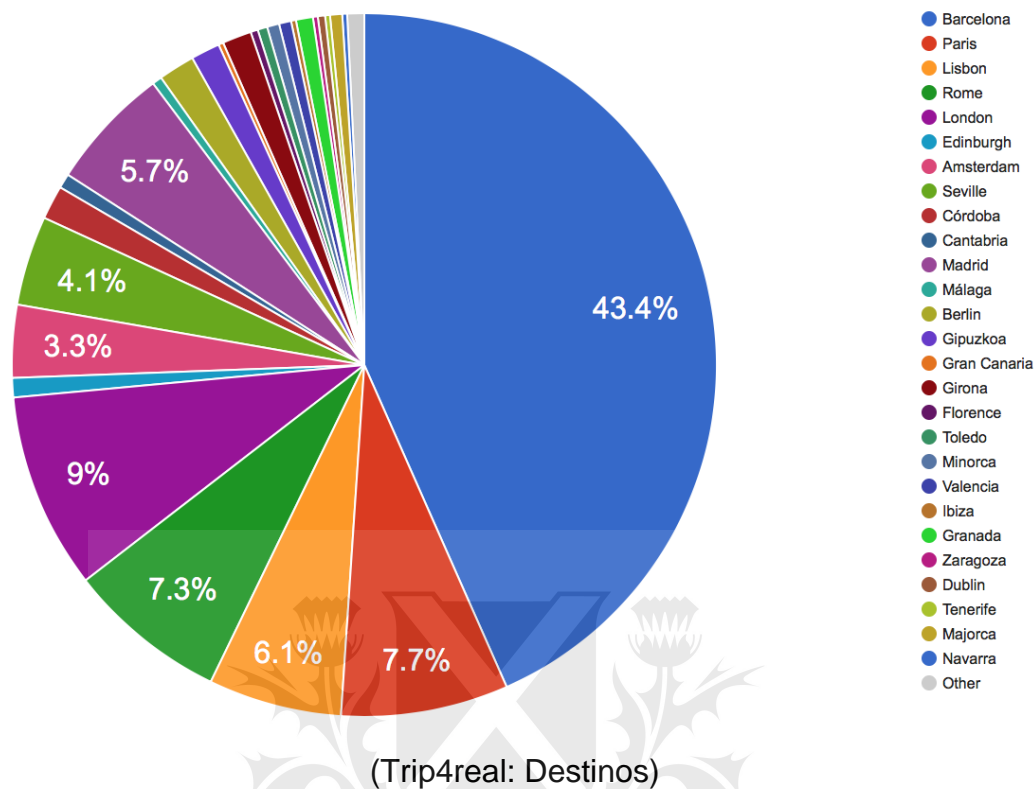


Trip4real es una compañía española con base en Barcelona. Operan desde el 2013 con paso sostenido. Es el competidor que más se asimila a Localive. Opera bajo el mismo concepto: Locales ofreciendo experiencias a Visitantes. Poseen 8 tipo de categorías distintas, en donde el 80% de sus actividades, están dadas por Tours y paseos, y comidas y bebidas.



(Trip4real: Categorías según actividades).

La cantidad de oferta que tienen son más de 4.000 experiencias. Sin embargo, se infiere por aquellas experiencias a las cuales se le dejaron una review, que sólo 900, han sido compradas más de una vez. El precio máximo de una experiencia ronda los EUR_100 pero la tarifa media es EUR 40. La gran mayoría de las actividades (75%), duran entre 2 a 4 horas. El continente donde tiene oferentes es principalmente Europa, donde en España están presentes en casi todas las ciudades. Barcelona, París, Lisboa, Roma y Londres, representan el 75% de los destinos donde existen experiencias.




Su fuente de ingresos es una comisión por venta de un 25%. Emplean 12 personas, incluyendo al fundador. La suma total de inversiones recibidas al momento en cuatro rondas de inversión ascienden a USD 3.1 millones. Recientemente fue adquirida por Airbnb en poco menos de USD 10 millones de dólares ¹⁸

Desde el producto, se analizó con una herramienta de Google¹⁹ para testear el rendimiento de páginas web y sus resultados fueron los siguientes:

¹⁸ Techcrunch - <https://techcrunch.com/2016/09/19/airbnb-acquires-travel-activities-marketplace-trip4real/>

¹⁹ Google.Inc – Google developers. <https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/>

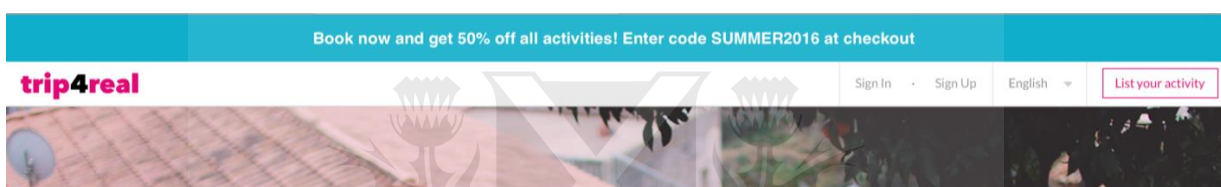
	
<ul style="list-style-type: none"> • Mobile <ol style="list-style-type: none"> 1. Velocidad: 64/100. 2. Experiencia de Usuario: 99/100. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desktop <ol style="list-style-type: none"> 1. General: 82/100

(Google Developers – PageSpeed)

Esta plataforma no posee aplicaciones como si lo puede tener Airbnb. Se desconoce las causas de por qué no tienen una aplicación, pero se puede inferir que dado el buen diseño responsivo (Responsive design), es decir que se adapta al ancho de pantalla

del dispositivo que se está siendo usado para navegar, ha suplido esta necesidad de “Appearla”. Otra causa pueden ser los costos asociados (desarrollo, esquema legal, etc.) y el tipo de usuario dado el momento de uso (compra en destino o pre-compra las actividades con anticipación al viaje).

Sobre marketing y ventas, Trip4real invierte mayormente su presupuesto de marketing en medios online. Una practica muy común es otorgar códigos de descuento para incentivar ventas. Estos códigos se dan para alguna actividad o categoría particular, o pueden ser usados de manera coyuntural como por ejemplo, vacaciones de verano, días patrios, fines de semana largo, etc.



(Trip4real: Práctica de código de descuento in-platform)

Esta misma herramienta puede ser comunicada in-platform, en social media o en vía corre electrónico.

Se ha investigado en que redes sociales están registrados, la cantidad de publicaciones mensuales, interacciones y usuarios que siguen a esta marca, en sus distintas redes sociales. Aquí se enumeraran y se contara brevemente las que utilizan en Trip4real.

- Facebook:

Tienen 12.531 usuarios de Facebook que siguen el perfil “verificado” de Trip4real. En promedio, las interacciones con las publicaciones van de 3 a 5 “Me gusta”. Aunque en las últimas publicaciones esa cantidad se ha triplicado.

A pesar de ser españoles, todo su contenido está redactado en inglés. Usan mucho contenido bien visual, aunque a veces utilizan imágenes con poca definición.

El contenido que suben tiene tres tipos de objetivos distintos:

- 1) Publicaciones con objetivos claros de venta, en donde sobre la publicación hay un link que direcciona a la página de la experiencia de la actividad promocionada. Buscan además de generar tráfico a la plataforma, la

conversión a ventas. Pueden estar atadas o no a eventos coyunturales como “Vacaciones de verano”.

- 2) Publicaciones con el objetivo de informar al usuario sobre diferentes temas relacionados al viaje, destino, intereses, etc. Estas tienen un link asociado que lleva a los usuarios al blog de la plataforma donde socios/bloggers escriben contenido para ellos. El objetivo es generar leads a la sección de blog (<http://blog.trip4real.com>) y mejorar su posicionamiento SEO.
- 3) Publicaciones que sirven para comunicar de manera institucional a la plataforma. Estas tienen el objetivo de generar leads o nuevos usuarios y/o educar a los existentes. El contenido puede ir desde contar los beneficios de ser “local” a mostrar casos de éxito, o sugerencias para el buen uso de la plataforma, etc.

- Youtube:

El perfil de Youtube tiene 154 suscripciones. El video con más visualizaciones, tiene 9.980 visitas y es el video que describe el concepto detrás de la plataforma. Fue publicado hace 3 años atrás (https://www.youtube.com/watch?v=LKPNH_qchPo). El canal tiene sólo 21 videos subidos y 18.940 visualizaciones en todos sus videos (50% gracias al video institucional). Los videos no mantienen una estética definida, con lo cuál podemos encontrar videos realizados hace 2 años, con poca edición y muy “caseros” a videos con un mejor storytelling y mucho más cuidados.

Al igual que en Facebook, tiene tres tipos de objetivos en sus contenidos: atados a la promoción de una experiencia, aquellos que sirven para informar o educar al usuario y los institucionales.

- Twitter:

Esta es la herramienta que más actualizado tienen. Su último Tweet de Trip4real a la fecha de entrega de esta tesis (31 de Octubre 2016) fue un re twitteo de la revista Forbes, el 20 de septiembre 2016. Es decir, más de un mes de inactividad. Han twitteado 7.313 veces, tienen 7.631 seguidores y siguen a 4.074 perfiles. En total tienen 5.684 me gusta.

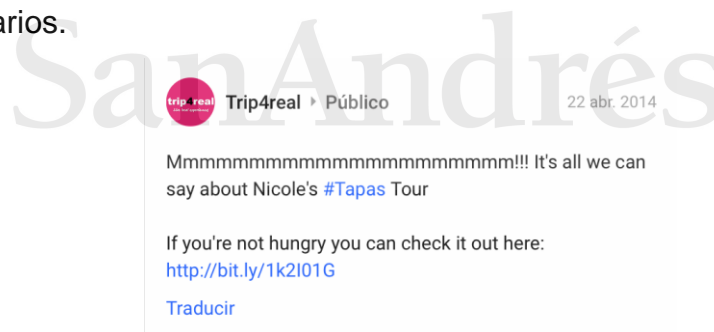
Utilizaron 3.295 fotos y videos en sus tweets, es decir un 45% de las veces sus tweets están acompañado de imágenes o videos. Al igual que en Facebook, el contenido es en inglés y las publicaciones tienen los mismos objetivos que en Facebook y Youtube.

- Instagram:

Tal vez esta red social es la que mejor resultado les da. Tienen en total 595 publicaciones, 4.738 seguidores y 599 seguidos. En término medio, las publicaciones tienen más de 120 “Me gusta” y más de 5 comentarios por posteo. El contenido visual es muy atractivo, que evocan a lugares, personas y situaciones. El éxito tal vez se deba a la correcta utilización de los hashtags #barcelona #travel #vacation #instagravel, etc. Suelen repetir los mismos hashtags en todas las publicaciones. El icono del perfil está pixelado, tal vez no sea una buena práctica a adoptar para Localive.

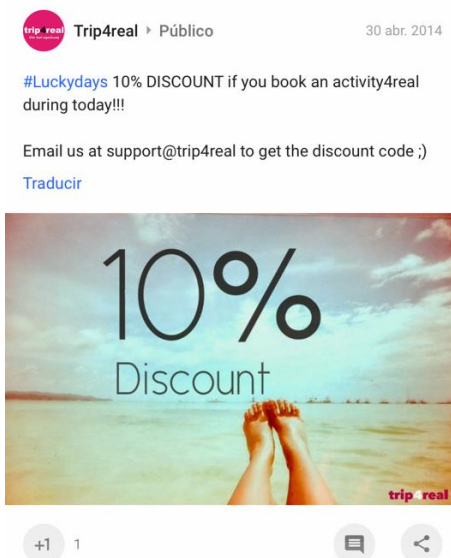
- Google +:

Con 191 seguidores, trip4real publica de manera esporádica en esta red social. La calidad de imágenes es superior a cualquiera de las otras utilizadas en otras redes sociales. Utilizan los posteos con contenido sobre el destino y las experiencias. Muy pocas veces han comunicado precios o descuentos. Tienen poca interacción con los usuarios.



(Google+ - Trip4real)

El tono y lenguaje de la comunicación es muy distinto al utilizado en otras redes sociales. Es más que informal y muy descontracturado. El 90% de los posteos son en inglés, el resto en español.



(Google+ - Trip4real)

En cierto punto se pierde la omnicanalidad de la comunicación, con un mismo tono en todos los puntos de contacto de cara al usuario. Pero lo cierto es que cada red social tiene un público distinto y debería de adaptarse a ellos.

- Pinterest:

Aquí trip4real tiene 43 tableros, 1.400 pines, 145 Me gusta, 458 seguidores y 665 siguiendo. Los tableros están bien organizados en base a las locaciones donde ofrecen experiencias, los locales, datos del destino, fotos de destino, etc. El tablero que más pines tiene es el de “Experiencias en Barcelona”, en donde tienen no tan casualmente, la mayoría de las experiencias de la plataforma. Este tablero tiene 195 pines.

- Yelp:

Esta red social es la que menor utilidad le dan. Tiene tan sola una review hecha en el 2015. Junto con Facebook, esta fue una de las primeras redes sociales en ser utilizadas. El contenido que tiene, son 16 fotos que han sacado de las experiencias hechas por sus usuarios. La calidad de las fotos no está bien cuidada y tienen pocas interacciones.

- LinkedIn:

El perfil de LinkedIn tiene 1.998 seguidores. Figuran registrados como empresa de ocio, viajes y turismo con una dotación de entre 11 a 50 empleados. El último post de contratación fue una búsqueda de un pasante de “ventas y contenido”. Muchas búsquedas son para contratistas: Desarrollador de Software, Fotógrafos, Front End y Back End Web desarrolladores. Son generalmente contratados para realizar un trabajo en particular, es decir, contratistas. Esta es una buena práctica para no acumular costos fijos en una etapa temprana de un Start-Up, que de hacerlo podrían asfixiar el crecimiento del negocio.

Han hecho búsquedas para contratar de manera permanente a: Gerente de Cofinanciados, Gerente de Producto, Gerente de Online Marketing y Historiador del arte.

Otros competidores directos.

No existe un competidor establecido con el mismo modelo de negocio que Localive, en Latinoamérica. Sin embargo, hay otros que tienen bases en Europa, Asia y/o Estados Unidos, que son:

	<p>Plataforma de actividades p2p con base en Londres desde el 2011. Precios por actividad. Comisión por contacto de 25%. Ofertas en: Barcelona, Ámsterdam, Londres, Berlín, Viena, París, Estambul, Roma, Atenas, Los Ángeles. Disponible en App Store y plataforma digital. Redes sociales: Facebook, Twitter, Vimeo, YouTube, Pinterest e Instagram. Tienen un blog de contenido propio. Categorías: Aventura, Familia, Después de anochecer, Cenas, Arte y diseño,</p>
---	---

	<p>Comida, Fotografía, Shopping, Vino y Romance. El diseño de la plataforma es adaptativo.</p>
	<p>Plataforma de actividades p2p con base en París desde el 2015. Precios por hora. Comisión por venta variable según la cantidad de clientes (10%, 15%, 20% a 25%) + un monto fijo (EUR 3, EUR 4 a EUR 5). Ofertas en: París, Lyon, Londres, Udaipur, Colonia, Charolles, Singapur, Minsk, Eindhoven, Rosario (1), Lisbon, Bordeaux, Lille, Madrid, México y Niza. Disponible en App Store y plataforma digital. Redes Sociales: Facebook, Twitter e Instagram. Diseño responsivo. Categorías: Clásicos, Cultural, Diversión, Deportes, Foodie, Vida Nocturna y Moda and Shopping.</p>
	<p>Plataforma de actividades p2p con base en Ámsterdam desde el 2014. Precio por actividad. Comisión por venta de 25%. Ofertas en: Asia (Camboya, Malasia, Singapur, Vietnam, India, Nepal, Sri Lanka, Indonesia, Filipinas y Tailandia) Europa (Bélgica, República Checa, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Italia, Holanda, Portugal y España). Disponible en App Store y plataforma digital. Redes sociales: Facebook, Twitter, Google +, Instagram y Pinterest.</p>

	<p>Diseño responsivo. Categorías: Comidas, Tours, workshops y Vida Nocturna.</p>
	<p>Plataforma de tours p2p con base en París desde 2013. Precio por actividad. Comisión por venta de 17%. Ofertas solo en Francia. Disponible únicamente en plataforma digital. Redes sociales: Facebook, Twitter, Google +, Instagram y Tripadvisor. El diseño no es ni responsivo ni adaptativo. Categorías: sólo tours.</p>
	<p>Plataforma de actividades, servicios y venta de productos p2p con base en USA desde 2014. Precio por actividad, servicio o producto. Comisión por venta de 25%. Ofertas en todas las ciudades de USA. Disponible en App Store y plataforma digital. Redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest y LinkedIn. Diseño adaptativo. Categorías: Arte y manualidades, Comida y bebidas, Aire Libre, Deportes & Fitness, Música, Habilidades de vida, Niños, Lenguajes, Profesional & Tecnología.</p>
	<p>Plataforma de actividades p2p con base en Hong Kong desde 2016. Precio por actividad. Comisión por venta de 24%. Ofertas en: Singapur, Canadá, China y</p>

	Taiwán. Disponible en App Store, Google Play y plataforma digital. Redes sociales: Facebook, YouTube, Twitter e Instagram. Diseño adaptativo. Categorías: Estilo de vida, Comida & Cocina, Aventura & Deportes, Cultura & Paseos.
--	---

Competidores indirectos.

Aquí podemos enumerar competidores que no necesariamente utilizan el mismo modelo de negocios que Localive. Estos actores, en cierta forma tradicionales, intervienen en alguna rama relacionada al turismo.

Estos son: Restaurantes, agencias de viaje, OTAS (Despegar), BigBox, parques temáticos, teatros, cines, entre otros. Se los cataloga dentro de este rubro, ya que entendemos que nuestro foco está dado en experiencias creadas por gente común (locales) para turistas en la ciudad, donde el segmento y la experiencia general, son distintas. Esto no quiere decir que no compitan en lo absoluto. Desde luego, los ajustes en variables como precio (por ejemplo: 50% off en cena para 2 personas), puede lograr cierta tracción en parte a nuestro público target. Estos competidores tradicionales, cuentan con algunas ventajas en relación a estos tipos de nuevos emprendimientos. Se han identificado al menos tres elementos diferenciadores de este conjunto de competidores que son:

- Estructura del negocio.
- Herramientas de financiación.
- Conocimiento y asociación de marca.

La estructura del negocio tiene que ver con la capacidad de operación que tienen estos competidores. Por ejemplo, una agencia de viaje como Furlong Fox tiene un esqueleto operativo de al menos 50 personas, divididas en distintos departamentos, con presupuestos asignados para la implementación de cualquier acción de cara al público final, know-how aceitado, contratos de ventas con clientes y más.

En segundo lugar, las herramientas de financiación que tienen los competidores en la industria tradicional es una palanca fuerte a la hora de tomar una decisión de compra. Un ejemplo cotidiano es el de Despegar, quién utiliza hasta 12 cuotas o más para que el cliente pueda financiar su viaje, con distintas entidades bancarias.

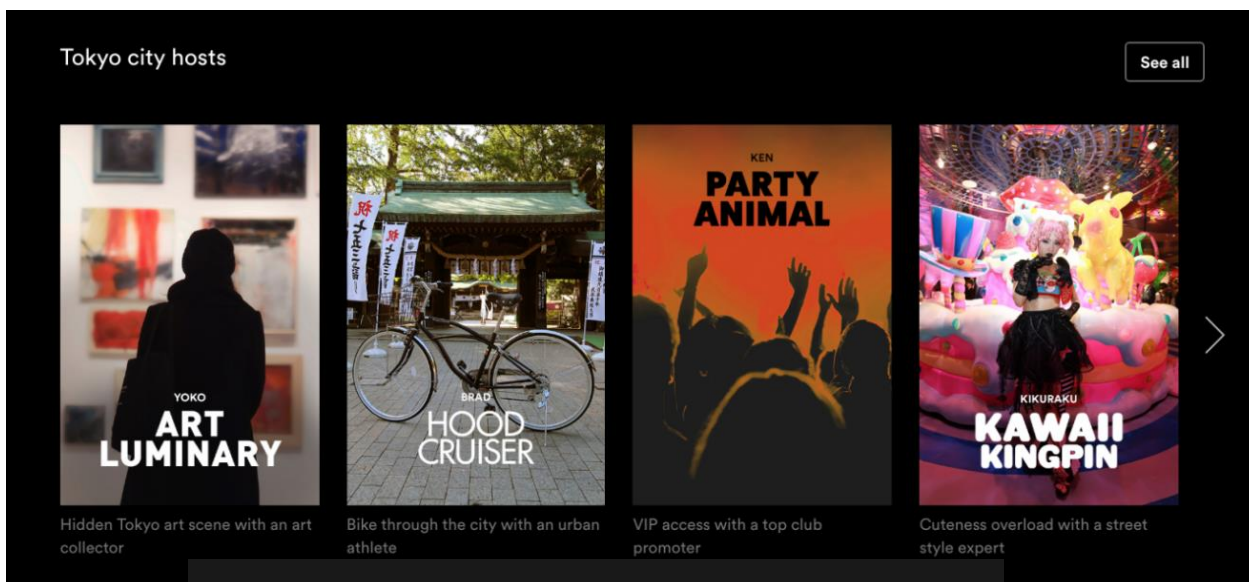
Por último, el conocimiento o asociación de marca por parte de los usuarios/clientes para con estos competidores es un gran diferencial. Tal es así que en algunos casos, una marca puede estar muy arraigada a un destino. Orlando destino está muy asociado a Disney parque temático.

Competidores potenciales.

Existen tres principales competidores fuertes que podríamos llegar a tener. Ellos son Airbnb, Facebook y Google.

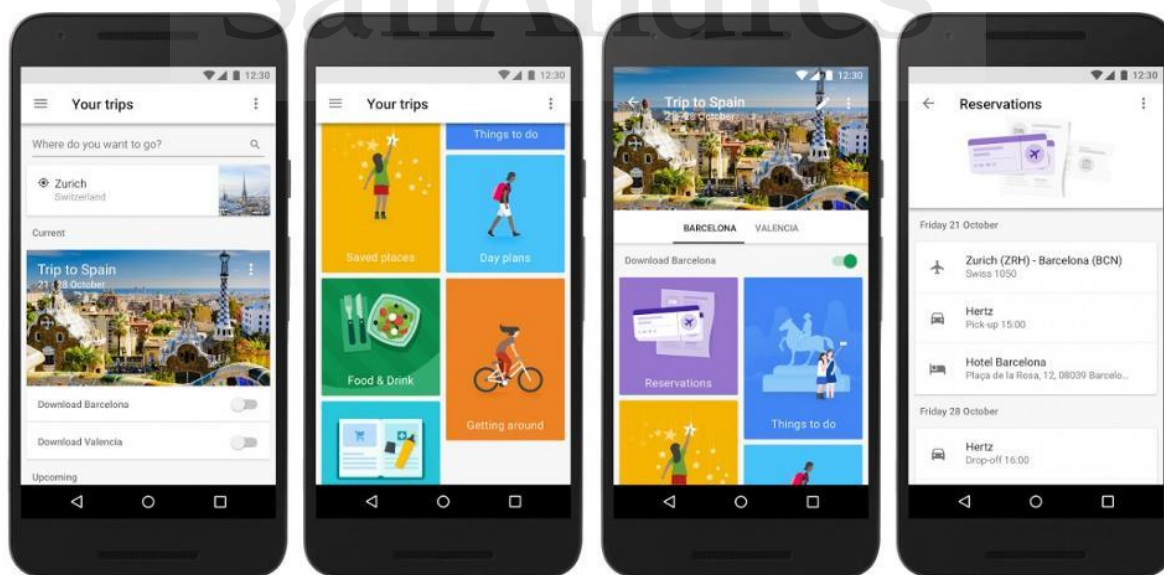
Airbnb es una plataforma de alquiler de hospedaje temporario entre pares y es la que más repercusión y tamaño tiene. En reiteradas veces han manifestado su intención de expandirse de hacia otros rubros que intervienen en el turismo, como las actividades. Hoy en día su negocio pasa por los alquileres temporales, pero ya han empezado a incursionar en como funcionaria una integración de su plataforma con la posibilidad de ofrecer “tours” o “actividades” hechas por sus “hosts”. Como se conto anteriormente, han adquirido una plataforma que opera con el mismo modelo de negocio que Localive. En un artículo publicado en TechCrunch, el sitio americano de start-ups y tecnología, menciona que ya han comenzado a probar “one-of-a kind experiences”²⁰, donde le da la posibilidad a los locales de su comunidad a ofrecer distintas actividades para complementar con el hospedaje que ofrecen en su plataforma.

²⁰ TechCrunch, Jun 2016 by Lucas Matney. <https://techcrunch.com/2016/06/03/airbnb-begins-testing-city-hosts-program-to-give-guests-guided-one-of-a-kind-experiences/>



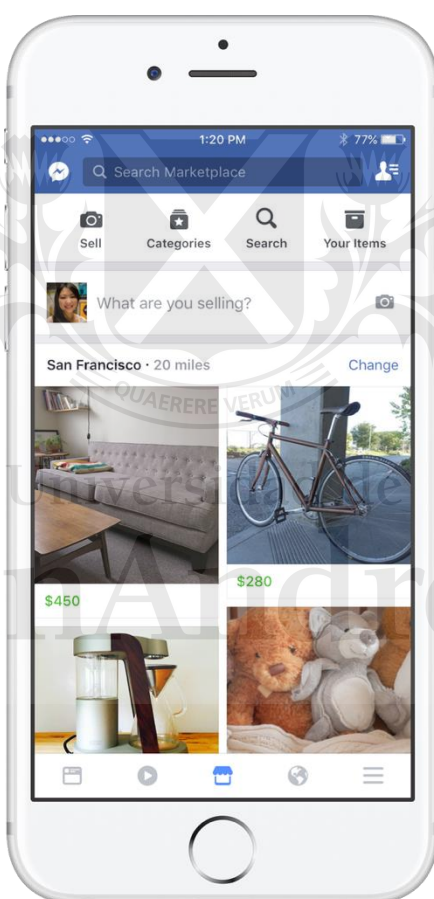
(Airbnb Japón – Experiencias)

Por otra parte, Google también ha manifestado su interés en la industria del turismo. Y esto quedo demostrado en el lanzamiento de su aplicación Google Trips. Esta app, disponible en Android e IOS, le permite al usuario gestionar su viaje, obtener información y realizara reservas, todo desde su dispositivo celular. La gran particularidad de esta aplicación es que funciona tanto online como offline. Si bien el foco de esta aplicación es distinto al de Localive, es importante considerarlos por la gran facilidad que tienen para implementar nuevos negocios.



(Google Trips – Pantallas).

Por último, este pasado Septiembre 2016, Facebook ha relanzado su “Marketplace”²¹. Aquí los usuarios de Facebook puede ofrecer y comprar productos/artículos entre pares (p2p). Esto no solo se limita a productos, también los usuarios puede ofrecer servicios. Desde este punto, a ofrecer actividades o experiencias entre usuarios, hay muy poco camino. El gran problema que han encontrado durante los primeros días de lanzamiento, fueron la cantidad de ofertas de productos o servicios “ilegales” ofrecieron en el Marketplace. Por ejemplo, prostitución, drogas, venta de animales exóticos, etc. Los Han manifestado que es un error técnico que se está solucionando.



(Facebook Marketplace – Ofertas).

²¹ Facebook Marketplace - <http://newsroom.fb.com/news/2016/10/introducing-marketplace-buy-and-sell-with-your-local-community/>

Estos han sido algunos de los potenciales competidores. Lo cierto es que la competencia puede venir desde cualquier lado y en cualquier momento.

Análisis de la empresa.

Localive S.A es un start-up de apenas un año de gestación. La idea de negocio surgió por el mes de Junio del 2015. El equipo fundador decidió llevar la idea a NAVES, la competencia de Entrepreneurship del IAE. El proyecto paso por diversas instancias de eliminación y consiguió llegar a la final de la competencia.

En enero del 2016 se suma al equipo un responsable de producto – IT y desarrollo – para comenzar con la producción de la plataforma. Desde el mes de Agosto, el emprendimiento ya cuenta con los siguientes talentos:



Mauro
Sales



Alex
Technology



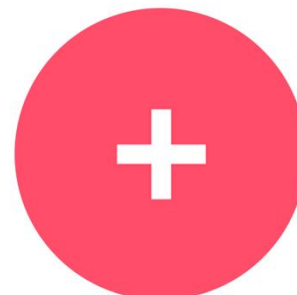
Emiliano
Marketing



Sebastián
Europe Account Manager



Hernán
Product Innovation



Join the team

- Mauro Ingegnieri en Ventas – Coordinador Gerencia General en Fundación PROA, Técnico en Turismo de UADE. Estará a cargo de proveer experiencias,

desarrollar nuevos mercados y apoyar a los locales en el desarrollo de sus actividades.

- Alexis Weil en Tecnología – Senior Software Developer en Despegar, Lic. en Ciencias de la Computación de UBA. Su función es la de mejorar la plataforma desde la parte más dura, programación, analytics, base de datos y desarrollo de producto.
- Emiliano Mendive en Marketing – Analista de Turismo en LATAM Airlines S.A, Master en Marketing y Comunicación de UdeSA. Lleva adelante las funciones relacionadas a conocer a los clientes, sus necesidades, generar valor para ellos y comunicarlo.
- Sebastián García en Mercado Europeo – Analista de Trade Marketing en Loma Negra CIASA, Master en Marketing y Comunicación de UdeSA. Buscará desarrollar el mercado desde Barcelona, aumentando la cartera de clientes y experiencias europeas.
- Hernán Herrera Hall en Innovación de Producto – Analista de Producto en Mercado Libre, Master en Marketing y Comunicación de UdeSA. Su trabajo es encontrar las mejores prácticas en producto, entender a los clientes junto con marketing y entregar ese valor que necesitan constantemente.

Los cuatro fundadores, Mauro, Hernán, Alexis y Emiliano, trabajan en tiempo parcial para el proyecto. Sebastián, con residencia permanente en Barcelona, es el encargado de desarrollar el negocio en Europa.

La distribución de recursos para la etapa de nacimiento de un start-up, es fundamental. Al no contar con financiación externa, cada socio fundador aporta un 25% del capital a invertir.

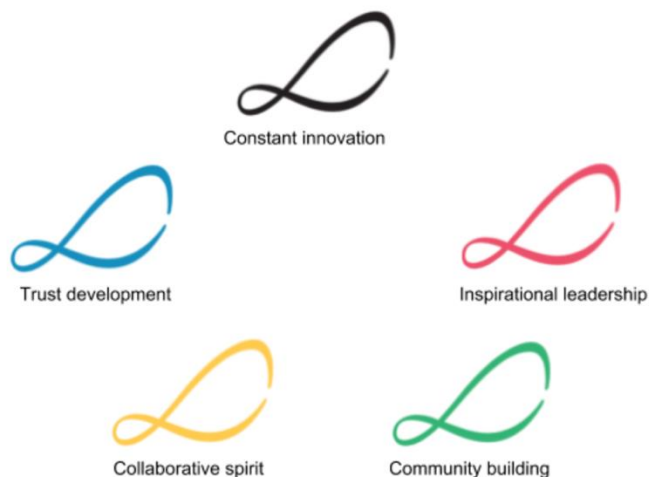
Esos ingresos invertidos, son al momento costos operativos de negocio y están descriptos a continuación:

1. **Desarrollo de Producto:** La producción de la plataforma es tercerizada al Factory de Desarrollo, <http://candoit.com.ar>.

2. **Registro de Marca:** para explotar la marca Localive, se registró en el <http://www.inpi.gov.ar>.
3. **Términos y condiciones:** que sirven como blindaje ante cualquier implicación legal contra la plataforma, con <http://www.estudioepsztein.com.ar>.
4. **Estatuto Societario:** la formación de la sociedad se llevo adelante con un estudio jurídico estratégico, <http://www.tanoiracassagne.com/es/>. Con el objeto social amplio permite a la empresa pivotear en su negocio. También está autorizada a operar transacciones financieras, que son las que generarán fuente de ingresos interesantes a futuro.
5. **Desarrollo de Marca:** diseño de isologotipo con una agencia gráfica de un graduado de la Maestría en Marketing y Comunicación de la San Andrés, <http://panacroma.com/es/>.
6. **Asesoría contable:** con estudio contable Estudio Curto, Radicic & Zeizyscon.

Estos seis hitos, obligatorios para poder comenzar con la operatividad del emprendimiento, le representaron a los fundadores un desembolso inicial de ARS 325.000.

Resulta importante remarcar que no solo hay que pensar desde marketing o desde el negocio mismo, que las acciones que hagamos tengan impacto solo en el publico final externo a la compañía. El publico interno, es también tan importante como su par externo. Por eso en Localive se van a trabajar en estos valores organizacionales y en lo que se cree puertas adentro. Estos valores tienen que tener articulación con lo que la marca comunica.



(Valores organizacionales – Localive).

Estos cinco valores, son el ADN de la compañía. Cada uno se describen de la siguiente manera:

Innovación constante - “Nunca nos conformamos con lo establecido. Nos levantamos cada día pensando que hay una mejor y más innovadora forma, de hacer lo que hacíamos ayer”.

Desarrollo de confianza - “La confianza se forja en la honestidad, comunicación y seguridad sobre lo que hacemos y somos”.

Espíritu colaborativo - “Creemos en la co-creación de valor y en la acumulación de pequeñas voluntades, para logra enormes resultados.”

Liderazgo inspirador - “Que nuestras acciones sean ejemplares y que sirven para inspirar a otros a superarse día a día”.

Construcción de comunidad - “Trabajamos incansablemente para que nuestros valores y visión, sean alcanzados por nuestro entorno”.

Estos valores son reconocidos en los talentos que trabajan en la compañía y son apremiados con beneficios duros y blandos.

Análisis del consumidor.

En términos generales, como hemos visto en el contexto, estamos ante un consumidor híper conectado, que demanda inmediatez sobre sus acciones, que co-crea valor con

otros individuos y que está prefiriendo la vivencia de experiencias por sobre la acumulación de productos. Vemos a un consumidor que es más influenciado en su decisión de compra por círculos más cercanos, que por los medios tradicionales de comunicación. La utilización de los dispositivos y las nuevas herramientas digitales, le posibilita la autogestión de sus recursos.

Existen en términos generacionales, un público que está cada vez más informado y que al momento de comprar, la decisión ya fue tomada algunas etapas anteriores en el camino de compra.

Son consumidores que tienen algún nivel de educación avanzado y que en términos sociodemográficos, corresponde a los segmentos ABC1 y C2.

Necesitan un producto que les permita auto gestionarse, disponible donde sea y cuando sea. Una organización que comparta sus valores y que tenga relación con lo que la marca dice y con lo que hace. Observan a las marcas muy de cerca e interactúan solo con aquellas que realmente los hagan sentir parte de una historia. Buscan retornar a los orígenes donde lo hecho localmente, es más valorado que aquello estandarizado y global. Esto ayuda a construir su propia identidad y ser distintos del resto pero al mismo tiempo ser partes de una causa mayor a ellos. Son consumidores que buscan un buen mix de precio calidad, con innovación y creatividad de las ofertas.

Como se podrá ver en la sección de Desarrollo de Estrategia, se han identificado 4 perfiles de usuarios bien definidos.

FODA.

Se enunciará aquí las Fortalezas, Oportunidades, Desventajas y Amenazas que por el momento envuelven al emprendimiento, sabiendo que a futuro, estas fuerzas externas e internas pueden evolucionar. Explicado en Dirección Estratégica de Johnson, Scholes y Washington²², las fuerzas son las siguientes.

²² Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2001). *Dirección estratégica* (Vol. 5). Prentice Hall.

Oportunidades.

Existen 4 oportunidades para el desarrollo de este negocio:

1. Hay visibles cambios demográficos. Los Millennials están catalogados como la generación más grande de la historia. Hay proyecciones que pronostican que para el año 2020, serán el 50% de la fuerza laboral mundial²³. Cambios sociales y culturales, donde la autenticidad y la búsqueda de experiencias predominan por sobre la adquisición de objetos como mecanismo para construir identidad. En materia de transportes se reducen los costos y tiempos de conexión. La accesibilidad a la información y el uso de nuevas tecnología colaboran con el desarrollo IT. Hay un creciente interés sobre el fenómeno de la economía colaborativa, con empresas que toman la iniciativa (First Movers) como Airbnb o Uber. Un mercado de turismo en crecimiento y volúmenes de mercado potencialmente tentadores.
2. En cierta medida, es un océano azul para competir. Por ahora hay muy pocos competidores consolidados y no hay mercados saturados.
3. Tal vez lo más importante, es la posibilidad de posicionarse como líder en LATAM en donde no hay un competidor con similar modelo de negocio.
4. Una política de desarrollo de nuevos emprendimientos relacionados a la tecnología que ha sido foco de prensa en estos últimos meses desde el cambio de gobierno. Principalmente con el ministerio de innovación y tecnología, y el énfasis que le dan los mandatarios políticos a promulgar estos nuevos Start-Ups.

Amenazas.

De las amenazas, las más importantes que se han podido observar por experiencia de los que se han movido primero son:

²³ PWC – Millennials at Work, Reshaping the workplace. Report 2011.

1. Acciones legales contra las empresas que son disruptivas. Tal como ha pasado en diferentes mercados, la oposición de los gremios y otras empresas en la industria tradicional, pueden ser un impedimento para la operación.
2. A niveles macroeconómicos, la inflación anualizada acelerada y un dólar estable, hace que para el visitante, el país le resulte caro en términos relativos de lo que puede salir vacacionar en otros lugares. La demanda en cierta manera es elástica al precio para este tipo de bienes.
3. Ingreso de potenciales competidores grandes, como sería el caso de Airbnb. La integración en el canal de nuestros propios clientes, que pueden resultar ser competidores al independizarse de la plataforma.
4. Régimen fiscal, impositivo y legislativo, un tanto atrasado en para estos negocios disruptivos. Las trabas en esta materia, hacen que muchos emprendimientos con escala global, inicien sus actividades en países con menos cargas, como Uruguay.

Fortalezas.

Las fortalezas propias del equipo fundador son quizás las más importantes. La empresa está formada por un equipo interdisciplinario con conocimiento en la industria del turismo y marketplaces. Un equipo formado por personas que trabajan en Despegar, Mercado Libre, LATAM Airlines y Fundación PROA.

Un grupo humano con una visión bien clara del negocio y a donde quiere llegar. Además de su experiencia en estos rubros, cuentan con una red de contactos importante.

Debilidades.

Tal vez aquí las debilidades son casi compartidas con otros emprendimientos relacionados a la misma industria. Localive ha identificado al menos 4 debilidades importantes.

1. Desconocimiento del tipo concepto o negocio.

2. Desconfianza de los usuarios.
3. Acceso a un sistema de pago integral.
4. Falta de financiación.

El primer aspecto tiene que ver con que el concepto de economía colaborativa y los negocios (con fines lucrativos y sin), es que no son de popular conocimiento en estos mercados latinoamericanos. En regiones más desarrolladas, como Europa o América del Norte, es tal vez más común ver estos emprendimientos. De hecho en un estudio publicado por la Comisión Europea realizado en todos los países de la EU, sobre un universo de 14.050 encuestados, estimó que el 52% de estos han escuchado hablar de la economía colaborativa. El estudio se adentra en la segmentación y estima que para los jóvenes más educados y que viven en ciudades urbanas, ese porcentaje asciende a 63%²⁴. Cruzándolo con nuestra encuesta (Ver Anexo Encuesta – ¿Conoce el concepto de EC?), ese porcentaje queda plasmado en un 78% de los encuestados. Esto está en cierta manera vinculado con el segundo punto, que es la desconfianza de los usuarios. Este es uno de los grandes problemas que atraviesan casi todas las plataformas de EC. A decir verdad, todas trabajan sobre este punto, el “construir confianza”, Para ello, el sistema de reputación de la plataforma y la verificación de datos es crucial. Por sistema de reputación se entienden las reviews que hacen los usuarios sobre una actividad o persona y que van construyendo la “marca personal” del usuario contraparte. La verificación de los datos para el alta de los usuarios, es también importante y muchas de estas plataformas tiene varios sistemas de verificación: Social Connect, escaneo de ID, Foto de perfil, Tarjetas de crédito, etc. Son todas herramientas que sirven para constatar la existencia del usuario.

El tercer punto es, lamentablemente, un aspecto a sortear dada la región de operación donde se radica el emprendimiento. Muchos de los mediadores de pago, que lo que hacen es ofrecer métodos pagos entrantes y pagos salientes, no prestan servicios en Latinoamérica, y si lo hacen, es en Brasil. Proveedores como Stripe, 2Checkout, BrainTree, Hyperwallet, solo aceptan pagos entre mercados de EU, USA, SEPA,

²⁴ European Commission – Flash Eurobarometer 438, March 2016, “The use of collaborative platforms”. Report.

Australasia. Esto es crucial para que el negocio pueda escalar. Cookapp, un competidor directo de una de las categorías, utiliza pago en efectivo y recolección semanal de las sumas de dinero. Esto hace que la escalabilidad del negocio, sea nula. A medida que Argentina se vaya abriendo a los mercados internacionales y se transparente su economía, esto ira cambiando. Por el momento solo está habilitado PayU. Cabe recalcar que PayPal, Western Union, transferencia bancaria, son métodos de pago internacionales pero en cierta medida limitantes. Los mediadores de pago como Stripe, le permiten al usuario recibir pagos y realizar pagos con su tarjeta de crédito directo a su cuenta.

Y por último, el capital momentáneo de la plataforma, es proveniente de las famosas "Tres FFF", del inglés: Friends, Family and Fools. Esto limita en cierta medida, las inversiones para el crecimiento de la plataforma.

Desarrollo de estrategia.

El emprendimiento se encuentra en la primer etapa del Ciclo de vida de Producto. Aquí todo es inversión y se generan perdidas. Esta etapa de desarrollo, prima la excelencia y cuidado en el producto, y la puesta en marcha de la empresa. Sería entonces la etapa (1) en base al ciclo de vida de producto aquí debajo expuesto.



(Ciclo de vida de producto o negocio)

La diagramación del plan de marketing está elaborado sobre una etapa de desarrollo, con aplicaciones en la etapa de introducción. En estos momentos no hay ventas, más bien inversión de capital. Para la etapa (2), la introducción, es donde se trabajará educando a los consumidores catalogados como “innovadores” quienes van a comprar nuestro producto por primera vez.

Aquí el CAC es elevado, ya que aún no se sabe a ciencia cierta cuanto costo nos incurre conseguir un cliente. Mucho menos, el CLTV. Estos costos son elevados por la simple razón de que nos cuesta más llegar a cada cliente y por no tener testada la herramienta de comunicación más efectiva.

Como se contaba en el FODA, una debilidad es la falta de conocimiento del producto/negocio. Con lo cuál las inversiones en comunicación en una primera instancia van a estar orientadas a dar a conocer el producto o plataforma, mostrando sus beneficios y atributos.

Siguiendo en línea con la etapa de introducción, se ha revisado bajo la Matriz BCG, en que etapa está el producto o UEN.



Podemos decir que su ubicación es en el cuadrante de producto “Incógnita”. Esto significa y en línea con el ciclo de vida del producto, que es aquí en donde se necesita inversión para que se pueda mover al cuadrante de producto “Estrella”.

Viajar, es una actividad bastante transversal a los niveles socioeconómicos y a las edades. Hemos definido apuntar a un target ABC1, C2, de edades amplias entre 20 años a más de 65. Definimos esos segmentos ya que son más factibles que realicen un viaje internacional largo desde sus países de residencia. Por otro lado, los Locales, puede ser en su mayoría clase C2.

Nuestros segmentos reconocibles son Locales, residentes en un lugar y Visitantes, personas que visitan un destino o ciudad. Hemos identificado cuatro perfiles de usuarios en base a los clientes acumulados al momento.

Idealistas.

Son usuarios que utilizan la plataforma para conectar con personas. El principal motivante para ellos es conocer gente para mostrarles con gran afecto y amabilidad, su ciudad y lo que les gusta hacer en ella. Creen que participando y siendo buenos anfitriones, es un pequeño aporte que puede generar grandes cambios de percepción sobre una ciudad. Son altruistas y buscan el beneficio de la sociedad como un todo. Por lo general son usuarios Locales. Son estudiantes de tiempo completo o trabajadores en relación de dependencia. Ofrecen experiencias en su tiempo libre. Les genera más impacto las comunicaciones con recursos emocionales.

Personificación: Elisa, 48 años, de Caballito, casada sin hijos, traductora, le gustan los lugares escondidos de la ciudad.

Emprendedores.

Estos usuarios publican en la plataforma, experiencias o actividades relacionadas a su pasión. Por no tener las herramientas para lanzarse de lleno a la comercialización de sus productos o servicios, prueban en Localive, la manera de hacerlo más económicamente. Les interesa la conexión con las personas, pero más que eso, buscan beneficios monetarios por la realización de sus experiencias. Si bien creen en que su participación haga la diferencia en cuanto a la percepción de un destino, son usuarios más racionales. Por lo general son Full Locales y publican actividades a las cuales le dedican 100% de su tiempo. La manera de llegar a ellos es con remuneración tentadora y herramientas de autogestión para su “pequeño emprendimiento”. Son los

más Tech Savvy de nuestros segmentos. Necesitan de herramientas de fácil gestión y un diseño intuitivo y simple.

Personificación: We are Tango, 29 años promedio, son de Almagro, son estudiantes que se lanzaron a hacer lo que les gusta y ganar dinero con ello, trabajan full time y están en los pequeños detalles.

Exploradores.

Son usuarios que rompen el molde. Están constantemente probando cosas nuevas. Cuando viajan a un lugar, quieren conocer el lugar donde comen los locales, quieren descubrir nuevas experiencias. Los atrapa la creatividad y la novedad de las experiencias. Son aquellos que no compran el típico tour por el obelisco, van más allá de lo tradicional. No les importa el precio mientras que sea novedoso el producto. Por lo general son Visitantes, que tienen en su ADN el concepto de YOLO (you only live once).

Personificación: Rodolfo, 42 años, vive en Palermo, trabaja para viajar, vive con su novia más joven que el y suele ser comprador repetitivo de estas plataformas siempre que sea asombrosa la experiencia.

Tradicionalistas.

No son usuarios que vayan por lo más nuevo y raro. Buscan siempre categorías como “tours, comidas y bebidas” en destinos conocidos. La principal palanca es el precio. Son por lo general usuarios Visitantes que viajan en grupos o en pareja. Compran a usuarios con más reputación ya que no están dispuestos a arriesgar ante el más leve indicio de incertidumbre. Buscan usuarios con buena puntuación, van a lo seguro.

Personificación: Bob, 51 años, de Australia, viaja con su pareja Lucy y lleva siempre una cámara Nikon colgada del cuello. Está siempre preparado por si algo sale mal en la experiencia. Prefiere guardar el dinero en una bolsa de seguridad que porta consigo a donde va.

Los insights más poderoso encontrado en estos segmentos que se desprenden de las encuestas, de las charlas y de un marco teórico es que muchos de nuestros

consumidores target no tienen las herramientas para mostrar lo que les apasiona hacer, al mismo tiempo del lado de la demanda, son curiosos por conocer la autenticidad de un lugar, no solo lo que le muestran al hombre común. Responde a la pregunta “¿Hay algo más que lo que se deja ver?”.

Por esto y por lo que se describirá a lo largo de este plan de marketing algunos de los beneficios encontrados en el uso de la plataforma, son:

- Generar ingresos extras.
- Mejorar los idiomas y la comunicación.
- Conocer gente con los mismos intereses.
- Aumentar la sensación de comunidad entre pares.
- Ayudar a la ciudad a tener una buena reputación de cara a los visitantes.
- Disfrutar actividades increíbles, que de otra manera serían difícil de acceder.
- Meterse de lleno en la cultura local.

Desde la USP, Unique selling proposition, la entrega de Localive significa desde el punto de vista de producto/marca, una herramienta muy fácil de usar, bellamente diseñada y segura, que conecta personas de una comunidad basada en la confianza, disponible globalmente para el intercambio compensado de pasiones e intereses comunes. En un sentido más simplificado, Localive es: confianza, comunidad y oportunidad.

El elemento tal vez más diferencial de la plataforma, es su misión o razón de ser. Podemos enumerar atributos diferenciales como el diseño, una marca embebida con valores de época, la posibilidad de evaluar tanto al comprador como al vendedor (aunque parezca lógico, hay muchos competidores que no lo tienen) y la funcionalidad de la plataforma. Pero de hecho, los motivos por los cuales laten los corazones de Localive, es para estar en una industria que haga que las barreras culturales, desaparezcan. Que ayude a derribar prejuicios y una personas de todas partes del mundo para mostrar lo que aman de su ciudad y lo que les apasiona hacer.

Una misión clara, no es algo que cualquier organización tenga establecida desde el momento cero.

En los aspectos de Branding que se trabajaran con Localive, se uso esta pirámide de posicionamiento de marca con la que se describirá las partes que componen la marca Localive.



Visión de Marca:

“En Localive nos levantamos cada día para lograr que las personas se sientan locales donde sea que vayan. A través de nuestra plataforma le damos la posibilidad a millones de personas a que se conecten y muestren lo que hacen con pasión, de manera simple, a otras personas que viajen para conocer un lugar. Queremos colaborar desde nuestro negocio, a construir un mundo donde nos sintamos en casa, sea donde sea que vayamos.”

Definición de mercado:

Localive compete en un **mercado core** de actividades relacionadas a la industria de turismo entre pares. Su **competencia directa** son las plataformas de turismo que le permiten a los usuarios adquirir experiencias realizadas por micro emprendimientos o por personas comunes. La **competencia indirecta** de Localive, son otros proveedores

de servicios turísticos como Despegar, agencias de viaje, restaurantes, shows, parques de diversión y yendo a un extremo, otras inversiones por mismo capital como la adquisición de teléfonos celulares, computadores, autos, etc.

Core Target:

Target amplio, mujeres y hombres de 20 a más de 65 años, de nivel socioeconómico ABC1 y C2, que invierten su dinero y tiempo en vivir experiencias distintas. Son sociables y consumidores consientes. Les gusta auto gestionar sus tiempos y son tech-savvy. Los entusiasma la conexión con otras personas.

Core Insight:

Nuestros consumidores target no tienen las herramientas para mostrar lo que les apasiona hacer, al mismo tiempo del lado de la demanda, son curiosos por conocer la autenticidad de un lugar y asombrarse con experiencias únicas, no solo lo que le muestran al hombre común. Responde a la pregunta “¿Hay algo más que lo que se deja ver?”.

Promesa:

Localive permite a los usuarios locales, crear sus propias experiencias para ofrecerlas a la comunidad de visitantes. Su diseño y su funcionalidad lo hace fácil para la autogestión del servicio. Para los usuarios visitantes, le permite descubrir y reservas un sinfín de experiencias increíbles hechas por verdaderos locales, todo en un solo lugar.

Beneficios:

Localive permite a sus usuarios:

- Generar ingresos extras ofreciendo aquello que les apasiona hacer, gestionando sus propios tiempos: Part-time o full-time. Con un sistema de pago conveniente para cada usuario.
- Mejorar los idiomas y la comunicación, conversando con personas en otras lenguas maternas.
- Conocer gente con los mismos intereses. Conectando esas experiencias hechas por un pintor amateur, con un visitante apasionado por las artes.
- Aumentar la sensación de comunidad entre pares. Siendo parte de una gran comunidad con valores compartidos. Avalado por un sistema de reputación

solido donde se puede evaluar la experiencia, el local, el visitante y la plataforma.

- Ayudar a la ciudad a tener una buena reputación de cara a los visitantes. Conociendo gente que nos hacen sentir como en casa, nos llevamos una buena imagen del lugar que visitamos.
- Disfrutar actividades increíbles, que de otra manera serían difícil de acceder. Miles de experiencias en un solo lugar.
- Meterse de lleno en la cultura local. No hay nada más autentico que lo que viven y conocen los locales que viven hace años en una ciudad.

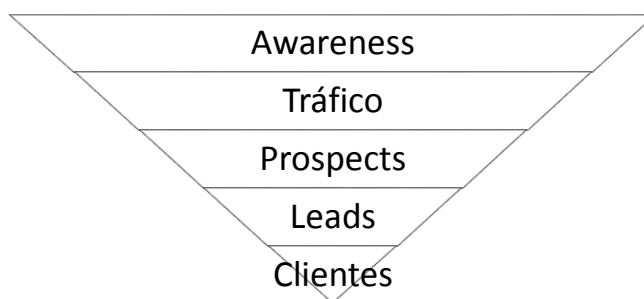
Personalidad:

La marca comunica desde una posición de “Buen Vecino”, usando los arquetipos de Jung. Es honesta, es querido por sus pares, confiable, cercana, altruista, es simple y funcional. Comunica desde una posición no muy formal pero tampoco tan informal. Siempre piensa en Nosotros, por encima del Yo.

Idea de marca:







La primer definición es “un lugar donde puedes encontrar miles de experiencias increíbles hechas por gente local, que te permitan conocer un destino de una manera diferente”. La definición corta es en parte el claim de la marca que haga “Sentirte loca donde sea”.

En congruencia con las metas y la Gantt de marketing, lo que se busca desde la estrategia digital en el embudo es ir trabajando desde el “Awareness” a la conversión de clientes en ventas.



Es por esto que las campañas de testeo buscan en cierta manera ajustar las inversiones de marketing para mejorar la conversión, identificando que prácticas son las mejores para el segmento a servir.

Otra de los modelos y matrices aprendidos en clase, hay uno en particular que nos ayuda a describir el modelo de negocio completo. Usando el CANVAS Business Model de Osterwalder²⁵, se armó el siguiente modelo:

Key Partners  <ul style="list-style-type: none"> - Universidades - Aerolíneas - Otras plataformas de economía colaborativa. - Proveedores de Webhosting. - Compañías de pago. - Comunidades locales. - App Stores - Compañía de seguros. - DMOs - Soft Factories. - Facebook. - Google 	Key Activities  <ul style="list-style-type: none"> -Mejoras en la plataforma. -Construcción de la comunidad. -Aumentar la confianza. 	Value Propositions  <p>Una plataforma segura, con un bello diseño y fácil de usar para que locales puedan ofrecer actividades en base a sus intereses, para visitantes en su ciudad.</p>	Customer Relationships  <p>Relación estandarizada con Visitors y customizada con Locales.</p>	Customer Segments  <p><i>Locales:</i> personas que quieren mostrar sus intereses a otras personas y ganar dinero extra haciendolope</p> <p><i>Visitantes:</i> personas que quieren conocer una ciudad a través de una experiencia distinta.</p>
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> -Mantenimiento de plataforma. -Legales, impositivos y contables. -Talentos. -Marketing. -Ventas. 	Key Resources  <ul style="list-style-type: none"> -Talentos. -Capital. -Servidor. -Plataforma. 		Channels  <ul style="list-style-type: none"> -Plataforma. -App. -Vendedor. 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> -Mantenimiento de plataforma. -Legales, impositivos y contables. -Talentos. -Marketing. -Ventas. 		Revenue Streams  <ul style="list-style-type: none"> -Comisión por venta 23%. -Financing en activos de corto plazo. -Seguros. -Posicionamiento en búsquedas. 		

Resumen de la estrategia.

De la estrategia se desprende que el producto debe introducirse de a poco en el mercado, primero comunicando de manera segmentada, los beneficios para cada publico: Local y visitante.

Es esperable que durante el primer año todo sea inversión en generar una imagen de marca y una audiencia. Para esto, el foco en producto es esencial, ya que una satisfacción general ayudaría a que los promotores traigan más usuarios a la plataforma.

²⁵ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Lo segundo importante, es una comunicación clara, que vaya trabajando desde lo racional hacia lo emocional, para generar una comunidad comprometida.

Objetivos y metas.

Los objetivos planteados aquí, serán a lograr en los próximos 6 años. Sin embargo, el plan en detalle, se comentará solo para el primer año de vida de la empresa.

Partimos de los objetivos y metas más generales a las más específicas. Si bien es bastante complejo calcular una participación de mercado para un producto nuevo en una industria “nueva” como lo es la economía colaborativa en el turismo, nos basaremos para esta medición en el 0,1% del total anual de turistas no residentes 5.930.644, es decir 5.930. Contemplando la tarifa media actual objetivo de USD50 las ventas potenciales ascienden a USD296.530 para el primer año de vida. Sobre ese mercado, hoy nuestro MS es 0.

Generales:

Lograr una participación de mercado dominante y mantenerlo, dentro de los primeros 2 años en Argentina.

- +80%.

Lograr una participación de mercado dominante y mantenerlo, dentro de los próximos 6 años para LATAM.

- +60%.

Penetrar en mercado Europeo en el 3 año de vida, con una participación de mercado aceptable y mantenerlo.

- +30%.

Desarrollar la industria para el segundo año en Argentina.

- 50%

Específicos:

Aumentar la cantidad usuarios Locales en el primer año de vida.

- 50 Usuarios Locales en Argentina.

Aumentar la cantidad de usuarios Visitantes en el primer año de vida.

- 849 Usuarios Visitantes..

Aumentar la cantidad de nuevas experiencias en Argentina para el primer año de vida.

- 100 experiencias en Argentina.

Introducir una categoría nueva.

- Estadías de corto tiempo.

Penetrar en nuevos mercados destinos.

Ofertas Promedio	Mercados	Año
100	ARGENTINA	1
26	PERÚ	2
44	BRASIL	2
27	CHILE	2
17	URUGUAY	2
21	COLOMBIA	2
22	MÉXICO	2
19	COSTA RICA	2
11	ECUADOR	2
64	ITALIA	3
85	ESPAÑA	3
43	REINO UNIDO	3
110	FRANCIA	3
43	ALEMANIA	3
18	HOLANDA	3
593	Total	

Desarrollar actividades es nuevas ciudades de Argentina dentro del 1 año.

- Salta, Bariloche, Mendoza, Córdoba, Ushuaia e Iguazú.

Lograr y mantener niveles de NPS altos en el 1 año.

- 90%

Cumplir con la meta de ventas en visitantes para el 1 año.

- 2.295 visitantes.

Aumentar la tarifa media para el 1 año en 4pp.

- USD 50

Acciones de prensa para el primer año.

- Publicaciones en 2 medios online de publico target.
- Publicación en 3 sitios de bloggers.
- Publicación en 1 diario o revista (Apertura o Clarín)
- Participación en 2 charlas en universidades.
- Participación en TurTech (www.turtech.travel) y FIT (www.fit.org.ar).

Comenzar a medir el reconocimiento de la marca al finalizar el año.

Mix de marketing.

Utilizamos las variables del mix de marketing descritas por Kotler en “Fundamentos de Marketing”²⁶ para bajar la estrategia a la concreción.

Producto.

Para el desarrollo de la plataforma se tuvieron en cuenta varios aspectos:

- los competidores,
- complejidades de las categorías,
- el momento de uso del consumidor,
- limitaciones del capital social,
- expectativas de los fundadores.

En primer lugar se realizo una investigación exploratoria de los competidores directos e indirectos (Ver Análisis Competitivo), evaluando dos variables claves: el “diseño” y la “funcionalidad” de sus productos. Se encuestaron 20 personas, vía online con Google Forms, con preguntas con una escala Lickert del 0 al 10. Se le atribuyeron valores para cada eje YX, con eje de corte 5 como 0 y se conformo una matriz, en donde se busca identificar en que cuadrante trabajan nuestros competidores su posicionamiento desde producto. Respondiendo la únicas dos preguntas:

²⁶ Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

“En una escala del 0 al 10, ¿Qué puntaje tiene Airbnb en la funcionalidad de su sitio?”

“En una escala del 0 al 10, ¿Qué puntaje tiene Airbnb en diseño de su sitio?”

Se le proporcionó el link de los encuestados para que en unos breves 10 minutos, pueda navegar la páginas debajo descriptas.



El cuadrante superior derecho está ocupado por Airbnb (www.airbnb.com), quién tiene un producto desde el diseño muy memorable y una funcionalidad simple y eficiente. Allí es donde se pretende trabajar desde el Factory de producción. Es decir muy buen diseño con gran funcionalidad.

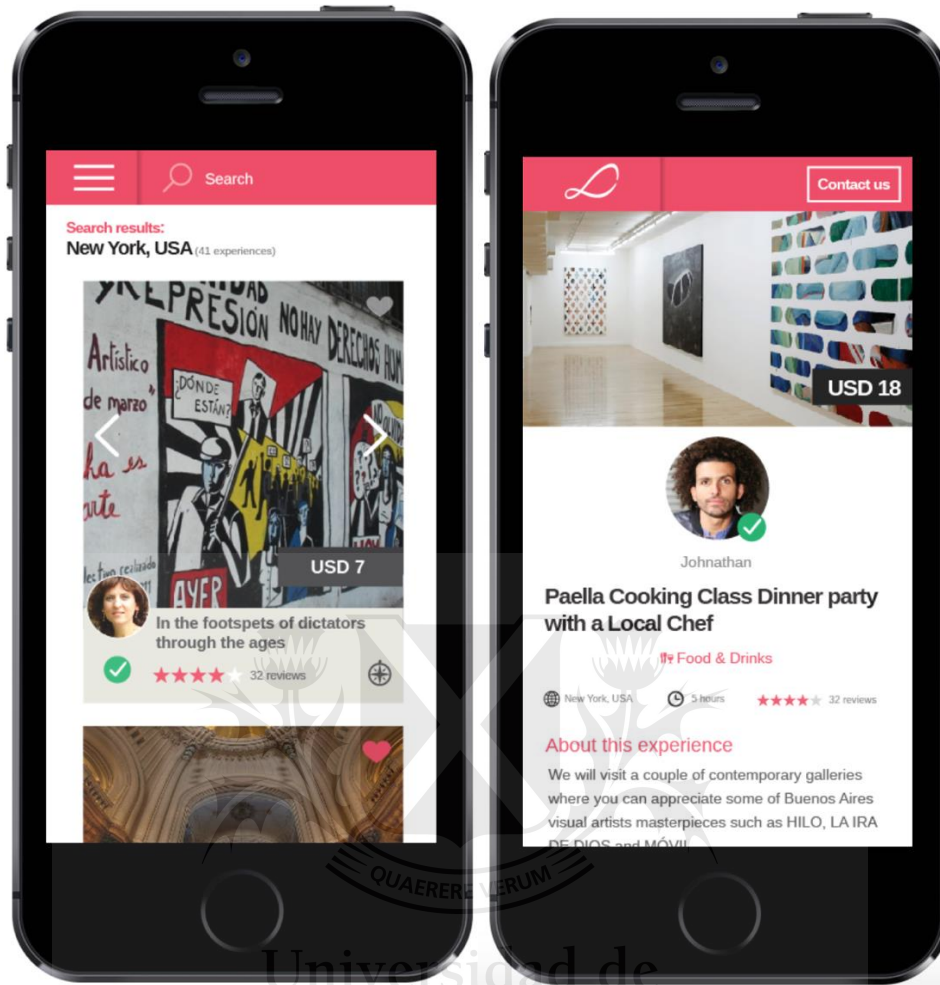
En segundo lugar, se tuvieron en cuenta las diversas categorías que se ofrecen en la plataforma: Comidas y bebidas, Tours y paseos, Naturaleza, Habilidades, Shows y Deportes. Esto complejiza aún más el armado del producto. Cada categoría demanda diferentes necesidades como fechas de inicio y finalización de una experiencia, cantidad mínimas y máximas de personas, necesidad de comprar tickets para los accesos, puntos de encuentro, entre otras tantas características. En este sentido, el principal competidor directo, www.trip4real.com ha hecho un trabajo destacable. Sin embargo han relegado funcionalidad por sobre diseño.

En tercer lugar, los visitantes que residen en países lejanos tienen un anticipación de compra de más de 3 meses. Es decir que desde el momento que deciden que destino visitar y compran el ticket aéreo, hasta que viajan al destino, pasan 3 meses. Se estima que luego del hospedaje, lo siguiente que deciden los visitantes son las actividades a realizar. El AP de estas actividades es muy cercana al mes, algunas incluso son reservadas cuando el visitante ya está en destino.

En base a las encuestas (Ver Anexos), el 63% de los encuestados, planean las actividades antes de llegar a destino. Por otro lado, el ratio de descarga y uso de aplicaciones relacionadas al viaje, suelen ser altos en descarga y bajos en frecuencia de uso. Por ejemplo, aplicaciones como Airbnb App se usan cuando se planea un viaje únicamente. La repetición de viajes de larga distancia, 1 al año o 1 cada año y medio, hacen que la repetición de eso de estas App para programar el viaje, sean bajas. Entonces, para tener un producto que se pueda usar tanto en Mobile como en Desktop, se ha decidido construir una plataforma con diseño responsivo. Esto suplanta de manera temporal, la necesidad de salir con una aplicación. Esta experiencia de navegación nos permite llegar a usuarios que utilicen desktop para realizar reservas previas y para llegar a aquellos que ya están en destino y usan su dispositivo Mobile para reservar actividades.

The screenshot displays a desktop view of the Localive website. At the top, there's a navigation bar with the Localive logo and a 'Contact Us' button. The main content area features a large image of a gallery space with the text 'Paella Cooking Class Dinner Party with a local chef' overlaid. Below this, there's a price tag of 'USD 20.00 per person'. To the left, a profile card for 'Juan' is shown, including a profile picture, a 'Tours' icon, a globe icon for 'New York, USA', a clock icon for '4 HORAS', and a star rating of 5 stars with '2 reviews'. Below the profile card, there's a section titled 'About this experience' with a short description: 'We will visit a couple of contemporary galleries where you can appreciate some of Buenos Aires visual artists masterpieces such as HILO, LA IRA DE DIOS and MÓVIL. I will tell you about the life and work of the artists. We will visit workshops and open studios, a modality gaining popularity in which...'. A '+ More' link is visible below the text. On the right side, there's a booking form with a date selector set to '10-16-2016', a time selector set to '11:30', and a person selector set to '1 person'. A prominent red 'BOOK NOW' button is positioned below the form.

(Localive – Desktop screenshot).



(Localive – Mobile Screenshot).

Esta decisión nos lleva al cuarto aspecto que define el producto y es las limitaciones para disponer de capital. El capital aportado como se menciono anteriormente, es el de los socios accionistas. El capital limitado ocasiona que se tengan que contratar recursos humanos en base al capital y eso implica a veces, una demora en la entrega del producto (más dinero, contrata más recursos humanos). Al mismo tiempo, con mayor capital se puede acceder a proveedores internacionales de renombre.

Por último, las expectativas de los socios fundadores demandan un producto con una funcionalidad tan extraordinaria como su diseño. Tomando como aspiracional el trabajo de Airbnb, se trabajó usando las mejores prácticas de los competidores para tener un producto singular. Lo que se busca desde producto y utilizando la herramienta de PageSpeed de Google, es un 100/100 de experiencia de usuario, tanto en desktop como en Mobile, con una velocidad de Mobile próxima a 70/100

La peculiaridad de los Marketplace es que el producto es la plataforma digital. Existen excepciones como Mercado Pago, otra UEN de Mercado Libre. No existe por ahora otro producto en el portfolio de Localive.

Los canales de comunicación de post venta son vía mailing a info@belocalive.com, por Skype a info@belocalive.com o por el mensaje privado de Facebook a la página de perfil oficial de Localive.

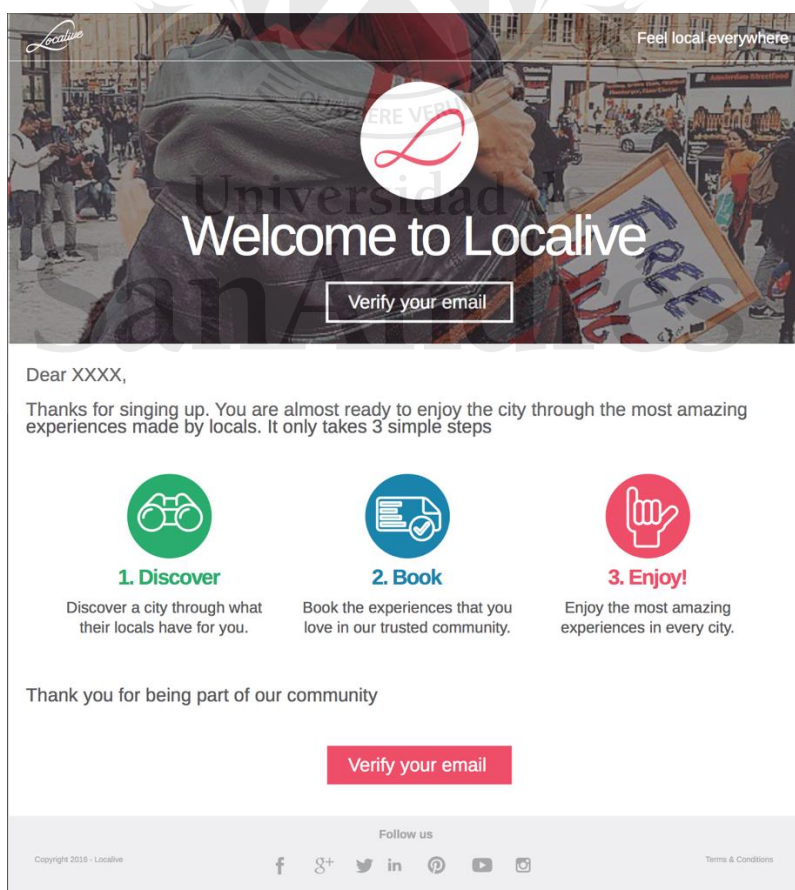
Las cancelaciones se manejan vía correo electrónico, colocando en el mail el asunto “Cancelación” y el código único de identificación de reserva llamado “PNR”. Este código se crea al momento que el usuario local, acepta la reserva.

Dependiendo la anticipación de la cancelación y los requerimientos del local (si tiene costos asociados previamente derogados, por ejemplo: compra de tickets para realizar la actividad, se devolverá el dinero de manera total o parcial. En la siguiente tabla de políticas de cancelación se puede apreciar las instancias y penalidades aplicadas a cada parte.

Cancelación según AP.	Cuando el local cancela.	Cuando el visitante cancela.
>=4 días antes de la experiencia.	Devolución total al visitante y/o sugerencia para reemplazar la experiencia cancelada por una similar y se aplica una penalización en los resultados de búsqueda sobre el local.	Devolución al visitante descontando el fee de la plataforma.
< 4 días antes de la experiencia.	Devolución total al visitante y/o sugerencia para reemplazar la experiencia cancelada por una similar, se le aplica una penalización en los resultados de búsqueda al local y una nota de debito sobre el estado de cuenta del local por el importe de la experiencia.	No aplican devoluciones al visitante y se retiene el pago total de la experiencia para ser depositado al local menos el fee de la plataforma.

No Show.	Devolución total al visitante y/o sugerencia para reemplazar la experiencia cancelada por una similar, penalización en los resultados de búsqueda al local, nota de debito sobre el estado de cuenta del local por el importe de la experiencia y/o pausa sobre la experiencia ofrecida del local.	No aplican devoluciones al visitante y se retiene el pago total de la experiencia para ser depositado al local menos el fee de la plataforma.
----------	--	---

La plataforma es auto-gestionable para todos los usuarios. La carga de experiencias es sencilla y lo más amistoso para el usuario posible. Las pantallas principales son cuatro: Página principal, Búsqueda, Página de Experiencia y Check-out. La registración del usuario es simple. Puede conectarse con Social Connect o llenando los casilleros requeridos para la registración y verificar su cuenta de correo al final.



(Localive - Mailing automático de Bienvenida).

Sobre los aspectos legales y de garantías sobre el uso del producto, existen varias instancias donde la organización se hace responsable y otros donde el responsable son los usuarios.

La plataforma presenta un diseño muy ilustrativo, con imágenes en alta y muy intuitiva en su navegación. Esto sumado a la funcionalidad, fácil de usar, le permite al usuario auto gestionarse de la mejor manera posible. Por esto, el foco en producto es reducir los costos en la manera que sea posible, pero sin sacrificar el UX y UI. Diseño y funcionalidad es de vital importancia para distinguirnos de nuestros competidores.

El modelo de datos, es uno de los aspectos que está atado al producto y que nos sirve para tomar decisiones. Este modelo de datos es importante ya que nos permiten saber, junto con Google Analytics, como interactúa el usuario con nuestra plataforma. Está dividido en 3 grandes tablas llamadas: Usuarios, Experiencias y Órdenes.

Un ejemplo de esto es que en la tabla de Usuarios, podemos encontrar información como:

User_ID: Identificación única del usuario que usa nuestra plataforma. Es como su DNI.

User_Location: De donde es el usuario.

User_Gender: Genero del usuario. Masculino o Femenino.

User_Birthday: Con esto podemos inferir la edad, si es mayor de edad y cuando cumple años para poder hacerle algún envío especial.

Estos son algunos de los datos que se pueden obtener con el producto. Para el análisis de los mismos, se bajarán con una query para confeccionar reportes.

Elegimos para el desarrollo de la plataforma, un proveedor o “Fábrica” que conversa directamente con el desarrollador in-house para lograr un trabajo acorde a nuestras exigentes expectativas. El valor de la plataforma finalizada es de ARS 244.000.

Este tipo de actividades que requieran una producción grande y especializada, serán tercerizados con este proveedor.

Precio.

Cuando uno piensa en esta variable del mix de marketing, teniendo en cuenta que este producto es una Marketplace, lo primero que se decide es si establecer el precio de los productos que se venden en la plataforma o dejar que los usuarios establezcan su propio precio.

El caso de Uber es de estos primeros, en donde la plataforma indica un precio y los usuarios pagan por dicho valor. Aquí son estas empresas quienes funcionan como reguladoras de precio. El usuario prestador de servicio, en este caso el chofer, no tiene potestad de cambiar el precio a su voluntad. Esto en cierta medida le permite a la empresa estimar las ganancias de una manera mucho más precisa y evitar cualquier tipo de guerra de precios entre sus “proveedores”, por ejemplo.

Por otro lado, marketplaces como Mercado Libre o Airbnb, dejan esta tarea a los usuarios de la plataforma. Al no intervenir en la fijación de precios de los productos o servicios vendidos a través de sus canales, la ganancia comisionada sobre un producto puede ser variable. Por ejemplo, el precio de una venta de un teléfono celular iPhone 6, puede ser de ARS 15.000 o de ARS 2.000. El usuario vendedor es, al fin de cuentas, quién al velar por su rentabilidad, lo hace al mismo tiempo por Mercado Libre. El mismo caso ocurre con Airbnb. Una habitación, por ejemplo, puede cotizarse entre ARS100 a ARS 1.500 la noche.

Sin embargo frente a esta última explicación, estas empresas adoptaron una buena herramienta que es “sugerir” el precio en base a diferentes parámetros que configuran el “valor” del producto o servicio ofrecido. Por ejemplo, cuando uno está intentando ofrecer alquilar de manera temporal su vivienda en Airbnb, la plataforma sugiere al usuario un precio estándar en base a un algoritmo que evalúa las siguientes variables:

- Disponibilidad de la vivienda los fines de semana.
- Cantidad de huéspedes.
- Ubicación.
- Época del año.
- Si se ofrece toda la propiedad o una habitación.
- Servicios adicionales (wifi, pileta, etc).
- Y algunos filtros más.

Todo esto, lo compara con las ofertas publicadas en Airbnb, en un radio cercano a la propiedad a ofrecer y arroja un precio “sugerido”. El usuario puede o no aceptar ese precio y bajarlo o subirlo a su voluntad. Esto genera que las ofertas se nivelen con los precios de mercado, lo que hace que usuarios que definen precios demasiado bajos, los suban para ser más rentables y en el otro extremo, los que tienen precios elevados los puedan reducir para estar competitivos. En ambas situaciones, favorecen a la plataforma que opera como un socio de los usuarios.

En el caso de Localive, la práctica elegida es la de NO intervenir en la fijación de precios de los usuarios proveedores. Creemos que al buscar el beneficio individual de los usuarios, se beneficia la plataforma. Sólo en los casos dudosos en donde el valor final de la actividad sea cercano a 0, la plataforma tendrá la potestad de investigar el caso en particular y tomar medidas sobre el asunto.

Al mismo tiempo, se asesorará como lo hace Airbnb con sus usuarios, que precio sugerido podría llevar la actividad en base a:

- Categoría.
- Duración de la experiencia.
- Cantidad de idiomas.
- Tipo de actividad.
- Costos asociados.
- Cantidad mínima y máxima de personas.
- Época del año en donde se realiza la actividad.

Es importante aclarar que, únicamente se sugiere pero no se establece el precio. El usuario proveedor puede elegir otros valores para su actividad. Esta decisión está tomada en base a un benchmarking de industria y competencia. Otra razón, resulta de ser muy difícil fijar un precio a la creatividad de los usuarios vendedores y a al conjunto de atributos que le dan valor a una experiencia. ¿Qué se quiere decir con esto? Que un usuario vendedor puede ofrecer, desde una simple charla de café sobre política económica disponible en francés, alemán, portugués, inglés y español; a un paseo en lancha por el lago Nahuel Guapi con un asado patagónico de cena. Las posibilidades

pueden ser ilimitadas y dificultar así la tarea de fijar un precio por cada “experiencia”. ¿Valdría más o menos una actividad dictada sólo en español, por sobre una dictada en inglés?. Por esto es que se decide trasladar la responsabilidad de establecer el precio, al usuario vendedor.

Otro punto importante es, si se cobra por actividad o por hora y como sería en el caso de una persona o un grupo grande.

Para resolver estas inquietudes, se trato de estar en el lugar de ambos clientes y se pensó en que combinación beneficiaría a ambos usuarios de cara al consumo y prestación de los servicios. ¿Qué sucede si al cabo de 2 horas alguno de los dos decide abandonar la actividad?.

Si un usuario comprador contrata una actividad por 5 horas, sin conocer al usuario vendedor, puede suceder que no haya una buena conexión entre ambos y la experiencia de la actividad resulte ser una no muy positiva. También resulta difícil controlar cuantas horas efectivamente un usuario contrata y lleva adelante un servicio. Si se cobra USD 18 la hora, luego el usuario puede extender de manera paralela el tiempo de la actividad sin tener que pagar nuevamente a la plataforma. Estas son algunas de las complicaciones encontradas.

Entonces para zanjar esta incertidumbre, se decidió que los usuarios paguen por experiencia y no por hora. Lo que hace que se pague por una actividad y no por hora, es que ambos usuarios ya saben el tiempo de inicio y fin de la actividad y lo que es más importante, la garantía de lo que se espera recibir de la actividad. Sobre todo, por que algunas categorías no se prestan a ser cobradas por hora. Por ejemplo, “Aprender a cocinar y comer un auténtico asado argentino” puede ser cotizada por la actividad y no por las horas que tome “aprender a cocinar y comer un asado” ya que puede demorarse demasiado.

Sobre como se pagaría siendo un individuo o un grupo, la mejor definición es aquella que determine el usuario vendedor. Esto significa que la plataforma le da la posibilidad de vender la experiencia por el valor total, independientemente sea consumida por 1 o 10, o la posibilidad de fraccionar el precio de la experiencia, por persona.

Una vez sorteada esta discusión, la pregunta es ¿Cómo se hace dinero con la plataforma?

En su gran mayoría, este tipo de productos establecen un precio por servicio. Es decir que, las plataformas monetizan a través de una comisión por transacción. Existen algunos casos como Coachsurfing en donde los usuarios pueden optar al registrarse por un acceso gratuito, Freemium o por una en donde se paga por ciertos “privilegios”. Baños, A en *Los secretos de los precios*²⁷ describe esta práctica de pricing, como una herramienta bastante utilizada para productos o servicios tecnológicos como Antivirus, Softwares, etc. Posibilita a las empresas alcanzar la masa crítica de usuarios de una manera más exponencial dando de “probar” gratis el servicio o producto. Sin embargo, como se contaba anteriormente, el común de las prácticas es una comisión de servicio, que es ni más ni menos una comisión por venta.

	Free	Verified Members
Stay with local hosts	✓	✓
Host international travelers	✓	✓
Attend free traveler events	✓	✓
Get SMS and address verified		✓
Ad-free website and mobile apps		✓
Be highlighted in search results		✓

(Pricing model – Coachsurfing)

Analizando a los competidores y sus prácticas de precios, todos coinciden en una aplicación de comisión por venta. En algunos casos esta comisión puede tomar distintas distribuciones, por ejemplo:

²⁷ Baños, A. (2011). *Los secretos de los precios*. Ediciones Granica SA.

- 1) **Variables** – En base a la cantidad de personas que participan a una actividad, si es una persona, la comisión es más baja ya que el precio de la actividad que establece el usuario vendedor, tiende a ser más elevado cuando se tiene que pagar por una sola persona. Al ir aumentando la cantidad de integrantes de un grupo, esta comisión baja, porque el precio per cápita va disminuyendo conforme va aumentando el precio total del grupo. Por ejemplo: 20% de una actividad valuada en USD100, pagada por una sola persona, son USD20 que percibe la plataforma por comisión de venta. Si la actividad la realizan entre 4 personas, a mismo valor USD100, la suma total daría USD400, a una comisión por venta de 10%, la ganancia de la plataforma es de USD40.
- 2) **Fija** – Es indistinto si son uno, dos o diez usuarios, la comisión no varia. Usando el ejemplo anterior, la plataforma retiene el 20% en todos los casos. Ganando más en los tickets promedios que son más altos, por ejemplo: una actividad de USD500 con una comisión de 20%, la plataforma se llevaría USD100. Esta es la comisión elegida por Localive.
- 3) **Mixta** – Esta distribución tiene una parte variable, que es la comisión por venta y una fija que muchas veces es el costo que viene asociado al mediador de pagos (Mercado Pago, PayU, Stripe, etc).

	1 person	2 people	3 to 4 people	5 to 7 people
Variable part	15%	20%	20%	25%
Fixed part	3,00 €	4,00 €	5,00 €	6,00 €

(Esquema de pricing – Cariboo).

El siguiente gran dilema es, ¿Quién debería pagar la comisión: Vendedor o Comprador?.

Es muy común preguntarse esto en un marketplace donde hay dos clientes usuarios. Si se tiene pocos vendedores y/o ofertas, los usuarios compradores no le encontrarían atractivo a la plataforma. Al mismo tiempo, si no hay usuarios compradores, los vendedores no subirían sus productos o servicios.

En el caso de Localive, se ha decidido que la comisión por venta la pague el usuario comprador (visitante). De esta manera, las barreras de ingreso de cara a los usuarios vendedores, es menor. Opera bajo la lógica de una estrategia de precios de penetración de mercado. Esta misma estrategia será aplicada en todas las nuevas ciudades donde se vaya a buscar oferta. Los argumentos utilizados al mismo tiempo de cara a los vendedores, es que si la oferta publicada no se vende, no se paga comisión. Es decir que, publicar en la plataforma es gratis.

Están mapeados tres posibles fuentes de ingreso adicionales de la plataforma:

- Pago por posicionamiento en la página de resultados – Es decir que los Locales vendedores, pueden pagar hasta X cantidad de dinero para mejorar su posicionamiento en la página de resultados. Esta práctica es utilizada por ejemplo, por Mercado Libre.
- Venta de póliza de seguros – Si bien es marginal, es otra posible fuente de ingresos para la compañía. Seguros contra riesgos para ambos usuarios.
- Inversión en activos con corto tiempo de repago – Esto significa invertir el dinero de las reservas que han sido hechas y pagadas con meses de anticipación, para invertirla en bonos o plazos fijos con liquidación mensual. Si la compañía escala y genera ingresos mensuales grandes, esta es posiblemente una de las mayores fuentes de ingresos adicionales que tiene la plataforma. Es una práctica utilizada en varias aerolíneas.

Sin embargo a modo de este plan de marketing, el foco estará dado solo en la comisión por venta.

Localive ha decidido entonces, cobrar un 23% de comisión por venta, sobre el total del precio que el local pretende ganar. La composición del precio se divide de la siguiente manera:

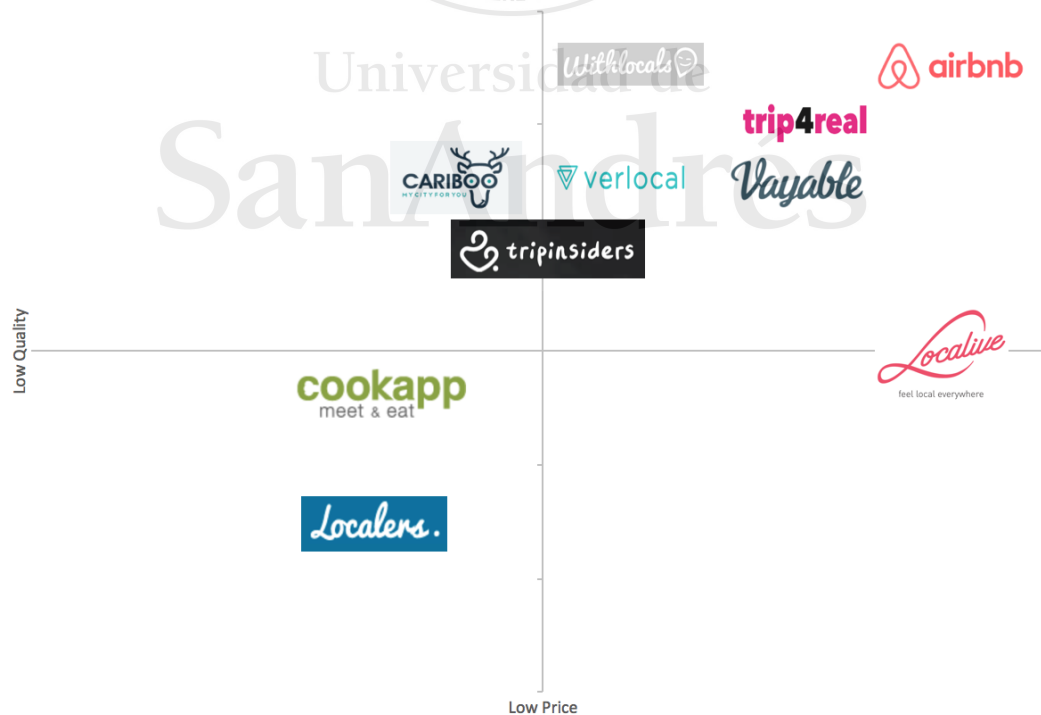
Comisión de intermediario de pago – PayU.	4,99%
Fee de servicio antes de impuesto.	17,01%
IVA 21% sobre Fee de servicio.	2,95%
Fee de servicio luego de impuestos	14,05%

Total Comisión	23%
----------------	-----

Es decir que la ganancia libre de impuestos está representada en el 14,05% de la comisión.

Este “precio” de la comisión por venta, nos va a permitir diferenciarnos de nuestros competidores con un precio apenas más bajo, pero poniendo foco en la entrega de un producto con muy buena calidad. Cuando nos referimos a producto, esto es servicio post-venta, UX de la página, diseño, calidad y cantidad de ofertas, disponibilidad de ofertas, etc.

Entonces, en términos de posicionamiento de precios, es más por menos. Una posible estrategia de diferenciación, sería agrandar el portfolio de productos y colocar una que se dedique exclusivamente a un target particular a un precio particular. Así lo hace Uber con su distintos servicios: UberX, Uber Delivery, Uber Black, ect. Sin embargo hoy el posicionamiento deseado está manifestado en la matriz de posicionamiento expuesta debajo.



(Matriz de posicionamiento de precio – Competencia y Localive).

El precio es único para todas las categorías y productos, 23%. Sin embargo, a medida que la empresa escale, esto estará sujeto a cada mercado en particular. Por ejemplo, el 21% de IVA que el fisco argentino carga como impuesto de valor agregado, en algunos países ese monto es inferior, con lo que puede desencadenar en una mayor comisión libre de impuesto para los accionistas. Esto, nuevamente, está sujeto a la estrategia de regionalización de la oferta que entraría en un plan de negocio y no a los efectos de este plan de marketing.

Los costos de mantenimiento de la plataforma o costos operativos son relativamente bajos, para lo que significa el potencial del emprendimiento.

Plaza.

Siendo un Marketplace online el principal canal de distribución es la plataforma online. Esto significa que Localive es un Pure Play E-commerce. No tiene otro canal de distribución. La plataforma se hospeda en el dominio www.belocalive.com, que por tener el dominio www.localive.com tomado por una empresa de parking de dominios, no ha sido adquirido al momento. El costo por adquirir el dominio Localive.com, es de USD14.000. A medida que el negocio crezca, se invertirá en la compra de este. El proveedor de hosting es Digital Ocean, una empresa americana con larga trayectoria y con clientes de la talla de LinkedIn, TaskRabbit, Salesforce, entre otros.

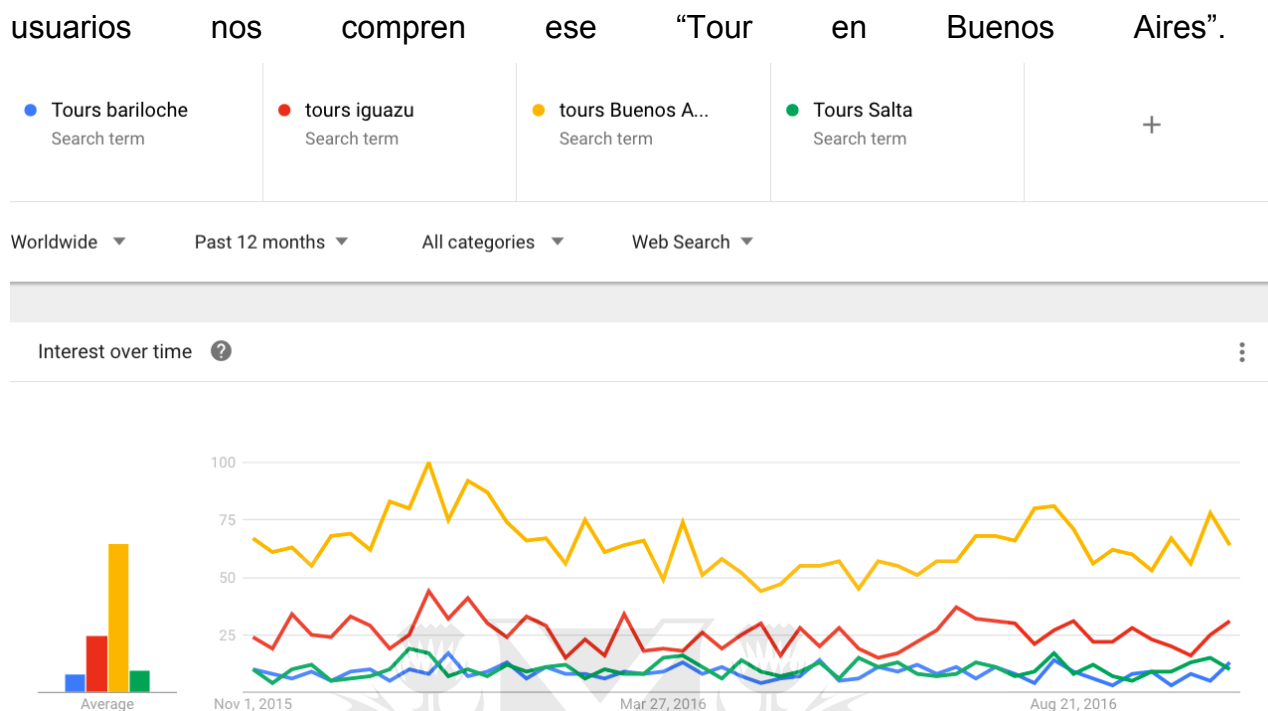
El peso específico del canal es de 100% por ser uno solo. Como se mencionó anteriormente, la aplicación de la plataforma no es una meta a corto plazo. De todas maneras aquí hay una adaptación del logo de cara a la realización de la App a futuro.



Como veíamos en el análisis PEST, la penetración del Mobile está creciendo por sobre la del uso de Desktop. Pero esto no significa que, como se ha dicho anteriormente, la plataforma deba “aparearse”.

El tipo de distribución debe de ser intensiva como señala Díez de Castro²⁸, pero con más foco en las ciudades donde se reciben más visitas por turismo, es decir, Bariloche es prioridad por sobre Trenque Lauquen. La intensidad de la distribución u ofertas, es bastante común en los marketplaces masivos como Airbnb. Para identificar en que momento del año se realizan más búsquedas relacionadas al turismo, que tengan contemplado la categoría y la ciudad destino, se usará la herramienta Google Trends. Esto nos sirve para saber cuando pautar para mejorar la conversión de cara a que los

²⁸ Díez de Castro, E. C. (2004). *Distribución comercial*.



(Google Trends – Búsqueda por Tours).

La clave de su éxito es que cada persona encuentre un lugar donde hospedarse sea donde sea que vayan. Nuestro caso particular, y para cumplir la promesa de marca “Feel local everywhere” ese “everywhere” significa tener ofertas en todas partes. Para que el modelo de negocio funcione, la ley de “Efecto de Red” debe de cumplirse. Esto responde en cierta manera a la analogía anteriormente explicada de “el huevo y la gallina”. Mientras más gente use el servicio, mayor será el valor obtenido por cada individuo. Si no hay oferta, la demanda difícilmente compre y si no hay demanda, la oferta difícilmente se suba. Por eso que la intensidad es crucial por su Long Tail²⁹.

La política de descuento está sujeta a la necesidad que ventas tenga en base a los periodos que se necesite impulsar: una experiencia, una categoría o un Local.

Los descuentos se otorgan a convenio del Local con mutuo acuerdo de la plataforma.

De la comisión que percibe la plataforma, un 5% se dedican al intermediario de pago. El otro 17% restante está sujeto a ser sacrificado en pos de incentivar por un periodo

²⁹ Anderson, C. (2007). *The long tail: how endless choice is creating unlimited demand*. Random House.

determinado alguna de las tres variables anteriormente mencionadas (experiencia, categoría o local). Conversado con el Local, podría sumarse el descuento dispuesto a brindar en su experiencia. Por ejemplo:

- Localive otorga 10%
- Local otorga 10%

La experiencia se vende con un 20% off. Los descuentos pueden ser o no, más agresivos. La utilización de los descuentos será a través de un código generado por marketing para su canje en la página final de compra o check-out, en donde habrá un box especial para introducir el código. Los códigos se comunicaran vía correo electrónico, redes sociales o in-platform.

La estrategia de expansión a nuevas plazas es un mix de la fuerza de ventas y las comunicaciones de marketing.

Un vendedor ira contactando por correo, teléfono o de manera presencial a los potenciales candidatos para subir ofertas. Por otro lado, marketing estará realizando campañas para dirigirse a nuevos usuarios locales. De las mezcla de ambos, es donde mejor retorno se tiene por el momento. A medida que se escale, se irán asignando “Embajadores” en cada ciudad para que vayan nutriendo la plataforma con experiencias y comisionando sobre objetivos de venta.

Promoción.

En primer lugar me gustaría contar como se creo la marca, para luego contar como se llegará al posicionamiento deseado.

El nombre “Localive” nace de un acrónimo de las palabras “Local” y “Live”. El significado es Vive Local y busca al mismo tiempo, dar una idea sobre lo que lo que se espera en el producto. Una vez definido el nombre, el siguiente paso fue representarlo con un símbolo al cuál se lo pueda trabajar y que con el pasar de los años, pueda ser reconocido fácilmente por los usuarios, por los valores que predica la marca. Para esta tarea, se vio que al utilizar una de tipografía especial, la letra L de la palabra Localive cobraba más protagonismo. Por otro lado, el mensaje que predica la marca es la sensación de sentirse local donde sea que uno vaya. Así como el símbolo del

karma, el infinito, significa “lo que va, vuelve”, la marca Localive toma esa carga y la trabaja para el turismo. Cuando el usuario vaya donde sea que vaya, el usuario que lo recibe lo tiene que hacer sentir que está en casa.

Otra condición que debía cumplir el logo de marca, era que según las encuestas realizadas a las mujeres le interesaba apenas más que a los hombres, la cultura local y el relacionamiento con los locales. Por eso el isologotipo, desde el símbolo de infinito hasta la tipografía, tenía que ser levemente más femenino con curvas redondeadas y elegantes.

El último recurso que necesitaba ser evaluado, era la paleta cromática. Para ello se utilizó el modelo de valores de Schwartz³⁰ y se trabajaron con tres en particular: Libertad, amabilidad y disfrute. Cada uno de ellos está representado por tres colores distintos: Rosa, Amarillo y Naranja. Nuestra marca es nuestro gran estandarte. Una marca joven, con cierta orientación femenina. Usando los arquetipos de Jung³¹, es el “buen vecino”.



³⁰ Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65.

³¹ Jung, C. G. (2014). *The archetypes and the collective unconscious*. Routledge.

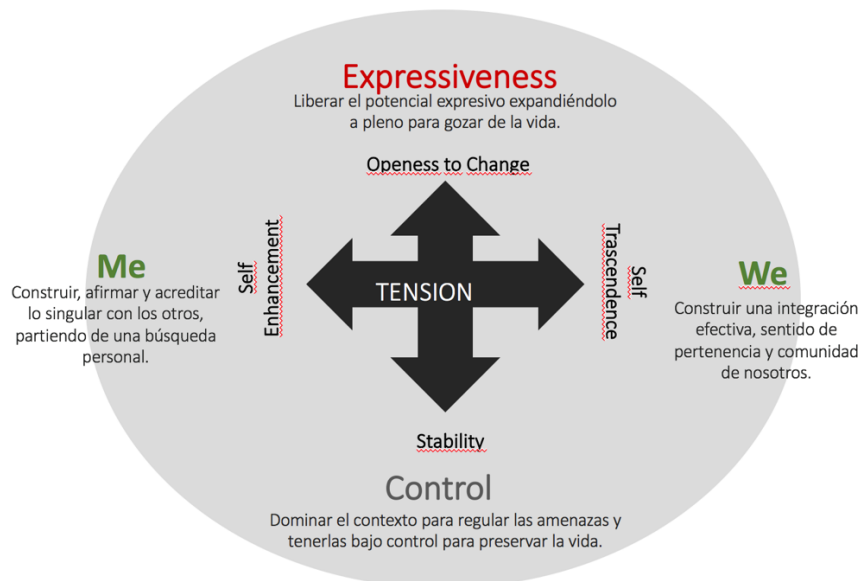
(Schwartz S.H – Modelo de Valores).

El resultado de esto, fue la elección de un color pastel coral trabajado sobre fondo blanco y viceversa. La paleta de colores RGB es **240, 75, 110**.

De aquí había que hacer una bajada al claim, y este fue “Feel local everywhere” que predica ese sentimiento de pertenencia donde sea que uno vaya, ser amable y hospitalario con nuestros visitantes.



Utilizando otro modelo visto en clase, el mapping de Heylen nos ayuda a colocar la marca en el cuadrante superior derecho. Aquí la conexión de la marca con los individuos tiene que ver con la “apertura al cambio” o “Expressiveness” y con la búsqueda intensiva de construir un sentido de pertenencia y comunidad. Es decir, trascender, contar la historia desde “Nosotros” o “We”.



(Mapping de Heylen – Modelo motivacional).

Para describir el propósito de la marca, se utilizó el concepto de “The Golden Circle” descrito por Simon Sinek³². Aquí el autor describe como las organizaciones exitosas como Apple, comunican desde el “Por qué hacen lo que hacen”, pasando por el “Cómo hacen lo que hacen”, al “Qué hacen”. En el caso de Localive, utilizando este concepto, el “Por qué” está claro.

OUR MISSION



³² Sinek, S. (2011). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin UK.

Para llegar a ser una marca inspiradora, hay ir necesariamente paso a paso. Por eso, se han identificado dos instancias claras en cuanto a la promoción y comunicación de Localive.

El tono de la comunicación estará dividido en dos etapas. En una primer etapa, todo nuevo mercado o nuevo producto, necesita ser introducido con educación al consumidor.

En esta primer etapa lo que se busca es educar al consumidor sobre la plataforma. La comunicación tiene que estar sostenida en recursos racionales que son los explicativos donde estarán enumerados los beneficios, pero al mismo tiempo necesitamos un grado de emotividad para el mensaje.

Como la plataforma tiene dos tipos de usuarios, vendedores y compradores, a cada uno se le deben de comunicar beneficios diferenciados.

La segunda etapa de la comunicación, que le excede a este plan, es la basada en recursos emocionales. En similar medida fue lo que hizo Airbnb. Primero se aseguro de tener oferta y demanda para luego construir comunidad. El tono aquí es cercano, emocional y busca *engagement* con la marca. Localive es una marca amigable que representa al buen vecino. Es una marca que busca crear una comunidad. Buscamos siempre comunicar el “We” como pertenencia de una comunidad que abre sus puertas para mostrar lo mejor de ellos (locales). Es por esto que el tono de la conversación tiene que ser cercano, pero al mismo tiempo respetuoso. Palabras como “Nosotros”, “Pasión”, “Amabilidad” y “Unite” son buenos ejemplos.

En base a las encuestas realizadas, nuestro publico objetivo utiliza medios online para decidir temas relacionados a su viaje. Casi el 50% usa medios online para decidir su compra. Solo con un 6% aparecen los medios tradicionales (revistas, diarios, radio y TV). El otro 34% está ocupado por el “Word of mouth” de gente del lugar, amigos y familiares.

Para los medios online nos vamos a basar en:

- Redes sociales: Facebook, YouTube e Instagram.
- Buscadores: Google.

- Bloggers: Sir Chandler, Donde Viajo, Paul Fava, Lulu Biaus.
- Canales directos: plataforma y mailings.
- Prensa tradicional.

Entonces en este sentido, el presupuesto de comunicación de marketing está dividido en 83% medios online y 17% medios offline.

Tomando como ejemplo la tal vez abusiva comunicación de Despegar.com en medios y frecuencia, Localive se para en una postura no invasiva y no pretende saturar al usuario. La frecuencia de las comunicaciones es media.

En el caso de los mailings, en base a las mejores prácticas que consideramos para los envíos, buscamos tres distintos acercamientos: Promocionales, Comunicacionales y Coyunturales.

El día del envío y contenido, dependen del contexto. Por ejemplo en promocionales, podemos promocionar una experiencia particular o toda una categoría. En coyunturales podemos enviar para una fecha particular, como feriados o para una donde esté lloviendo e incentivar actividades puertas adentro. Para el caso de las comunicacionales, podemos mostrar experiencias nuevas o las existentes sin promocionarlas con descuento.

Sin embargo esta práctica resulta bastante obvia cuando ambas partes del marketplace se encuentran en el mismo espacio geográfico: ofertas de argentinos para argentinos.

Sirve de muy poco enviar correos de experiencias a un Alemán que no tiene intenciones de viajar a Argentina, sobre una “Experiencia de pesca de truchas en el río Paraná”. Acá es importante que en base a las búsquedas previas y planificación de viaje, se pueda enviar el contenido apropiado, por el periodo apropiado, para que no resulte ser un spam.

De todas maneras, sin haber hecho ningún análisis de qué tipo de envíos/días, tienen mejor OR, podemos probar los viernes por la mañana (1 envío) y los miércoles como

empuje (1 envío). Aquí debajo se cuentan la orientación de la comunicación y los titulares.

- Promocionales - otorgar un X% de descuento a través de un “Código de promociones”. El descuento máximo que se da es de hasta 30% dependiendo de la actividad. El código sólo aplica para una determinada experiencia.

Título: Descuento - Título de la experiencia – Breve descripción de la experiencia.

- Informativos - mostrar una selección de 5 ofertas, una de ellas con más protagonismo. El propósito de este envío es dar a conocer algunas experiencias que hay en la cartera. Solo mostrar las fotos de las experiencias y sus descripciones.

Título: Título de la experiencia - Breve descripción de la experiencia.

- Coyuntural - mostrar 4 experiencias particulares para celebrar el día especial. Día de la madre, 25 de Mayo, Navidad, etc. La imagen principal está acompañada de algún mensaje específico dada la fecha.

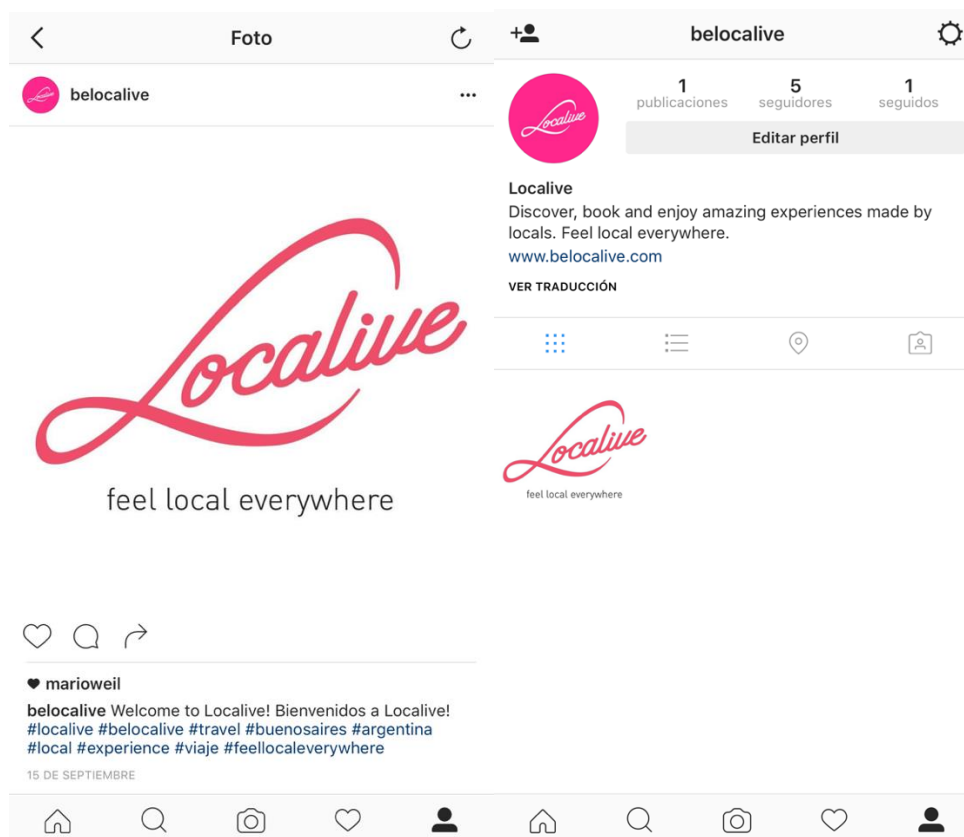
Título: Nombre del día particular - Breve descripción de la experiencia.

Lo importante es probar el CTA y que medio funciona mejor. Por default, los usuarios que se registran aceptan los términos y condiciones en donde declaran que la plataforma puede enviarle comunicaciones al correo electrónico declarado al registrarse. Todos los usuarios tienen la posibilidad del Opt-out, Ellos mismos pueden salirse de la lista de distribución, en el link dispuesto en el correo con el nombre “Salí de esta lista”.

Por el lado de las redes sociales, se opta por comenzar con Facebook, YouTube e Instagram. No necesariamente tenemos que estar en todas las redes sociales desde el momento cero. Al hacer foco en estas seleccionadas, el contenido y frecuencia, serán más controlados. El contenido de las redes sociales será revisado de manera semanal, la segunda semana de cada mes.

Cada una de esas redes sociales, tiene una estrategia de comunicación distinta.

- **Facebook:** las conversaciones con la marca se originan aquí. Publicaciones sobre las experiencias, locales y destinos serán mayormente utilizadas aquí.
- **YouTube:** el Storytelling de la marca continua aquí. No hay necesidad de vender hoy en día, por este canal. Es meramente un canal de comunicación institucional donde se subirán videos explicativos de la plataforma, casos de uso, presentación de locales o experiencias.
- **Instagram:** tal vez es uno de los canales que más inspiración emite desde sus imágenes. Contenido sobre destinos y personas, son básicamente los dos recursos a utilizar.



(Instagram – Localive)

Los medios pagos como Google Adwords es una herramienta que más nos sirven para ir entendiendo mejor a nuestro publico final.

Al momento las palabras claves identificadas con la industria son los siguientes:

Palabras clave

travel argentina buenos aires things to do trip argentina tourism visit argentina
 buenos aires argentina argentina buenos aires tour travel tours local food
 airbnb buenos aires airbnb argentina food and drinks

El Retorno de la Inversión en Marketing o ROMI será las primeras mediciones negativo, hasta que se vayan puliendo los segmentos y ajustando la comunicación.

En la reunión de contenidos semanal, se revisaran para poder hacer solicitudes de diseño y avanzar con una agenda sobre la siguiente información:

- Título de la campaña
 - Prioridad
 - Título de Pieza
 - Fecha de entrega
 - Entregables
 - Formato (JPEG peso max-min; SWF peso max-min)
 - Código de Pixel si se implementa
 - Tamaños
- Imagen
- Contenido
 - Título
 - Bajada
 - Call to action
 - Información adicional
- Medio

Por ultimo, las campañas detalladas en la Gantt de marketing se explican de la siguiente manera:

Pauta Online Estructural – Es la pauta que está siempre prendida de Localive. Estará prendida una vez que se haya ajustado la segmentación precisa. Medios: Facebook y Google Ads.

Pauta Online “Test” Visitantes – Es la primer Pauta Online que hace Localive para nivelar y determinar que medios y tipo de comunicación, convierte mejor para los usuarios “visitantes”. Medios: Facebook y Google Ads.

Un tiro Offline – Activación de poco tiempo apuntada a la entrega de flyers con código de descuento para la compra de una experiencia. Como nuestro foco no es tan tradicional, es decir hoteles y agencias de viaje, estos flyers se entregaran a “hosts” de Airbnb y de Coachsurfing que son consumidores que ya conocen el negocio y les sirve como valor agregado a su producto hospedaje.

Evento Lanzamiento – Es un evento que simboliza el kick-off de la plataforma. Se invitaran a locales, referentes de la industria, prensa no tradicional (bloggers) y primeros adoptadores tempranos. La idea es juntar a todas las experiencias en un solo lugar. Por ejemplo: Comida en la casa del chef, con clase de pintura y actuación a la carta. Es una acción que tiene poco costo relativo, bastante impacto y nos permite hacer base de datos.

Campaña “Feel local everywhere” – Esta es la primer campaña oficial de Localive. Se pautara para generar nuevos usuarios, al mismo tiempo que conversiones a venta. La campaña contara con recursos racionales y contenido visual rico. Aquí se espera que el target ya esté mejor definido en cuanto a saber que medios rinden mejor. Medios: Facebook y Google Ads.

Pauta Online “Test” Locales – Al margen de tener una fuerza de ventas que recluta locales, surge la necesidad de para reducir costos de venta, publicitar online a una base segmentada de potenciales usuarios que puedan subir sus experiencias. Eso hace que se pueda llegar a otras ciudades sin tener que trasladar al vendedor por cada viaje. Esto sirve para identificar las ciudades y perfiles de este tipo de usuarios. El principal mensaje en base a nuestros perfiles identificados, son dos: Conocer gente con intereses similares y/o generar un ingreso extra. Medios: Facebook y Google Ads.

Pauta Online “Become a Local” - Esta pauta más grande, con el perfil ya más identificado, busca levantar locales en varios puntos del país: Bariloche, Iguazú, Salta,

Mendoza, Córdoba y Ushuaia. Así como lo ha hecho Uber en donde comienza sus operaciones, primero levantan oferta y luego la nutren de usuarios. Aquí los recursos son los mismos: Racional y/o emocional. La inversión es mucho mayor ya que es una campaña mayor en relación al “test”. Medios: Facebook y Google Ads.

Notas de prensa – Acá se busca generar ruido a través de artículos de prensa, tradicional y no tradicional. Desde revistas e negocios como Apertura a comunidad de bloggers como “Donde viajo” o Sir Chandler. Esto no solo sirve para levantar oferta y demanda, si no que es una buena ventana para llegar a potenciales inversores. A esto se le suma la participación en charlas universitarias y en eventos relacionados a la industria, que de manera colateral, generaran buena prensa.

Blog Trips – Los blog trips son generalmente una práctica utilizada en la industria de turismo. Se arregla un viaje con 1 o 2 bloggers en donde se los invita a utilizar los “productos” o “servicios” que los facilitadores del viaje, generalmente comercializan. Esto hace que los bloggers utilicen los servicios para luego escribir sobre su experiencia en ellos. En nuestro caso, será invitar a un blogger a 2 días de actividades ofrecidas en Localive, para que luego escriba en su blog. Los costos de esta acción son derogados por Localive y pueden o no incurrir en hospedaje. Esta actividad tiene relación con la de “notas de prensa”. No solo bloggers especializados en viaje, también influenciadores como Paul Fava o Lulu Biaus o Mechi Machado todos relacionados a la industria de moda, como al mismo tiempo bloggers de comida y bebidas.

Campaña “Winter is coming” – Esta campaña esta pensada para incentivar el uso de la plataforma de cara a vivir experiencias en vacaciones de invierno. Es posible usar el slogan de campaña para darle un guiño a los usuarios que conozcan la serie Game of Thrones. Por ejemplo: “**Snow** is in Bariloche – Eat a barbecue cooked underground with local Emanuel” con una imagen de Bariloche “nevado”. Medios: Facebook, Google Ads y Prensa.

Campaña “Argentinian Summer” – El mismo objetivo que la de Winter is coming, esta campaña está apuntada a la estacionalidad del destino. Se mostrarán las diversas actividades que se pueden realizar durante vacaciones de verano en Argentina. Al igual que en casi todas las campañas los recursos a utilizar son emocionales y

racionales. La mayor parte del público que se espera levantar con esta campaña, es la demanda. Medios: Facebook, Google Ads y Prensa.

Pauta fines de semana largo “Regionales” y “Domésticos” – esta pauta online, tiene como objetivo ser más táctico. Los días previos estos feriados, se pautará con las actividades a promocionar y precio visible. Por cuestiones geográficas, no se seleccionarán feriados internacionales por la cercanía y noches de estadía. Es decir, los feriados largos son propicios a que los viajeros hagan “escapadas” a destinos cercanos. Medios: Facebook y Google Ads.

Redes sociales y Google Adwords

Será una campaña con la cuál se buscare llegar a ambos usuarios: vendedores y compradores. El mensaje cambiará según el cliente final. Por ejemplo, los anuncios que se le muestren a los potenciales vendedores deberán lograr que se suban a la plataforma a publicar experiencias.

Esta campaña tendrá 4 etapas:

1. Testeo de target potencial.
2. Ajuste sobre segmento.
3. Creación de audiencia.
4. Foco en conversión.

Objetivos: Conseguir seguidores a la Fan Page, generar leads a la página web, mejorar la conversión, aumentar el conocimiento de marca y generar nuevos usuarios (vendedores y compradores).

Características del público:

- Lugar - Viviendo en: Se harán en todos estos lugares, pero de manera separada para poder entender que público tiene mejor penetración.
 - Argentina
 - Australia
 - Brasil
 - Canadá

- Suiza
- Chile
- Colombia
- Alemania
- España
- Francia
- Reino Unido
- Italia
- México
- Países Bajos
- Nueva Zelanda
- Perú
- Estados Unidos
- Irlanda
- Bélgica
- Conexiones excluidas:
 - Excluir a las personas a las que les gusta Localive (cuando sea de nuevos usuarios) o incluir a personas a las que les gusta Localive (para conversión a ventas de los usuarios ganados).
- Edad:
 - 20 - 65+
- Idioma: Aquí aplicaría el inglés en todos los países más el idioma que le corresponde. Esto no significa que el contenido se va a mostrar en Chino, si no que se mostraran a personas que también hablen ese idioma.
 - Inglés (todo), Español (todos), Francés (todos), Alemán, Portugués (Brasil), Chino simplificado (China), Holandés o Italiano.
- Ubicaciones: Se dividirán los anuncios para cada caso en particular, así podremos saber que ubicación nos rinde mejor.
 - Sección de noticias de dispositivos móviles, Sección de noticias de computadoras o Columna derecha de computadoras
- Personas que coinciden con: esto es común para todos los anuncios.

- Intereses: Naturaleza, Cruceros, Hoteles, Ecoturismo, Lagos, Playas, Turismo, Montañas, Alquiler de vehículos, Parques temáticos, Vacaciones, Viajes de aventura, Expedia (sitio web), Viajes en avión, Airbnb, Kayak (compañía), TripAdvisor, I love to travel, Hotwire.com, Travelzoo, CheapTickets, Hotels.com, Travelocity, Trivago, Expedia, Inc., Skyscanner, Lonely Planet, Booking.com, Kayak, KLM Royal Dutch Airlines, Iberia, Alitalia, Delta Air Lines, Lufthansa, British Airways, EasyJet, American Airlines, Air France, United Airlines, LATAM Airlines Group, LAN Airlines, TAM Líneas Aéreas, BlaBlaCar, Uber (empresa), Mercado libre, Amazon.com, Consumo colaborativo, eBay o Lyft
- Comportamientos: Viajeros internacionales frecuentes o Aplicación de viaje usada (1 mes)
 - Placements:
Facebook Noticias, Facebook Columna derecha y Facebook Mobile.

Alcance potencial bajo esta segmentación: 384 000 000 personas

Alcance diario estimado: 55 000 - 140 000 personas en Facebook

Fecha de ejecución: 1 diciembre del 2016 al 1 de diciembre del 2017. (Ver Gantt)

Para todas las campañas se integraran pixeles de conversión para medir los resultados y así poder ajustar a los medios y formatos con mejor conversión.

Presupuesto y resultados.

Como se describió en Objetivos y Metas, se pretende con estas acciones, alcanzar un objetivo de ventas de 2.295 visitantes, con un ticket promedio de ARS 987 (USD65, con comisión incluida, sin comisión serían USD50 el objetivo que se pretende mantener). Las ventas netas al 17% de comisión libre del pago del intermediario de pago, dejan en pesos un total de ARS 299.257.

Detalle	Costo Total Anual
Pauta Online Estructural	21,000
Pauta Online "Test" Visitantes	2,000
Un tiro offline.	3,000
Evento Lanzamiento.	10,000
Campaña "Feel local everywhere"	12,000
Pauta Online "Test" Locales	2,000
Campaña "Become a Local"	6,000
Notas de Prensa	-
Blog Trips	9,120
Campaña "Winter is coming"	12,000
Campaña "Argentinian summer"	15,000
Teaser de campañas	6,000
Pauta Doméstica "Fin de semana largo Localive"	12,000
Pauta Regional "Fin de semana largo Localive"	22,000
	132,120

Los gastos en marketing estimados para el primer año son ARS 132.120.

$$\text{ROMI: } \text{ARS } 404.473 / \text{ARS } 132.120 = 3.06$$

El punto equilibrio en unidades de 1.105 ventas per cápita. Como decíamos anteriormente, el CAC estimativo es de ARS 59 por Visitante. Tomando los ingresos per cápita netos ARS 179, nos deja un buen ratio de reinversión de 3x1. Por cada

cliente nuevo que consigo y me compra, puedo repagar la inversión y conseguir 2 clientes nuevos más. El CLTV aún no está calculado con precisión, pero se espera poder mantenerlo por un periodo apropiado para generar un buen repago de la inversión. El estado de resultados y Cash-Flow se ven en las siguientes planillas, acompaña a las proyecciones anualizadas en pesos argentinos, que se describen en este plan de marketing.

EERR	Y1
Ventas	\$404,473
Costos de Producción	\$-
UTILIDAD BRUTA	\$404,473
Gastos de ventas	\$-
Transporte/viáticos	\$1,600
Gastos de administración/finanzas	\$58,800
Gastos legales	\$14,400
Gastos en MKG	\$132,120
Gastos de mantenimiento	\$121,824
Alquiler	\$-
Amortización	\$-
UTILIDAD OPERATIVA	\$328,744
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$75,729
Impuesto a la renta	\$26,505
UTILIDAD NETA	\$49,224

Cash-Flow	Y1
INGRESOS DE CAJA	
Ventas	\$ 2,379,253
Comisión del intermediario de pago	\$ 174,875
Deducción proveedores	\$ 1,799,905
Ventas Netas	\$ 404,473
EGRESOS DE CAJA	
Inversión inicial	\$ 325,000
Muebles y útiles	\$ -
Mano de Obra	\$ -
Gastos de administración/finanzas	\$ 58,800
Gastos legales	\$ 14,400
Gastos en MKG digital	\$ 132,120
Gastos de mantenimiento	\$ 121,824
Alquiler	\$ -
Transporte/Viáticos	\$ 1,600
Impuestos	
Total de egresos de Caja	\$ 653,744
Ingresos-Egresos	\$(249,271)

Implementación y control.

El monitoreo de los resultados se realizara de manera semanal con una presentación mensual de la situación. La revisión se hará en un panel donde los fundadores estarán presentes. Dado que es una etapa de testeo, todos aquellos recurso alocados en medios/herramientas que no tengan un resultado esperado, se redistribuirá la inversión en aquellas que mejoren su conversión. Los controles se podrán visualizar a través del

panel comercial donde figuran los ingresos, visitantes, locales, experiencias, categorías y demás. Estos datos se bajarán con una query y serán analizados para su tomar acciones correctivas. Al margen del modelo de datos, se utilizaran pixeles de conversión para Facebook Ads integrados a la página para saber de que anuncia y campaña viene el lead de los banners de Facebook. También se hará uso de Google Analytics para conocer de que manera interactúan nuestros usuarios con la página y así poder ir adaptando el producto. En el caso particular de las acciones offline con código de descuento, se medirán con la base de datos y el código especial canjeado en la página de Check-Out. Para todas las otras acciones offline, como publicaciones de prensa, serán guardadas como “testigos” las piezas de las acciones realizadas para una presentación al finalizar el año. Otro control necesario, es la actualización del Blacklist de keywords. Dado que la carga de experiencia y las reviews están a cargo de los usuarios, estar actualizados con estas palabras es verdaderamente importante. Es necesario también en el caso de las pautas online no aparecer con un banner sobre “Experiencia de remo” y este leyendo una noticia donde personas fallecen haciendo rafting en Australia. Algunas de las keywords son: asesinato, robo, ladrón, secuestro, paro, prostitución, ISIS, terrorismo, etc.

Entonces, las reuniones estarán divididas de la siguiente manera semanal:

- 1 Semana: Revisión de resultados.
- 2 Semana: Reunión de contenidos.
- 3 Semana: Diagramación de acciones correctivas.
- 4 Semana: Reunión Directorio.

Las barreras de salida son bajas. Por esta razón, si los resultados no acompañan las expectativas de los inversores o fundadores, la estrategia de salida es siempre teniendo en cuenta nuestra comunidad tan querida. Esta plataforma no posee activos, no es dueña ni de hoteles, ni de agencias de viaje, ni activos de difícil liquidez. Por esa razón la barrera de salida del mercado es baja:

- Se envía un comunicado de prensa a todas las casillas de correo de la base de datos.
- Se presenta a quiebra en boletín oficial, para el pago de deudas.
- Se cierran cuentas bancarias.
- Y por ultimo, se da de baja la página.

Conclusiones.

Dado el contexto apropiado, la novedad del concepto, los costos iniciales relativamente bajos, las barreras bajas de salida y la apasionante industria donde se apalanca la empresa, es atractivo por demás este desarrollo de marca.

No solo que promete buena rentabilidad a los accionistas en la medida que escale el negocio, si no que es provechoso para la sociedad.

La visión detrás de Localive es crear lazos entre extraños, hacer sentir a los demás, que a pesar de ser de otras culturas y vivencias, son bienvenidos en otras partes del mundo. Es tal vez una marca, que con el debido trabajo y pasión de su comunidad llegue a ser “Meaningful” para las personas.

Bibliografía.

- Anderson, C. (2007). *Economía de Long Tail (Nuevo Paradigma)*. Ediciones Urano.
- Baños, A. (2011). *Los secretos de los precios*. Ediciones Granica SA.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*. London: Collins.
- Díez de Castro, E. C. (2004). *Distribución comercial*.
- European Commission, Press release (2016). A European agenda for the collaborative Economy. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2001_es.htm
- European Commission – Flash Eurobarometer 438, March 2016, “The use of collaborative platforms”. Report.
- Geron, T. (2013). Airbnb and the unstoppable rise of the share economy. *Forbes*, Feb 13, Retrieved from www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/01/23/airbnb-and-the-unstoppable-rise-of-the-share-economy/
- IE (2016) – *Economía Colaborativa en América Latina*. Editor IE Business School – Departamento de comunicación.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2001). *Dirección estratégica* (Vol. 5). Prentice Hall.
- Jung, C. G. (2014). *The archetypes and the collective unconscious*. Routledge.
- Krippendorf, J. (2010). *Holiday makers*. Taylor & Francis.
- MINTUR, S. D. (2015). *Anuario Estadístico de Turismo*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Poon, A. (1993). *Tourism, technology and competitive strategies*. CAB international.
- PWC – *Millennials at Work, Reshaping the workplace*. Report 2011.
- Sanau, B. (2016). *ICT Facts and figures*. International Telecommunications Union.

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25, 1-65.
- Sinek, S. (2011). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin UK.
- Techcrunch - <https://techcrunch.com/2016/09/19/airbnb-acquires-travel-activities-marketplace-trip4real/>
- TechCrunch, Jun 2016 by Lucas Matney. <https://techcrunch.com/2016/06/03/airbnb-begins-testing-city-hosts-program-to-give-guests-guided-one-of-a-kind-experiences/>.
- UNWTO, I. (2015). *World Tourism Barometer*, Volume 13, January 2015.
- Vanhove, N. (2011). *The economics of tourism destinations*. Routledge.

Anexos.

Encuesta.

Encuesta online con Google Forms a una población total de $N = 490$ personas. La encuesta fue publicada en Facebook y enviada por correo. Para que sea un universo más homogéneo se compartió en el perfil de Facebook de la Universidad Bocconi de Milán donde tuvo llegada a estudiantes de intercambio. Para llegar a poblaciones más adultas y emparejar el universo, se envió a través de otros contactos de edades mayores a sus amigos de Facebook. Tipo de preguntas cerradas, múltiple choice en algunos casos preguntas con escalas Likert.

Preguntas:

- ¿De donde eres? *
- ¿Cuántos años tienes? *

Menor de 18

18 - 25

26 - 35

36 - 45

46 - 55

56 - 65

Mayor de 65

- ¿Cuál es tu ocupación actual? *

Relación de dependencia

Monotributista

Estudiante

Desempleado

- ¿Eres hombre o mujer? *

Mujer

Hombre

- ¿Cuántos viajes has hecho el año pasado? *

1

2

Más de 3

No viaje el año pasado

- ¿Con quién viajas? *

Con mi familia

Con amigos

Con mi pareja

Sólo

- ¿Qué te gusta hacer cuando viajas? *

(Puedes elegir más de una opción)

Caminar y pasear

Aprender una habilidad

Actividades de naturaleza

Visitar museos y lugares históricos

Bici y Trekking

Comer y Beber

Actividades de vida nocturna

Otros

- ¿Sueles planificar estas actividades antes del viaje? *

Sí

No

- ¿Cómo te enteras de estas actividades? *

(Puedes elegir más de una opción)

Familia y Amigos

Social networks (Facebook, Instagram)

Gente del lugar

Revistas & TV

Agencia de viajes

Guías turísticos

Sitios de viajes (TripAdvisor, Wikitravel)

Internet

Otros:

- ¿Cómo las reservas? *

(Puedes elegir más de una opción)

Online

Agencia de viaje

Hotel

No las reservo

Otro:

- ¿Cómo pagas por ellas? *

No pago

Efectivo

Tarjeta de Crédito

Otro:

- En una escala del 1 al 5, ¿Cuán importante es conocer a la gente local para ti?

*

Para nada importante

1

2

3

4

5

Es sumamente importante

- En una escala del 1 to 5, ¿Cuán importante es conocer la cultura local para ti?

*

Para nada importante

1

2

3

4

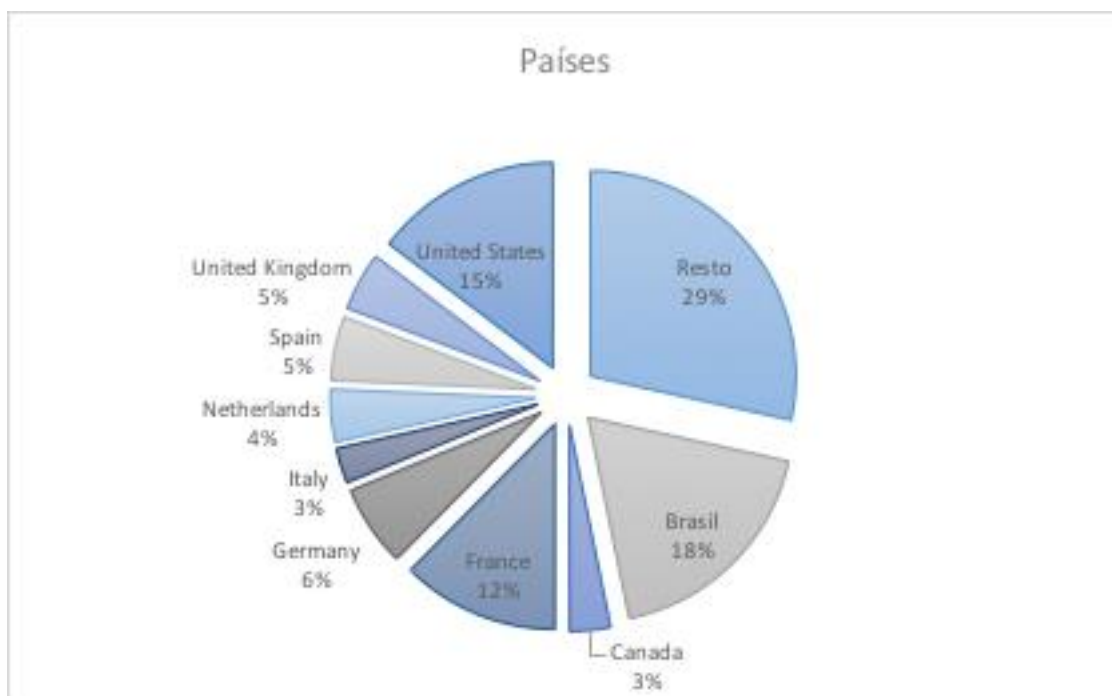
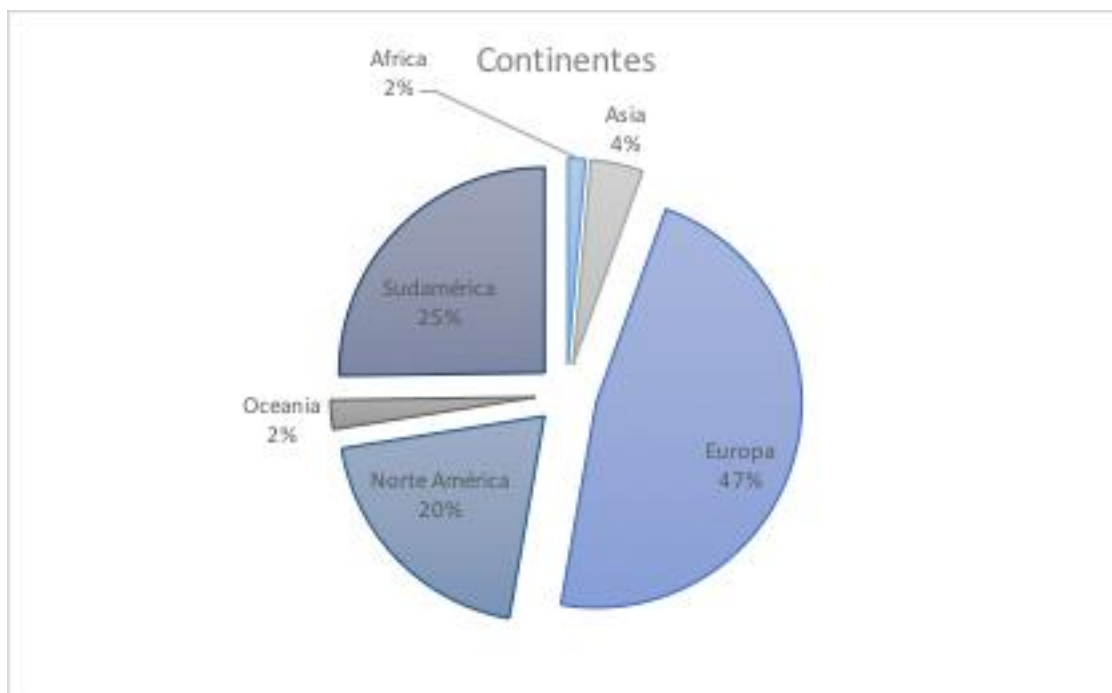
5

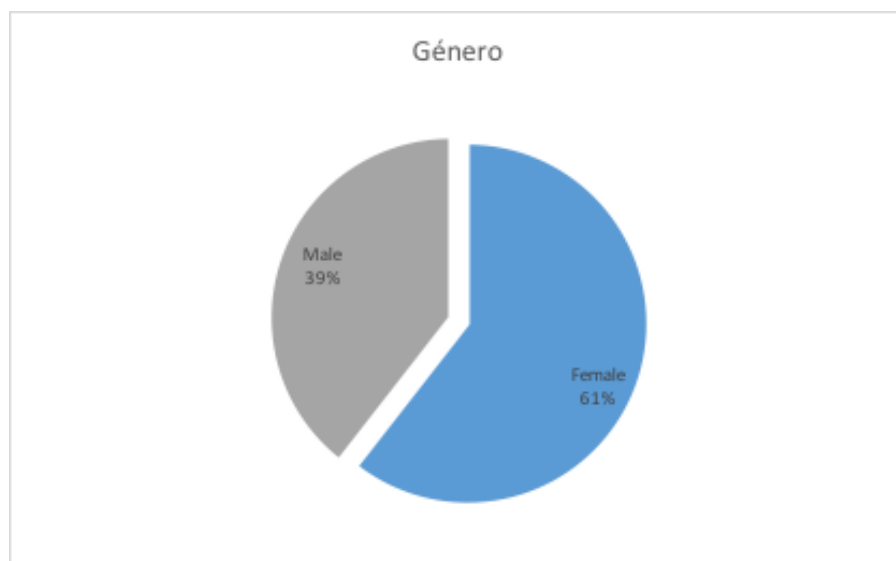
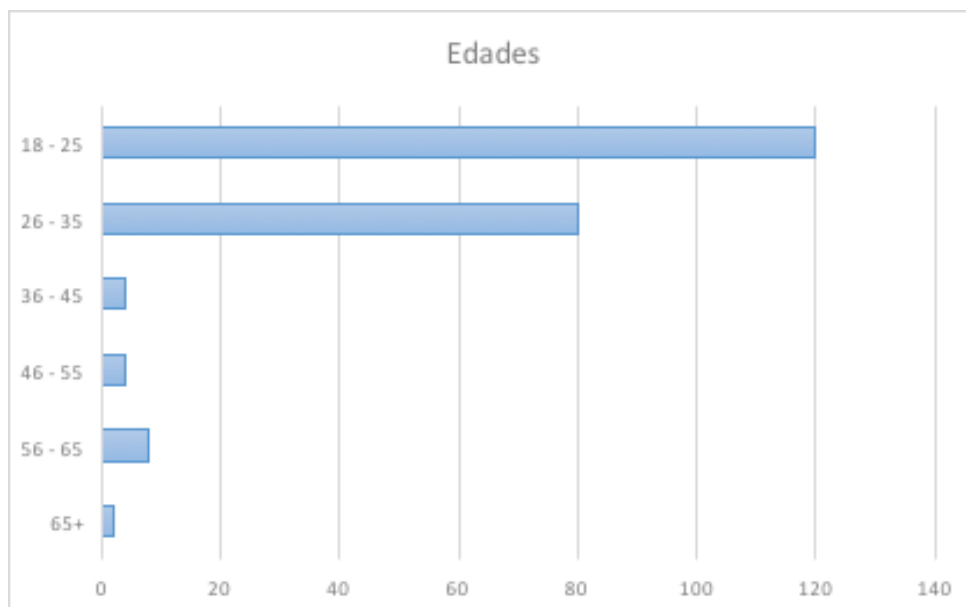
Es sumamente importante

- ¿Escuchaste hablar de AirBnB, Blablacar o Vayable? *

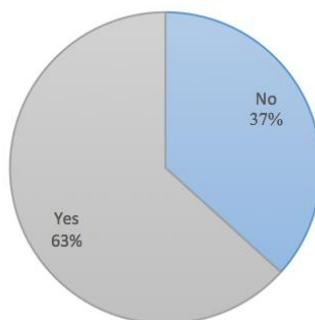
Sí

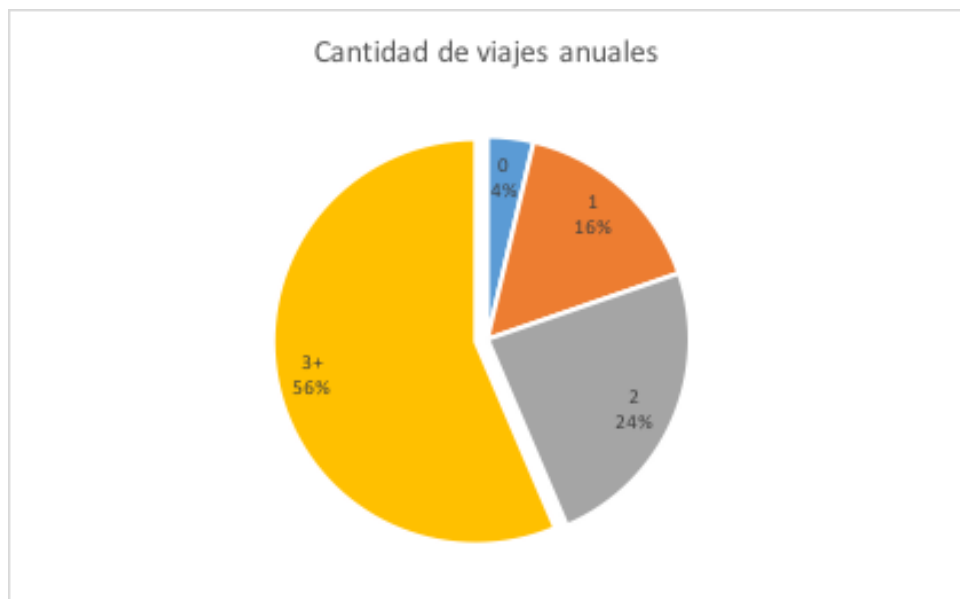
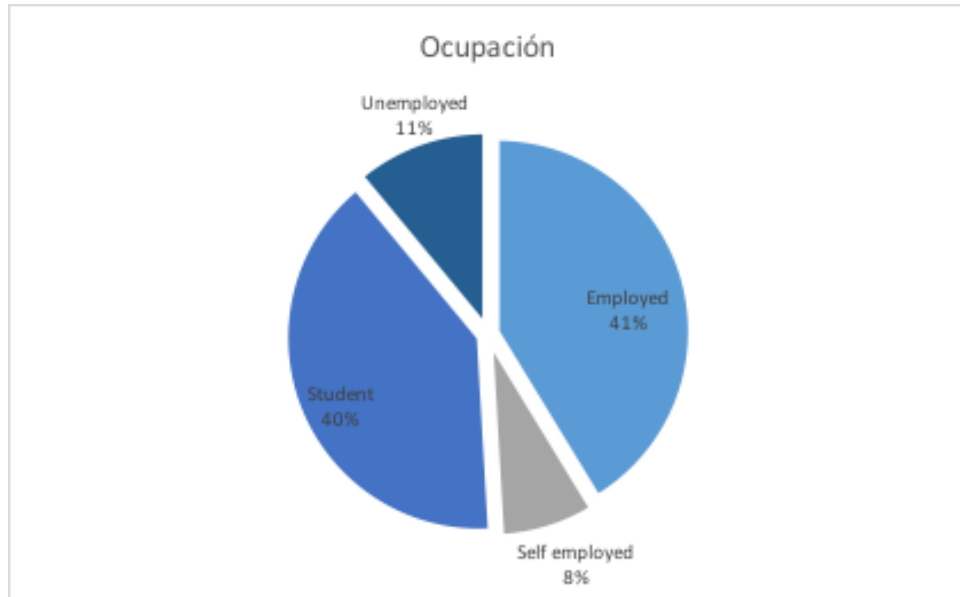
No

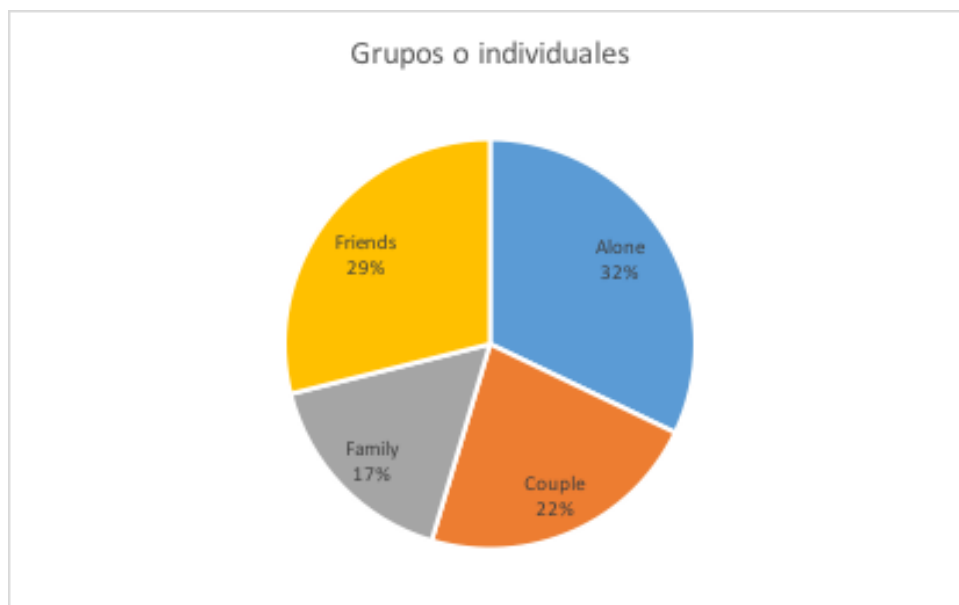
Cuadros:



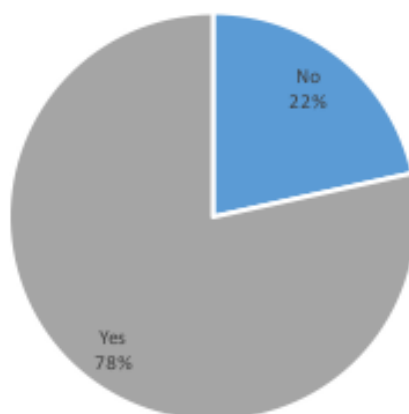
Planificación de viaje



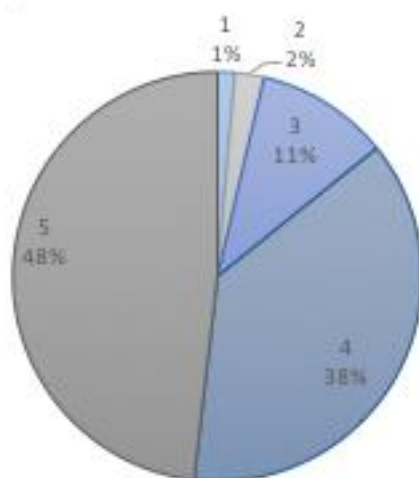




Conocen plataformas de CC

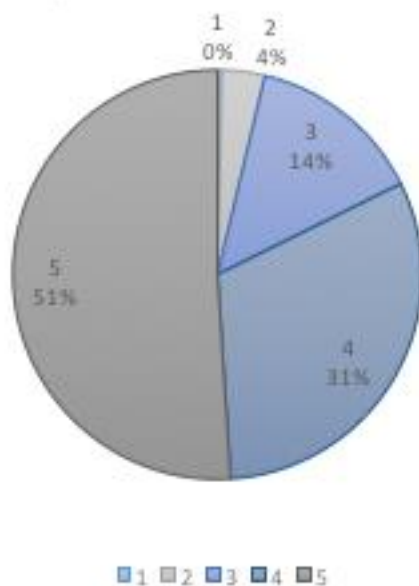


Importancia de la cultura local



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

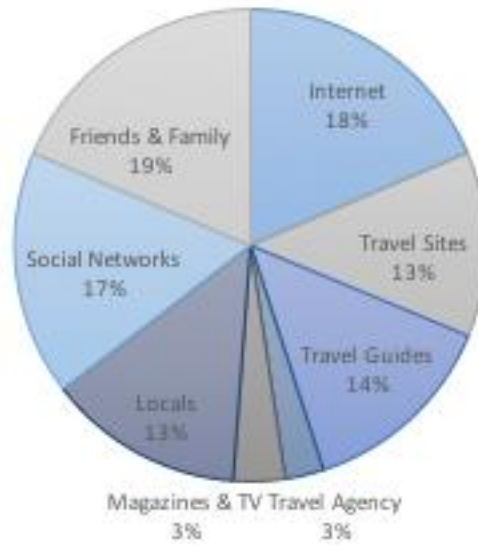
Importancia de los locales



Cómo se reservan las actividades



Medios de información



Actividades preferidas



Estado de Resultados.

	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$ 2,890	\$ 4,456	\$ 7,259	\$ 8,357	\$ 9,874	\$ 13,834	\$ 21,348	\$ 26,950	\$ 35,867	\$ 45,876	\$ 65,931	\$ 75,893	\$ 85,938
Costos de Producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA	\$ 2,890	\$ 4,456	\$ 7,259	\$ 8,357	\$ 9,874	\$ 13,834	\$ 21,348	\$ 26,950	\$ 35,867	\$ 45,876	\$ 65,931	\$ 75,893	\$ 85,938
Gastos de ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transporte/viáticos	\$ -	\$ 200	\$ 200	\$ -	\$ 200	\$ 200	\$ -	\$ -	\$ 200	\$ 200	\$ -	\$ 200	\$ 200
Gastos de administración/finanzas	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,900	\$ 4,900	\$ 4,900	\$ 4,900	\$ 4,900	\$ 4,900	\$ 4,900	\$ 4,900	\$ 4,900	\$ 4,900
Gastos legales	\$ -	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Gastos en MKG	\$ 11,000	\$ 16,000	\$ 8,540	\$ 9,140	\$ 6,140	\$ 9,400	\$ 12,857	\$ 12,000	\$ 4,700	\$ 6,143	\$ 10,600	\$ 6,000	\$ 19,600
Gastos de mantenimiento	\$ 10,152	\$ -	\$ 10,152	\$ -	\$ 10,152	\$ -	\$ 10,152	\$ -	\$ 10,152	\$ -	\$ 10,152	\$ -	\$ 60,912
Alquiler	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 24,752	\$ 21,000	\$ 23,692	\$ 14,740	\$ 22,592	\$ 15,700	\$ 29,109	\$ 18,100	\$ 21,152	\$ 12,443	\$ 26,852	\$ 12,300	\$ 86,812
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (21,862)	\$ (16,544)	\$ (16,433)	\$ (5,883)	\$ (12,718)	\$ (1,866)	\$ (7,761)	\$ 8,850	\$ 14,715	\$ 33,433	\$ 39,079	\$ 63,593	\$ (874)
Impuesto a la renta								\$ 2,655	\$ 4,415	\$ 10,030	\$ 11,724	\$ 19,078	
NET UTILITY	\$ (21,862)	\$ (16,544)	\$ (16,433)	\$ (5,883)	\$ (12,718)	\$ (1,866)	\$ (7,761)	\$ 6,195	\$ 10,301	\$ 23,403	\$ 27,355	\$ 44,515	\$ (874)

Piezas de comunicación.

Las imágenes son orientativas, pudiendo cambiar oportunamente. Se irá buscando que CTA funciona mejor con un A/B testing. Aquí, algunos ejemplos de las piezas de comunicación.

Pauta Estructural.



Localive
Publicidad

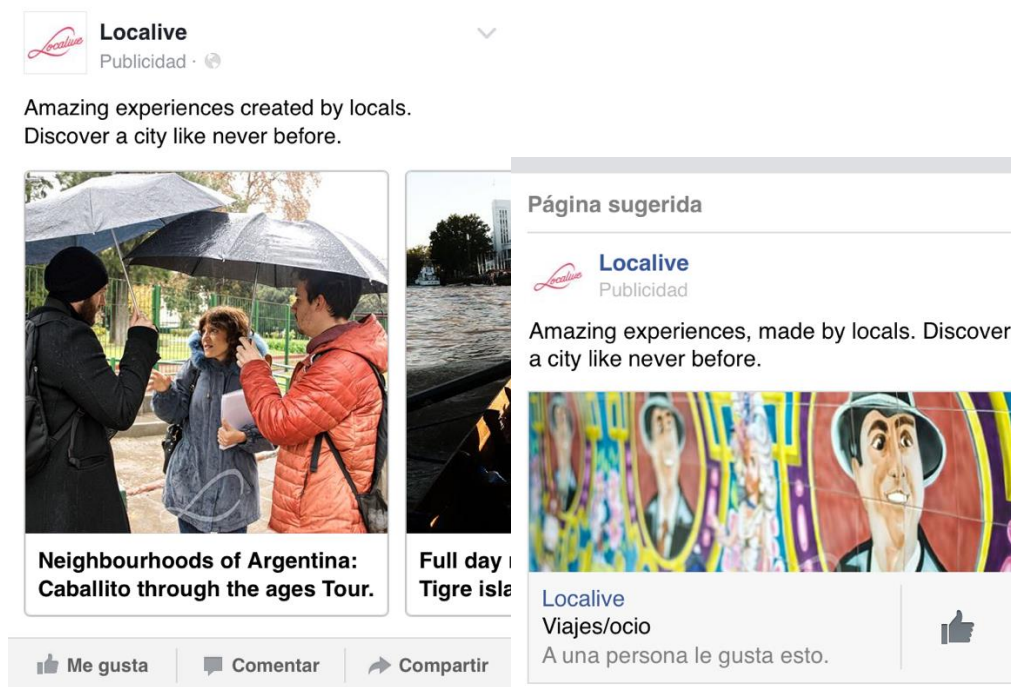
Amazing experiences, made by locals. Discover a city like never before.



Localive
Viajes/ocio
A una persona le gusta esto.


Me gusta esta página

(Facebook – Feed News)




Localive
Publicidad ·

Amazing experiences created by locals.
Discover a city like never before.



Neighbourhoods of Argentina: Caballito through the ages Tour.




Full day Tigre isla

Página sugerida

Localive
Publicidad

Amazing experiences, made by locals. Discover a city like never before.



Localive
Viajes/ocio
A una persona le gusta esto.

Me gusta Comentar Compartir

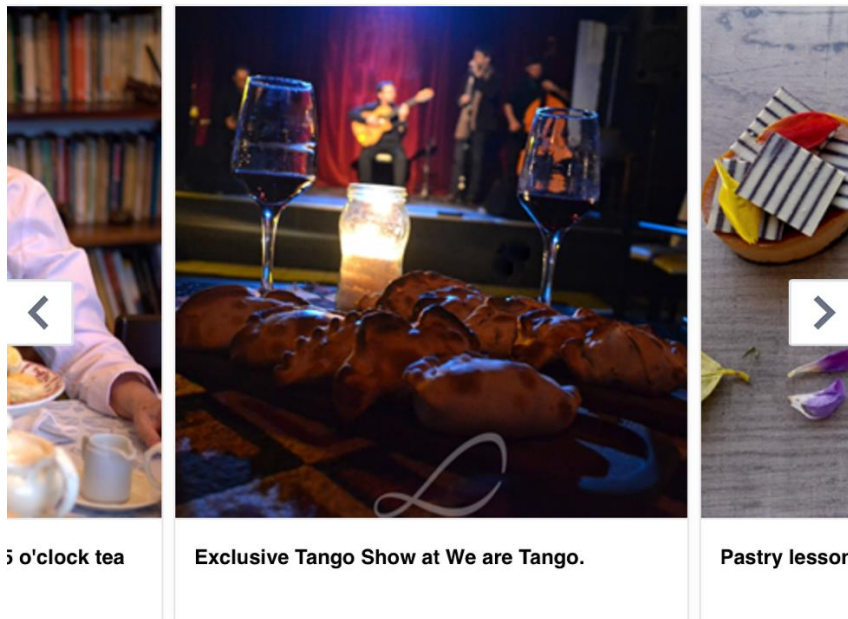
(Facebook Banner lateral derecho – Página sugerida)



Localive

Publicidad · 🌐

Amazing experiences created by locals. Discover a city like never before.



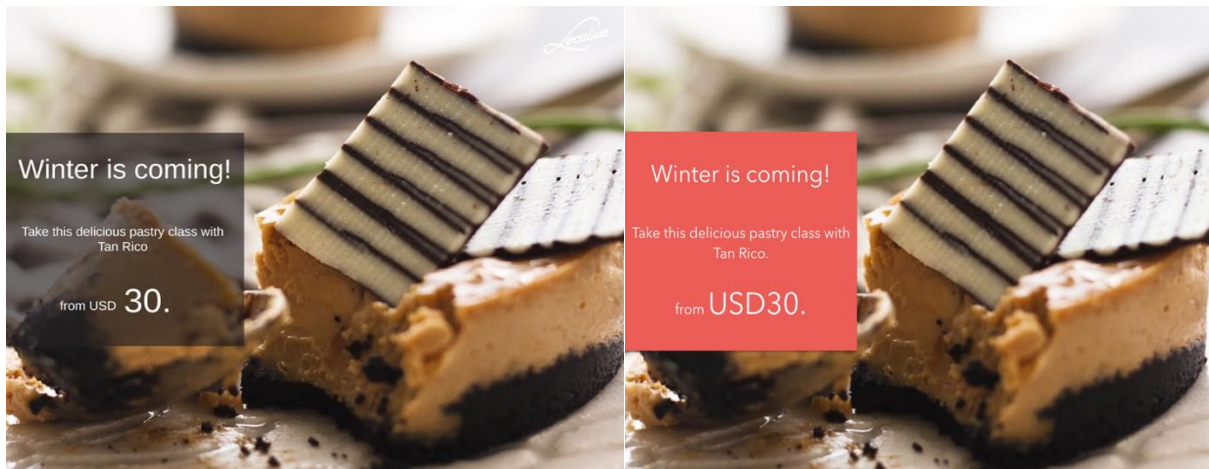
5 o'clock tea

Exclusive Tango Show at We are Tango.

Pastry lesson:

(Facebook Carrusel)

Campaña “Winter is coming!”.



(Google Display – 300x250. A/B testing).

Campaña “Argentinian Summer”.



(Facebook – Posteo en página de perfil).
