



**Universidad de San Andrés**  
**Departamento de Administración**  
**Magíster en Marketing y Comunicación**

***Plan de Marketing: Relanzamiento de la categoría de alquileres temporales en Mercado Libre. Real Estate hacia la transaccionalidad.***

**Autor: Carolina Vajlis**

**DNI: 29.501.950**

**Mentor: Mercedes Gerding**

**Buenos Aires, 1 de febrero de 2019**

# Índice

1.	Resumen ejecutivo .....	4
2.	Introducción .....	6
2.1.	La compañía.....	6
2.2.	La unidad de Clasificados en Mercado Libre .....	9
2.3.	El modelo de avisos clasificados online .....	12
3.	Análisis estratégico .....	15
3.1.	Análisis de Macroentorno .....	15
3.2.	Análisis de Microentorno .....	22
3.3.	Análisis FODA .....	27
3.4.	Análisis del cliente .....	30
4.	Investigación de mercado .....	34
4.1.	Primera etapa de la investigación: entrevistas en profundidad .....	34
4.2.	Segunda etapa de la investigación: testeos con usuarios .....	36
5.	Producto .....	39
5.1.	Del producto a la <i>experiencia de usuario</i> .....	39
5.2.	Alquiler temporal: los diferentes modelos de producto .....	40
5.3.	Metodologías ágiles de desarrollo de producto .....	42
5.4.	Desarrollo de producto .....	46
5.4.1.	Alquiler temporal: definiendo el producto mínimo viable (MVP).....	46
5.4.2.	Features a desarrollar para el MVP de solicitud de reserva de alquiler temporal .....	49
5.4.3.	Funcionamiento de la solicitud de reserva .....	51
6.	Distribución .....	53
7.	Precio .....	54
7.1.	Esquema actual de precios para alquileres temporales .....	56
7.2.	Modelo de precio para alquiler temporal transaccional .....	58
8.	Proyección de reservas de alquiler temporal .....	60
9.	Plan de Comunicación .....	64

9.1.	Objetivo .....	64
9.2.	Acciones pre-lanzamiento .....	64
9.2.1.	Capacitaciones a inmobiliarias .....	64
9.2.2.	Capacitaciones a usuarios particulares (FSBO) .....	64
9.3.	Acciones de lanzamiento .....	65
9.3.1.	Para los vendedores .....	65
9.3.2.	Para los compradores: medios propios .....	67
9.3.3.	Para los compradores: medios pagos .....	67
9.3.4.	Evento de lanzamiento y PR .....	68
10.	Conclusiones .....	69
11.	Cronograma de trabajo .....	70
12.	Bibliografía .....	71
13.	Anexos .....	73



Universidad de  
**San Andrés**

## Agradecimientos

Dedico este trabajo especialmente a **Roberto Dvoskin**, a quien conocí hace 9 años como profesor y Director de la Maestría en Marketing y Comunicación, con quien tuve la oportunidad de estrechar un vínculo especial y quien me dio la oportunidad de comenzar mi carrera docente en la Universidad de San Andrés. Gracias a Roberto, soy hace 7 años asistente de docencia de la materia Marketing en la carrera de grado de Administración en Empresas; experiencia que me brinda mucha satisfacción y que continuó enriqueciendo mi formación profesional y académica, una vez terminada mi cursada.

A **Claudio Darín**, a quien conocí durante mi actividad docente en la Universidad y me dio la oportunidad de sumarme a su equipo, confiando siempre en mí, y de quien siempre tomé sus consejos y experiencias para emprender nuevos caminos en el ámbito de mi desarrollo profesional.

Al profesor **Néstor Sanchez**, actual Director de la Maestría, quien con amplia generosidad me dio la posibilidad de extender la fecha de presentación de este trabajo, permitiéndome cerrar este ciclo.

A la **Universidad de San Andrés**, por todas las oportunidades que me dieron en el ámbito académico (fundamentalmente por haberme becado para cursar mi Maestría), por confiar en mí para formar parte de su cuerpo docente y por permitirme acercarme a excelentes profesionales durante todos estos años de trabajo.

Dedico también muy especialmente este trabajo a **Mercedes Gerding**, colega y tutora, quien me alentó a dar este paso y me acompañó en este camino. Por mostrarme que se puede y por ser mi guía en este proceso.

Agradezco a **Mercado Libre**, empresa de la cual formo parte hace 6 meses, por confiar en mí para hacer este estudio de caso, así como por permitirme exponer y utilizar la información pertinente para llevarlo adelante. También a mis compañeros, especialmente a Vivi Gaia que me compartió material bibliográfico que enriqueció mi trabajo.

A **Lean** y a mi familia, que me apoyan en cada paso que doy, y que sé que recibirán con orgullo este nuevo paso que estoy dando.

# 1. Resumen ejecutivo

Los sitios web denominados “verticales” son aquellos que se dedican a una temática específica, ofreciendo contenido concreto, especializado y dirigido a un determinado público. Dentro de Mercado Libre, la unidad de negocios de *Clasificados* comprende tres verticales: la contratación de Servicios (para el hogar, eventos y otros), la venta de Automotores y la oferta de Inmuebles.

El desafío que tiene por delante la unidad de *Clasificados* es avanzar hacia un nuevo modelo “transaccional”, esto es que los usuarios puedan no sólo ponerse en contacto con vendedores, sino directamente operar dentro de la plataforma (por ejemplo reservando un departamento o un auto, e incluso comprarlo), haciendo sus transacciones más seguras, aprovechando el ecosistema a la hora de pagar (integrándose con Mercado Pago), y contando también con mayor información sobre el vendedor o *seller* (a través del sistema de reputación).

A mediano plazo, implica también un cambio en la modalidad de pago por el servicio para los vendedores que publican en el sitio, quienes en lugar de pagar un precio fijo por una publicación, o por un espacio dentro de la plataforma, abonarían un porcentaje del valor de la transacción realizada, tal como sucede actualmente en la venta de productos de Mercado Libre (denominado *Marketplace*).

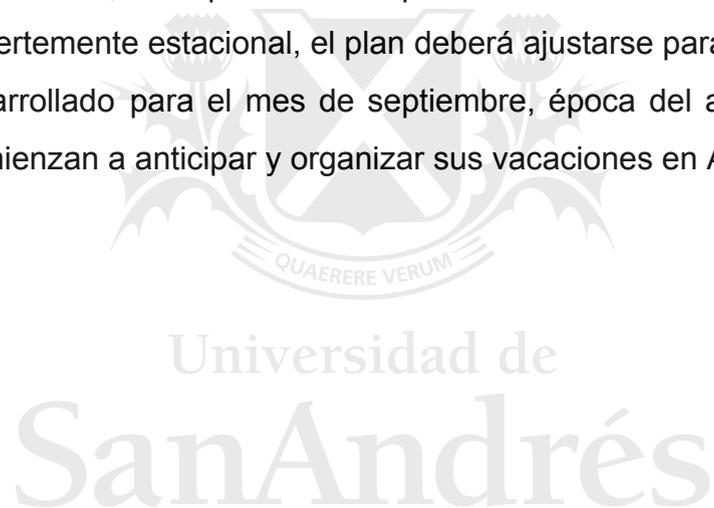
Dentro de *Clasificados*, los verticales *Motors* y *Servicios* ya dieron sus primeros pasos hacia la transaccionalidad, a través de los modelos de reserva de vehículos, y contratación de servicios para el hogar, respectivamente.

El vertical *Real Estate (RE)* tiene el objetivo de empezar a recorrer el camino hacia la transaccionalidad para 2019, donde los usuarios que buscan propiedades en venta o alquiler, puedan no sólo ponerse en contacto con las inmobiliarias o particulares que las ofrecen a través de la plataforma, sino también poder realizar una “reserva online” efectuando parte o la totalidad del pago de la operación a

través de Mercado Libre, contando con las ventajas y garantías de Mercado Pago. Este cambio implica además “subir” a los sellers de RE al esquema de reputación, donde son evaluados por los usuarios.

Aprovechando la oportunidad que presenta el actual escenario de Argentina tras la devaluación del peso y el encarecimiento de los viajes al extranjero, se decidió avanzar en la transaccionalidad de alquileres temporarios, donde los usuarios podrán generar reservas en pesos a través de la plataforma, basándose en los esquemas desarrollados por la empresa para otras unidades.

El lanzamiento del producto de reserva de alquiler temporal se prevé para agosto/septiembre 2019, anticipando la temporada de verano 2020. Al tratarse de una categoría fuertemente estacional, el plan deberá ajustarse para poder llegar con el producto desarrollado para el mes de septiembre, época del año en la que los veraneantes comienzan a anticipar y organizar sus vacaciones en Argentina.



## 2. Introducción

### 2.1 La compañía

Mercado Libre es la empresa de comercio electrónico líder de América Latina, fundada en Argentina en 1999 por Marcos Galperín y que actualmente opera en 19 países de la región. En pocos años, logró convertirse en la séptima plataforma de comercio electrónico del mundo.

En 2007, la empresa abrió capital en Nasdaq (Nasdaq: MELI), la segunda bolsa de valores automatizada y electrónica más grande de los Estados Unidos, dedicada principalmente a empresas de tecnología.

Según los resultados reportados a comienzos de 2018, se vendieron un total de 270,1 millones de artículos en mercadolibre.com durante 2017. El crecimiento año contra año fue de 49,1%, que resultó en un total de volumen de dinero transaccionado en la plataforma de US\$ 11,7 billones.

La empresa cuenta con 7300 empleados entre todas sus oficinas de América Latina y se compone de seis unidades de negocio:



**Figura 1:** Ecosistema de Mercado Libre

**Mercado Libre** (llamado también marketplace) es la plataforma de comercio electrónico donde compradores y vendedores se encuentran para realizar transacciones con una amplia gama de productos y servicios. Cuenta a nivel regional con 211,9 millones de usuarios registrados, 10 millones de vendedores y 33,7 millones de compradores activos.

**Mercado Pago** es la plataforma de pagos de origen latinoamericano más grande de la región, con más 182 millones de usuarios, más de 1 millón de comercios adheridos y que ofrece más de 80 opciones de medios de pago. Lanzada en 2003, es la solución de pagos para aquellas empresas, emprendimientos o personas físicas que quieren vender en su propio sitio web, redes sociales e incluso a través de e-mails. Mercado Pago permite pagar y cobrar de manera segura y simple en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú, Uruguay y Venezuela. En 2018 lanzó el sistema de pagos con código QR y también una tarjeta pre-paga.

**Mercado Envíos** es un servicio de administración de envíos con el respaldo de las empresas logísticas más importantes de la región, que busca ofrecer a los usuarios de la plataforma un sistema integrado para sus compras en el marketplace. Funciona en Argentina, Chile, Colombia, México, Brasil y Uruguay. Actualmente posee centros de distribución en México y Brasil, y se encuentra próximo a lanzar el de Argentina bajo la estrategia de *fullfillment*. Esta modalidad implica que los vendedores envíen sus productos al centro de distribución previo a la venta, donde los productos son almacenados, y cuando un usuario compra un producto, se prepara y empaqueta el pedido en el acto, permitiendo así mejorar la eficiencia y tiempos en las entregas.

**Mercado Libre Publicidad** es una unidad dedicada a crear anuncios dentro de la plataforma, ofreciendo dar más visibilidad y oportunidades de exposición a los productos de las empresas que allí operan.

**Mercado Shops** tiene como objetivo ofrecer a las Pymes la posibilidad de armar su propio e-commerce, accediendo a su vez a los medios de pago online, proveyendo además herramientas para la administración de stock de productos.

**Mercado Crédito**, la unidad de negocios más reciente de la empresa, se trata de un sistema de créditos que apunta a brindar capital de trabajo a vendedores profesionales. Ofrece los préstamos en función del historial del vendedor en las plataformas Mercado Libre y Mercado Pago. Ya se otorgaron desde su lanzamiento en 2018, 4.000 préstamos a más 3.200 vendedores en Argentina.

En este trabajo, nos concentramos en el área de **Clasificados**, la cual dentro del **Marketplace** se dedica especialmente a la venta o contratación de servicios, automotores e inmuebles y será analizada en la próxima sección.



## 2.2 La unidad de Clasificados en Mercado Libre

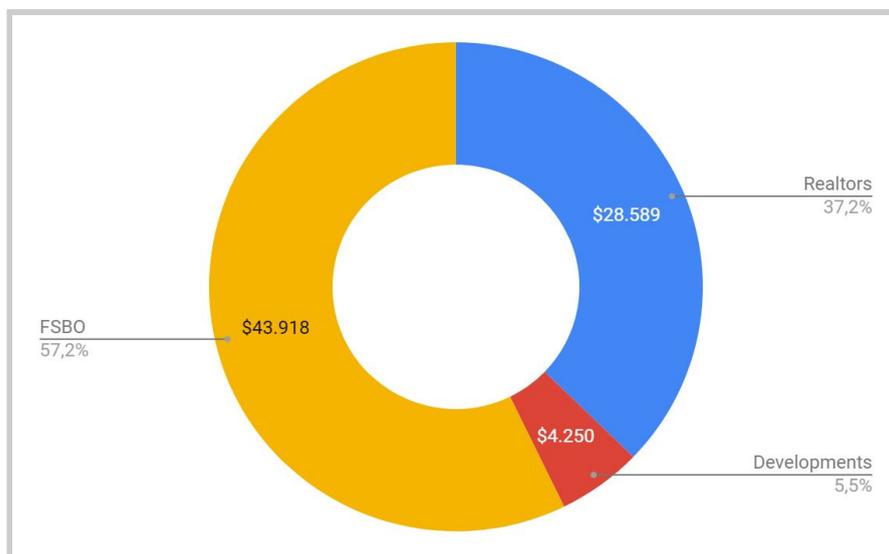
La unidad de negocios de “Clasificados” de Mercado Libre comprende tres categorías o verticales: **Motors, Real Estate y Servicios**.

Un portal o página web de contenido vertical es aquel que está dirigido a un determinado público, con contenidos concretos, especializados y con información de utilidad para este tipo de perfiles, que habitualmente se centran en una sola temática.

En contraposición, los portales o páginas web de contenido horizontal son aquellos sitios que se basan en información genérica, abarcando un amplio abanico de temas y por ende dirigidos a un amplio público, con un propósito general.

**Motors es el vertical de venta de vehículos tanto nuevos como usados** (autos, motos, náutica, etc.), **Real Estate es la sección de anuncios de venta y alquiler de inmuebles, así como emprendimientos inmobiliarios;** y **Servicios es el vertical destinado a los anuncios de profesionales del hogar, belleza y medicina**, entre otros. En este trabajo, nos enfocaremos en el vertical de **Real Estate** en Argentina.

Cada una de estas categorías a su vez comprende dos universos diferentes de usuarios vendedores o sellers: los particulares denominados *FSBO* por su siglas en inglés (for sale by owner) y los usuarios profesionales (concesionarios y agencias inmobiliarias). Si bien a nivel regional, sólo el 16% de la facturación de Real Estate proviene de usuarios FSBO, siendo el 84% restante generado por inmobiliarias (Realtors) y desarrolladoras (Developments); en Argentina, el **57% de los revenues** se genera por usuarios particulares. De ahí también la importancia que tendrá este segmento al diseñar el modelo que proponemos en este trabajo.



**Figura 2:** Revenues 2018 Real Estate Argentina en miles de pesos por tipo de cliente

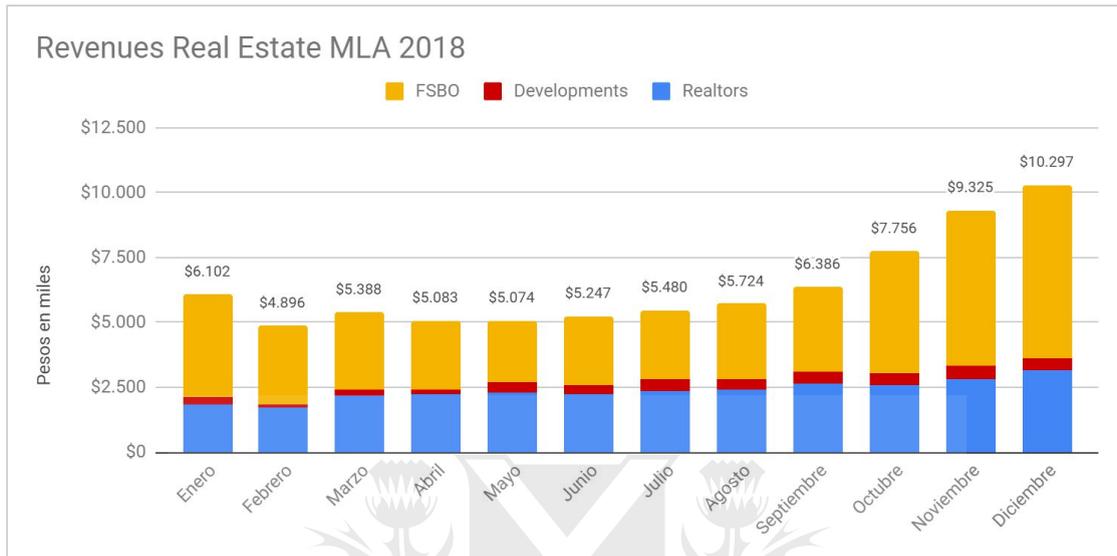
A su vez, las publicaciones de clientes FSBO concentran el 95% de los contactos que genera la categoría de alquileres temporales. La base instalada de este tipo de usuarios varía según los meses del año, pero son en promedio de **5135 clientes, y en 2018 tuvieron un ARPU promedio de \$702**. Los ingresos de este segmento de clientes para Clasificados en 2018 fueron de **\$43.918.000 pesos**. El detalle se encuentra en la figura 3.

Cientes FSBO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Base instalada	5.612	3.992	4.786	3.835	3.666	3.804	4.075	4.129	5.266	7.107	7.683	7.655
Revenues (.000)	\$3.951	\$3.080	\$2.983	\$2.654	\$2.370	\$2.642	\$2.677	\$2.890	\$3.299	\$4.709	\$6.000	\$6.664
ARPU	\$704	\$704	\$704	\$704	\$704	\$704	\$704	\$704	\$704	\$704	\$704	\$704

**Figura 3:** Base instalada de clientes FSBO y facturación mensual en 2018.

En la siguiente figura se exhiben los ingresos de Real Estate Argentina en 2018. En la misma se puede ver el peso relativo que tienen los usuarios FSBO, y el

incremento de la facturación en el último trimestre del año, correspondiente a los meses de temporada alta de alquileres temporales.



**Figura 4:** Revenues mensuales de Real Estate en Argentina en 2018.

En la próxima sección, continuaremos analizando las particularidades del modelo de negocios actual de Clasificados.

## 2.3 El modelo de avisos clasificados online

Categorías como la venta de autos y departamentos, tradicionalmente estuvieron asociadas al rubro de “clasificados” de los periódicos, un formato de anuncios en el que el vendedor paga por un espacio, cuyo precio varía según la visibilidad del mismo (tamaño del anuncio, página en la que se muestra, día en el cual se incluye, etc.). El precio de cada anuncio, puede variar según la categoría o rubro del clasificado.

Ahora bien, con el avance de las nuevas tecnologías, y la predominancia de los buscadores en Internet, este modelo fue gradualmente trasladándose a los medios digitales. Así, primero los periódicos, como el diario *Clarín*<sup>1</sup> empezaron a tener sus anuncios también en formato digital. El concepto siguió siendo parecido, pagar por un espacio, no físico esta vez, pero sí sujeto a la exposición del mismo (cuya efectividad puede medirse por la cantidad de visitantes que tiene un sitio).

Luego, plataformas de e-commerce como Mercado Libre, OLX o Aula Maula, también comenzaron a ofrecer este tipo de servicios clasificados. Y surgieron a su vez sitios verticales especializados en cada rubro, como es el caso de ZonaProp y Argenprop para inmuebles, Deautos.com y Demotores para vehículos e Iguanafix para servicios del hogar, entre otros.

En definitiva, es un modelo publicitario en el que un anunciante o vendedor está pagando por un espacio, cuyo costo es independiente de los resultados de negocio que pueda tener al publicitar su aviso dentro de un espacio de clasificados.

En Mercado Libre, este modelo de anuncios, denominado *insertion fee* (por su significado en inglés) en el que se paga un monto por un espacio de inserción y exposición dentro del sitio se contrapone al modelo de *final value fee*. Este último determina un costo para el vendedor o anunciante en relación al precio final de

---

<sup>1</sup> Tal es el caso de su portal de clasificados: <https://www.clasificados.clarin.com>

venta del artículo o servicio, donde el ingreso que se genera para la plataforma es precisamente un porcentaje de la venta total.

Hoy Mercado Libre opera con el modelo de *final value fee* para la venta de productos físicos en la plataforma, la unidad denominada “Marketplace”. De esta manera, los vendedores profesionales no pagan un monto fijo por mostrar sus publicaciones, sino que se les cobra un porcentaje (de alrededor del 14%) sobre el precio final del ítem vendido como comisión. Este modelo se combina a su vez con otras variables que ligadas a la reputación del vendedor, y en función del algoritmo de búsqueda propio de la plataforma, generan más exposición para los vendedores más cumplidores.

Si bien *Clasificados* tradicionalmente operó (y continúa aún hoy) con el modelo de insertion fee, durante 2018 comenzó sus primeros pasos hacia el modelo transaccional, ofreciendo la **reserva online de vehículos y la contratación de servicios**.

Real Estate es todavía una categoría que se sostiene en base a los planes de contratación de precio fijo para los clientes profesionales, los cuales pueden contratar publicaciones de dos categorías diferentes: aquellas destinadas a las inmobiliarias tradicionales que se dedican a la venta y alquiler de departamentos, casas, oficinas, etc., y las de emprendimientos o desarrollos inmobiliarios. Estos planes varían sus costos según la duración de las publicaciones y la exposición de las mismas<sup>2</sup>.

Precisamente, el objetivo de este Plan de Marketing es que Real Estate empiece a recorrer el camino hacia la transaccionalidad para 2019, donde los usuarios que buscan propiedades en venta o alquiler, puedan no sólo ponerse en contacto con las inmobiliarias o particulares que las ofrecen a través de la plataforma, sino también poder realizar una “reserva” efectuando parte del pago de la operación a

---

<sup>2</sup> Para más información sobre planes de contratación para inmobiliarias visitar [https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/Costos-para-inmobiliarias\\_911](https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/Costos-para-inmobiliarias_911)

través de Mercado Libre, contando con las ventajas y garantías de Mercado Pago. Este cambio implica además “subir” a los sellers de RE al esquema de reputación, donde son evaluados por los usuarios. A mediano plazo, también implicará un cambio en el modelo de pago por publicación, hacia el esquema de *final value fee* aquí mencionado.

En el próximo capítulo, analizaremos el marco estratégico para el lanzamiento de alquileres temporales transaccionales.



## 3. Análisis Estratégico

### 3.1 Análisis de Macroentorno

A continuación desarrollaremos un análisis PESTEL (también conocido como PESTLE).

Es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los Ecológicos y los Legales, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización. (Cerem International Business School, 2017)

En cuanto al **entorno político**, el gobierno del presidente Macri que asumió en 2015 decidió continuar con medidas que ya se habían lanzado con el gobierno anterior, fomentando el acceso a créditos hipotecarios. Durante el mandato de Cristina Fernández de Kirchner, en 2012 se había lanzado el plan de créditos ProCrear.

Este plan era financiado a través del Fondo de Garantía de Sustentabilidad (FGS) de la ANSES, y consistía en dar créditos hipotecarios a tasas subsidiadas a las familias adjudicatarias que eran seleccionadas a través de un sorteo, condicional al cumplimiento de una serie de requisitos. Bajo esta modalidad, entre julio de 2012 y noviembre de 2015 se entregaron 149.630 créditos, de los cuales el 52% fue destinado a construcción, el 37% a ampliación, refacción o terminación; y el 11% restante a compra de terreno y construcción. (Tessmer, 2018)

El actual gobierno siguió fomentando esta política a través de los préstamos UVA lanzados en 2016, los cuales dieron un empujón para la compra de propiedades, que se concentraron principalmente en Capital Federal y Gran Buenos Aires. En abril de ese año, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) creó la Unidad de Valor

Adquisitivo (UVA). La misma, es una moneda artificial basada en el peso, diseñada para que cumpla con la función de ser reserva de valor.

El mercado inmobiliario se reactivó gracias a esta política hasta su declive en abril de 2018 por la devaluación del dólar, como analizaremos en los aspectos económicos a continuación.

En cuanto al **entorno económico**, los créditos UVA mencionados en el punto anterior tuvieron un fuerte impacto en la reactivación del sector inmobiliario: “en términos monetarios, durante 2016 se entregaron 135.956 miles de dólares en préstamos UVA y en el año 2017 ese monto se elevó a 3.161.206 miles de dólares” (Tessmer, 2018).

Según datos publicados en *Reporte Inmobiliario* (2018), en el **primer cuatrimestre del 2018** el Banco Nación otorgó **21.997 créditos hipotecarios por \$ 29.121 millones, de los cuales un 94% fueron en UVA**. La cifra cobra aún más relevancia si se tiene en cuenta que en todo 2017 la entidad había otorgado 26.248 créditos hipotecarios. Dicho número representa un incremento del 590% con relación al primer cuatrimestre del 2017.



**Figura 5:** Evolución del número de préstamos UVA otorgados por el Banco Nación entre enero 2017 y abril 2018. Fuente: *Reporte Inmobiliario/BNA* publicado en iProfesional.

Como se puede observar en la figura 5, estos créditos instauraron una política crediticia sin precedentes en el país, aunque su efecto se vio limitado dado que en abril de 2018 empezó una fuerte devaluación del peso frente al dólar, y este boom inmobiliario empezó su declive.

Una fuerte y continúa devaluación del peso, sumada a la alta inflación determinó un nuevo parate para el sector. De abril a diciembre de 2018, el peso se devaluó en un 100%, pasando de \$20 por 1 USD, a \$40. Los valores de las propiedades en Argentina tradicionalmente se expresaron en dólares americanos, y los precios fueron fluctuando en relación a los movimientos de dicha moneda.



**Figura 6:** Evolución del valor del peso argentino en relación al dólar entre 2016 y 2018. Fuente: BCRA.

Publicado en AFP

Esto implicó una abrupta desaceleración de la industria inmobiliaria, frenando en muchos casos operaciones de compra con crédito ya en curso, y volcando a muchos de los potenciales compradores, nuevamente al ruedo de los alquileres.

Según informó el Colegio de Escribanos de la Ciudad de Bs. As, la cantidad total de las escrituras de compraventa de inmuebles registró en el **noveno mes de 2018** una baja de 41,2 % respecto del nivel de un año antes (...). En agosto, las escrituras formalizadas con hipoteca bancaria totalizaron 382

casos, 78% menos que las registradas un año antes, y también descendieron un 40,2% respecto a agosto de este año. Representaron el 10,8% del total, frente a 28,9% de un año antes. **En apenas 5 meses se registró una caída del 82% de las escrituras con crédito.** (Reporte Inmobiliario, 2018)

En cuanto al **entorno legal**, es destacable mencionar el alto nivel de informalidad que maneja el sector inmobiliario, donde no sólo los contratos de alquiler son mayoritariamente *en negro*, sino también en el caso de las operaciones de compra-venta, los precios de las escrituras muchas veces no coinciden con su valor de mercado, evitando el pago de impuestos en las transacciones.

Recientemente, se han empezado a definir regulaciones orientadas a normatizar más el sector y brindar garantías a los inquilinos, como veremos a continuación.

El **proyecto de ley de contratos de alquiler**, que actualmente cuenta con media sanción en el Senado, busca regular la actividad de las inmobiliarias, y generar un marco de estabilidad para los inquilinos, estableciendo porcentajes máximos de aumentos semestrales y limitando las comisiones de las inmobiliarias al determinar que deberán ser soportadas por el locador. Entre los aspectos más destacados que contemplará la nueva ley de alquileres, se prevé que se podrán usar garantías bancarias para quienes no tengan una propiedad como respaldo, se establece que el valor del alquiler se podrá actualizar cada seis meses en base al coeficiente de variación salarial (promedio entre salario e inflación) y que el plazo mínimo de contrato se extienda a 3 años.

Otra medida impulsada previamente por el gobierno en el sector fue la deducción de ganancias a través del pago de alquileres declarados. En marzo de 2017, el titular de la AFIP Alberto Abad, firmó la **resolución 4003/2017**, reglamentando la modificación en el impuesto a las ganancias votada el año anterior por el Congreso Nacional. Desde entonces, cada contribuyente que alquila una vivienda puede descontar hasta el 40% de lo que paga del tributo, con un tope anual.

En una entrevista con el diario *La Nación* (2016), Gervasio Muñoz de la Asociación *Inquilinos Agrupados*, indicó que “en la Ciudad de Buenos Aires el 95% de los

alquileres está en negro y nadie tiene registro de quienes son propietarios e inquilinos (...). Es necesario tener un sistema claro y legal de firmas de contratos y de facturación del canon locativo. Son condiciones fundamentales para que la deducción del alquiler en ganancias no sea sólo letra escrita".

Asimismo, y a pesar de las iniciativas de las regulaciones arriba mencionadas, la mayor parte de los contratos de alquiler entre particulares siguen sin “blanquearse”, e incluso las comisiones que cobran las inmobiliarias en ambos tipos de operaciones (alquiler y venta), generalmente no son declaradas.

Este aspecto es fundamental tenerlo en cuenta a la hora de pensar en un modelo transaccional donde las operaciones de alquiler temporal se realicen online como se propone en este trabajo, ya que implica evidenciar los valores de las operaciones y de igual modo, dejar un registro, pudiendo generar reticencia por parte de las inmobiliarias. Como se analizará más adelante en el FODA, constituye una amenaza al modelo aquí planteado.

Un último aspecto a considerar es que el sistema actual de contacto en las publicaciones de Clasificados de Mercado Libre es “abierto” o no controlado: los compradores acuerdan directamente por fuera de la plataforma con los vendedores, ya sean particulares o inmobiliarias. Al hacerse toda la comunicación así como el pago de la operación por fuera de la plataforma, existen casos de estafa a usuarios, con publicaciones falsas.

Uno de los puntos que justamente podrá mejorar el sistema transaccional es la prevención de fraude, ya que los pagos serán gestionados a través de Mercado Pago, pudiendo proteger las compras o reservas que los usuarios hagan.

Teniendo en cuenta el **entorno social**, hay una tendencia global creciente a veranear alquilando propiedades en lugar de hospedarse en los tradicionales hoteles.

Según un relevamiento de Booking.com publicado en el diario Clarín (2018), en Argentina 4 de cada 10 viajeros prefieren hospedarse en casas o departamentos.

La comodidad del hogar trasladado a las vacaciones parece ofrecer un plus que los argentinos valoran mucho. Y la tendencia impacta también entre aquellos que pondrían sus hogares en alquiler, ya que el 14% mencionó que estaría dispuesto a poner su casa en alquiler temporario (...). En la actualidad elegir un alojamiento no se reduce a quedarse en un hotel o en una casa/departamento: la oferta actual va mucho más allá, porque un viajero puede elegir quedarse en una casa en un árbol, en un glamping<sup>3</sup>, en un barco o en cualquier otra opción que tal vez ni se imaginaba que podía existir. Y parece que eso a los argentinos les llama mucho la atención, ya que más de la mitad de los encuestados (55%) planean quedarse durante 2018 en algún tipo de alojamiento en el que nunca antes se hayan quedado. (Clarín, 2018)

Por último, un entorno relevante a analizar en este caso es el **tecnológico** y puntualmente el avance de la llamada **economía colaborativa**.

Se trata de una nueva forma de organizar la actividad económica reemplazando al modelo tradicional que se centra en las grandes empresas como únicas proveedoras de bienes y servicios. Este nuevo escenario, que favorece el intercambio de recursos - muchas veces subutilizados- con un bajo costo de coordinación -dado que se logra a través de plataformas digitales-, impulsa el empoderamiento de los individuos a la hora de conseguir lo que necesitan los unos de los otros de manera directa, sin intermediarios. (Bourdieu, 2017)

Aparecen y proliferan bajo este esquema nuevas plataformas que conectan a consumidores y proveedores de bienes y servicios para generar transacciones entre ellos, sin necesidad de intermediarios. Tal es el caso de Uber, para el transporte, o de AirBnb para el alquiler vacacional.

Estas plataformas generan nuevos hábitos de consumo, invitando cada vez más a nuevos usuarios a conectarse entre sí y a generar compras y transacciones 100% digitales, sin necesidad de conocer a su interlocutor, basándose en los esquemas

---

<sup>3</sup> Gamplig es un fenómeno global que combina la experiencia de acampar al aire libre con el lujo y las condiciones propias de los mejores hoteles.

de reputación. Del mismo modo, fomentan y propician el universo de pagos electrónicos. El artículo citado menciona que, un informe de la consultora PwC estima que para 2025 la economía colaborativa generará 335.000 millones de dólares, lo que representará un crecimiento de 2.233% en 10 años.



Universidad de  
**San Andrés**

### 3.2 Análisis de Microentorno

Para analizar el microentorno, nos basaremos en el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter. Porter plantea la existencia de cinco fuerzas que actúan sobre una organización: **los competidores existentes, los nuevos competidores, los productos sustitutos, los proveedores y los compradores.**

Estas cinco fuerzas, si bien son todas potencialmente competitivas, se mueven sobre dos ejes perpendiculares. El primero de ellos se refiere a los factores vinculados al sector económico en el que la empresa desarrolla su accionar. El análisis necesario aquí compromete a la totalidad del sector: su estructura, las barreras de ingreso al negocio, los promedios de rentabilidad (...). En el segundo eje del esquema, Porter utiliza como variable el poder de negociación, tanto de proveedores como de compradores, frente a la empresa. En este caso el análisis se centra en la organización, y en sus posibilidades de posicionarse firmemente en un mercado. (Dvoskin, 2017, p. 190)



Figura 7: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

En cuanto a los **proveedores**, al ser Mercado Libre un intermediario entre quienes publican las propiedades y aquellos que las buscan, podemos tomar a las inmobiliarias y particulares que deciden anunciar sus propiedades en venta y

alquiler en la plataforma de Mercado Libre como sus proveedores. Son en definitiva quienes se encargan de “llenar la góndola” con sus listados de propiedades, llamados en esta industria *listings* por su nombre en inglés.

Hoy la página de Real Estate de Mercado Libre en Argentina [www.inmuebles.mercadolibre.com.ar](http://www.inmuebles.mercadolibre.com.ar) cuenta con más de 400.000 *listings* incluyendo todas las operaciones: venta, alquiler y alquiler temporal. Del total de estos listados, un 95% son generados por anunciantes profesionales (inmobiliarias) y un 5% por particulares o *FSBO*, como se los denominan en la industria. Ahora bien, puntualmente en el caso de listados de alquileres temporales, esta composición cambia, ya que el **47% de los listados son provistos por usuarios *FSBO***.

Zonaprop, principal competidor de Mercado Libre en la categoría de inmuebles, cuenta con 57.000 *listings* de alquiler temporario<sup>4</sup>, de los cuales más de la mitad (34.000) son para alquileres en Uruguay. **Mercado Libre posee 42.000 listados** de alquileres temporales, los cuales son mayoritariamente en Argentina (sólo 6.900 son en Uruguay).

Es fundamental contar con la mayor variedad y cantidad posible de listados, ya que **la “oferta” entendida como cantidad de publicaciones es el atributo de mayor relevancia para los usuarios** a la hora de elegir una plataforma en la cual buscar una propiedad, como se puede ver en el **Anexo 1** que contiene el informe de la consultora Nielsen sobre posicionamiento de marca entregado a Mercado Libre en diciembre de 2018.

**El poder de negociación de los proveedores es alto**, ya que hoy Mercado Libre no es en Argentina el líder para la búsqueda de propiedades, situándose en tercer lugar, luego de Zonaprop y Argenprop, quienes lo superan en cantidad de listados. La estrategia que viene adoptando la empresa es de descuentos más agresivos en los planes de publicación en relación a los precios de la competencia, para poder captar una mayor base instalada de publicaciones.

---

<sup>4</sup> Información relevada de [www.zonaprop.com.ar](http://www.zonaprop.com.ar). Fecha de consulta 2/12/18.

Continuando con el análisis, tomando a la rivalidad entre los **competidores existentes**, también podemos considerarla **alta**. Mercado Libre no sólo compite contra los sitios verticales de real estate de Argentina ya mencionados, Zonaprop y Argenprop, sino que además, puntualmente para la categoría de alquileres temporales, compite con otras plataformas globales, como lo son AirBnb y Booking.com.

AirBnb es hoy la plataforma líder de alquileres temporarios a nivel mundial, y posee muchas ventajas frente a Mercado Libre. Tanto su app mobile como su sitio web, cuentan con *features* muy relevantes para la categoría, como lo son la búsqueda por mapa, la reputación del oferente, las reviews de las propiedades y fundamentalmente el sistema de reserva y pago online del alquiler. Ofrece una interfaz muy amigable, siendo una plataforma intuitiva, fácil de usar y simple.

Además, se trata de una plataforma global, que permite con un mismo usuario la posibilidad de generar reservas en cualquier ciudad del mundo, a diferencia de Mercado Libre, cuyo esquema de usuarios permite sólo operar dentro de un mismo país.

Una oportunidad que tiene Mercado Libre frente a Airbnb, es la de generar pagos de alquileres a través de Mercado Pago, con las mismas ventajas que cuentan hoy los productos del marketplace: pagos en pesos, cuotas sin interés y pagos a través de tarjeta de crédito, dinero en cuenta o depósitos. Esto marca una importante ventaja frente a Airbnb, la cual admite pagos únicamente en dólares, a través de tarjeta de crédito.

En cuanto a los **posibles entrantes** a esta industria, las **barreras son más bien altas**. El desarrollo de una plataforma que integre no sólo funcionalidades de búsqueda y publicación de propiedades, o de mensajería entre usuarios, sino además de integración con medios de pago requiere de tiempo e inversión.

Si bien en la categoría de Real Estate Mercado Libre todavía no ofrece transaccionalidad online, sus avances en el vertical de Motors con la reserva de vehículos, así como la contratación de Servicios para el hogar, han trazado un

camino que allana el escenario para la reserva o alquiler online de propiedades. A su vez, los usuarios de Mercado Libre, la ven como una plataforma natural para la reserva de inmuebles, según la última encuesta de marca llevada a cabo por Nielsen (2018). Mercado Libre es mencionada espontáneamente por los usuarios al ser consultados por plataformas de reserva de propiedades, en segundo lugar luego de Airbnb, y un 50% de los encuestados estaría dispuesto a realizar una reserva online (**ver Anexo 2**).

En este sentido, Mercado Libre, si bien está por detrás de Airbnb en cuanto a sus funcionalidades, los avances mencionados representan un diferencial frente a la competencia local (Zonaprop o Argenprop) que no han dado aún ningún paso en lo que refiere a reputación de sus vendedores, o transaccionalidad dentro del sitio.

En cuanto a los **productos sustitutos**, podemos pensar en el modelo tradicional de los clasificados mencionado al comienzo del trabajo. Avisos en diarios, revistas de inmobiliarias o clasificados de papel podrían reemplazar la búsqueda online de propiedades. Del mismo modo, los usuarios podrían recurrir directamente a inmobiliarias *in situ* en los lugares de veraneo, o bien contactar a particulares por referidos, o experiencias anteriores de alquiler. La desventaja de estos métodos es que claramente acota la oferta disponible, y requiere de un esfuerzo mayor para poder conocer una amplia variedad de propiedades. A su vez, en muchos casos, si no interviene la mediación de una empresa, puede dar menos garantías a los usuarios en caso de incumplimientos de cualquiera de las partes.

Otro producto sustituto serían los hoteles, ya que los usuarios podrían alojarse en este tipo de establecimientos, en lugar de alquilar departamentos o casas para sus vacaciones y buscarlos en otros sitios especializados (como lo son Booking.com o Despegar.com). De todos modos, como el objeto de estudio de este trabajo son los alquileres temporarios de inmuebles, no nos detendremos en este punto.

Por último, nos resta analizar la fuerza de **los clientes**. Aquí nos referimos a los particulares que están buscando una propiedad online, puntualmente para alquiler temporario. Como mencionamos más arriba, hoy existen diversas plataformas en las cuales pueden encontrar oferta de propiedades en general, así como puntualmente

de alquileres temporales. Para esta categoría en particular, los usuarios buscan tener referencias validadas sobre la propiedad, así como sobre el oferente, y contar con un respaldo o garantía en caso de que la transacción no se concrete, por el motivo que sea.

Esto explica gran parte del éxito del modelo de Airbnb, a través de su sistema de reputación y las políticas de cancelación. Si bien hoy es la plataforma número 1 en *top of mind* para reserva de departamentos, Mercado Libre se sitúa en segundo lugar (Nielsen 2018). Y tiene hoy desarrollado este mismo modelo para la venta de sus productos físicos, el cual es conocido y muy utilizado por los internautas de nuestro país.

A su vez, la tendencia creciente entre los argentinos a elegir veranear en departamentos al recorrer otros países (principalmente en Europa y Estados Unidos), en lugar de los tradicionales hoteles, viene abriendo terreno para los alquileres de veraneo. A esto se suma la situación económica del país, que favorece el turismo interno frente a la volatilidad del dólar, volcando un gran número de veraneantes argentinos hacia opciones locales.

Esto hace que los clientes busquen opciones que coincidan con sus gustos y se adapten al estilo de viaje de cada ocasión, haciendo necesaria una plataforma que los pueda conectar con un gran número de oferentes a la hora de buscar y planificar sus viajes. Si bien como mencionamos, existen diversas alternativas, podemos considerar que **el poder de negociación de los clientes es bajo**, ya que individualmente no cuentan con recursos para poder evaluar diferentes alternativas, y deben recurrir a sitios o plataformas que los ayuden en la segmentación de su búsqueda.

### 3.3 Análisis FODA

En función de lo desarrollado en los puntos anteriores, realizaremos un análisis FODA para sintetizar la información. El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Las Oportunidades y Amenazas son aspectos del contexto o ambiente que impactan igual en todos los competidores. Las Fortalezas y Debilidades son propias de la empresa con respecto a los competidores.

El DAFO o FODA es oportuno en cada escenario, permitiendo así desarrollar otro enfoque o rumbo del futuro de la empresa, mejorando sus departamentos y sus estructuras respectivamente, empleando efectivamente estrategias necesarias para el buen desarrollo de la misma y el surgimiento óptimo; SWOT (en inglés), constituye una herramienta que toda empresa en algún momento deberá emplear, para así poder otorgarle un nuevo giro, al comercio, institución, empresa, organización, industria o de un individuo para el óptimo desarrollo y una apreciación objetiva de cualquier situación que se presente y poder tomar una toma de decisión efectiva. (Riquelme Leiva, 2016)

#### **Fortalezas:**

- Mercado Libre es la plataforma líder de comercio electrónico en Argentina y América Latina. Se vendieron un total de 270,1 millones de artículos en el marketplace de Mercado Libre en 2017, logrando un crecimiento anual del 49,1% respecto al 2016. Este volumen de operaciones representó un total de US\$ 11,7 billones transaccionados en la plataforma.
- Tiene una base de 211,9 millones de usuarios registrados
- Cuenta a nivel regional con 10 millones de vendedores y 33,7 millones de compradores activos.
- Su App es la N°1 en compras en iOS y Android.

- Cuenta con Mercado Pago, su sistema propio de pagos online que logró el récord de 1 millón de transacciones de Mercado Pago en 1 día.
- Ya lanzó su sistema de reserva online de vehículos en Argentina, México y Brasil, y se encuentra próxima a lanzar el pedido de presupuestos online para contratación de servicios. Esto le permite adaptar para el vertical de Real Estate modelos de negocio y features ya desarrollados para los otros verticales de Clasificados.

### **Debilidades:**

- Al ser fundamentalmente un sitio de e-commerce, su unidad de Clasificados está menos desarrollada que la transacción de productos físicos. Tiene por lo tanto, menos foco de la compañía y su equipo de desarrollo de IT es más pequeño que el de otras unidades de negocio (como Mercado Pago o Mercado Envíos).
- En la categoría de Real Estate, se encuentra en la tercera posición en cantidad de listings luego de Zonaprop y Argenprop.
- Su esquema de usuarios y pagos no es *cross border*, esto significa que sólo sirven para operar dentro de un mismo país. De esta manera, los usuarios de Argentina sólo pueden reservar propiedades publicadas en el sitio argentino, y no en otros países en los que la empresa tiene presencia. Por ejemplo, si un usuario de Mercado Libre creado en Argentina quiere realizar una compra o contacto en Mercado Libre Chile, tiene que generarse un nuevo usuario desde el site chileno de la compañía, y así en todos los casos.
- Cuenta con un inventario de publicaciones limitado frente a la competencia en términos globales (Airbnb, Despegar, Booking, etc.).

### **Oportunidades:**

- Ser el sitio pionero en Argentina en llevar la transaccionalidad a Real Estate, entendida como la posibilidad de realizar la reserva de una propiedad online.

- La devaluación del peso argentino frente al dólar propicia un escenario favorable al turismo interno.
  - Tendencia al aumento de la demanda de alquileres temporales frente al tradicional veraneo en hoteles.
- 
- Permitir el pago de reservas y alquileres en pesos y cuotas, generando una ventaja competitiva frente a la posibilidad existente de realizar reservas en Airbnb únicamente en dólares.

### **Amenazas:**

- Reticencia por parte de las inmobiliarias a participar de un modelo transaccional. Este es un riesgo importante, ya que podrían no adaptarse al modelo que aquí estamos planteando. Como comentamos al analizar el entorno legal, la industria inmobiliaria no “blanquea” todas sus operaciones, donde mayoritariamente las de alquiler se manejan en efectivo. El aceptar una reserva online, implica no sólo adaptarse a un nuevo modelo tecnológico, con el aprendizaje que conlleva el manejo de la plataforma, sino también estar dispuesto a realizar un cobro del alquiler online, quedando registrada la transacción. Este punto lo abordaremos en la propuesta de investigación de mercado a realizar previa al lanzamiento, ya que será fundamental contar con feedback y apreciaciones de las inmobiliarias sobre el modelo que estamos proponiendo lanzar.
- Mayor velocidad de reacción por parte de sitios verticales especializados en una categoría (Booking, Airbnb, Zonaprop). Esto quiere decir que podrían adelantarse y lanzar más rápido que Mercado Libre en Argentina un modelo de reserva online, como sucedió en Chile con el competidor Goplaceit.com, el cual lanzó recientemente la compra de emprendimientos online<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Para más información ver el video de lanzamiento de compra online de casas y departamentos de GoPlaceit Chile: <https://www.youtube.com/watch?v=nhjOy1tlm0Y&feature=youtu.be>

### 3.4 Análisis del cliente

La necesidad del cliente es encontrar una propiedad para alquilar durante una temporada, la cual puede ser de un periodo más breve (un fin de semana) o más bien largo (una quincena, un mes), usualmente en época de vacaciones de verano e invierno que es donde más se concentra la demanda, así como en fines de semana largos. No tomaremos en cuenta como target a los fines de este trabajo a aquellas personas que buscan un alquiler temporal extendido como vivienda (ya sea por viajes de estudios, negocios o tratamientos médicos) y tienen estadías más largas de entre 4 y 12 meses.

En términos de segmentación, son personas de nivel socioeconómico medio y alto, de entre 20 y 70 años, que actualmente usan aplicaciones (Mercado Libre, Airbnb, Despegar), y que viajan por vacaciones, ocio o esparcimiento, generalmente acompañados.

Si bien Airbnb es la plataforma por excelencia a la hora de buscar alojamiento en el exterior, tiene para los argentinos algunas desventajas. Una contra para los usuarios es que los pagos, por más que sean dentro del país, se toman en dólares. A su vez, al ser una plataforma global, la oferta se concentra mayoritariamente en las grandes ciudades, ya que el público al que apunta es cosmopolita. Hay un cierto nivel de capilaridad regional que se pierde, sobre todo pensando en pequeñas localidades dentro de Argentina.

Como mencionamos al analizar el entorno económico, la crisis económica en Argentina y la devaluación del peso determinaron que muchos veraneantes opten por destinos locales, frente al aumento que representa viajar al exterior, ya sean destinos más cercanos (Brasil, Uruguay), así como otros más alejados (Estados Unidos o Europa).

Según la Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares de la Secretaría de Turismo de la Nación (2018), en el primer trimestre de 2017 se movilizaron 10.357.050 turistas internos, de los cuales 3.506.390 (un 33%) se inclinaron por la Costa Atlántica.

La participación del turismo interno en el turismo nacional (conformado por el turismo interno y por el turismo emisor) permite medir la importancia que revisten para el sector turístico los viajes que los argentinos realizan por el país. Se observa que nueve de cada diez (90%) viajan dentro del país (cuatro de cada cinco pernoctes de los turistas, el 80,2%, corresponden al turismo interno).

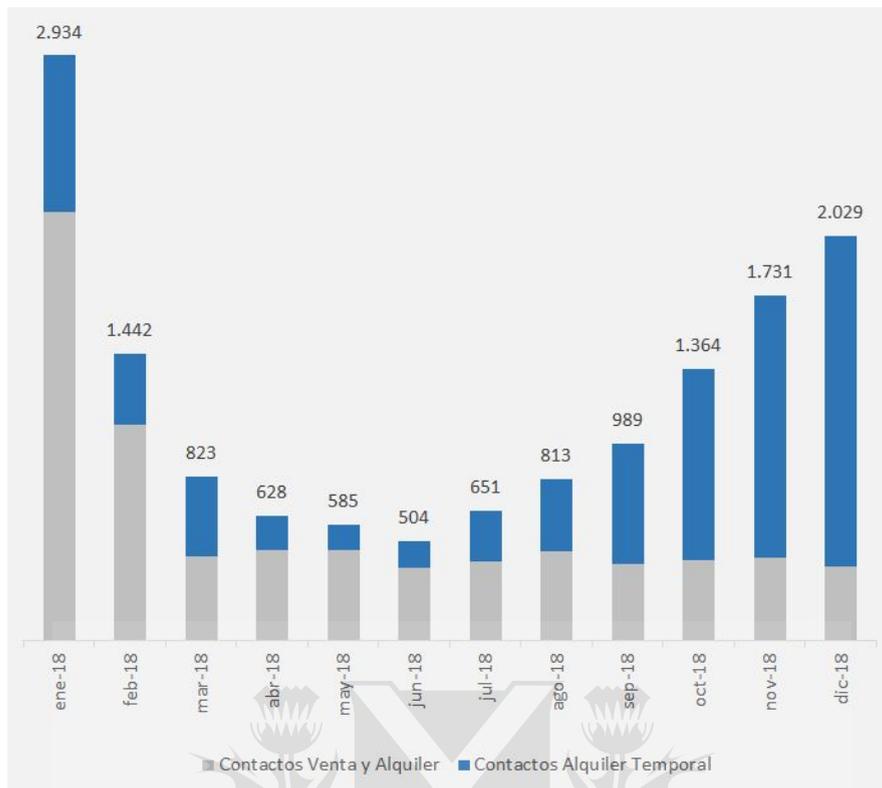
El mismo informe indica que el 46,3% de los turistas se alojaron en viviendas de familiares y amigos, un 13,7% se hospedó en una segunda vivienda y el **40% utilizó un alojamiento pago**, repartidos de la siguiente manera: 27,8% se hospedó en hoteles, **7,9% en viviendas alquiladas** y 4,3% en camping.

El Interior de la Provincia de Buenos Aires fue la región que mayor cantidad de turistas provenientes de los grandes aglomerados urbanos del país; recibió un tercio del total (32,6%), seguida por el Litoral, Norte y Córdoba.

Otro dato relevante que surge de la encuesta es que el 38% organiza su viaje entre **una semana y un mes antes del viaje**, y que entre los turistas internos se contabiliza una estadía promedio de **4,5 noches**.

En cuanto al comportamiento de búsqueda, tomando los datos de tráfico y consultas en Mercado Libre de 2018, el incremento de contactos por alquileres temporales se da entre los meses de octubre y febrero, teniendo su pico entre diciembre y enero. Del mismo modo, en esos meses aumentan las publicaciones por parte de los oferentes, generando un pico de revenues para la compañía.

Como se puede observar en la figura 8, en los meses altos de la temporada, **los contactos que se generan en la plataforma por alquileres temporales representan entre un 60 y un 80% del total de contactos de la categoría de Real Estate** en Argentina, siendo en promedio en todo el año, el 50% de los contactos. Queda de manifiesto también, que se trata de una categoría estacional, que tiene un fuerte impacto entre septiembre y febrero, es decir durante el verano local, y fundamentalmente sus meses previos, ya que los clientes buscan las propiedades con cierta anticipación para organizar sus vacaciones.



**Figura 8:** Evolución de contactos de en la categoría Real Estate en 2018 en Mercado Libre Argentina

Además de analizar el crecimiento de contactos estacional, podemos ver también el impacto de la coyuntura económica en el comportamiento de búsqueda de los últimos meses de 2018. En los meses de septiembre y octubre pasados, se evidencia también para Argentina el impacto que mencionamos anteriormente de usuarios buscando propiedades para alquilar temporalmente durante el verano, tras la devaluación del dólar.

Puede verse en la **figura 9** el crecimiento histórico del ratio de contactos por propiedades en alquiler temporal en Argentina (curva amarilla), pasando de un ratio de 6 contactos por publicación activa (live listing) en octubre de 2017 a 27 contactos en el mismo mes de 2018, es decir un aumento de más del **400%**. Como referencia para comparar, puede tomarse otro país como Uruguay (curva naranja), donde el ratio de contactos se incrementa de manera mucho más moderada.



**Figura 9:** Evolución del ratio de contactos por publicación en Argentina y Uruguay entre octubre 2017 y octubre 2018.

De esta manera y a partir de los análisis presentados en esta sección, vemos que hay una gran oportunidad para el lanzamiento del producto de alquileres temporales, dada la coyuntura actual y el comportamiento de los clientes.

Al ser una categoría estacional, que comienza a despegar en el mes de septiembre previo a la temporada de verano, el plan de lanzamiento deberá ajustarse para tener el producto listo para ese mes de 2019. Este horizonte temporal será tenido en cuenta al armar el cronograma de desarrollo y su posterior estrategia de comunicación.

## 4. Investigación de mercado

La investigación de mercado puede ser definida como “**el proceso de diseño, obtención, análisis y comunicación de los datos y resultados pertinentes a una situación específica que afronta la compañía**”. En todos los casos, la investigación de mercado provee información externa, originada en técnicas formales que utilizan metodología objetiva y sistemática” (Dvoskin, 2014, p. 135).

Para este trabajo, proponemos el desarrollo de una investigación en dos etapas. La primera etapa será de tipo exploratorio, y consistirá en entrevistas en profundidad con inmobiliarias. La segunda etapa será de tipo experimental y se basará en testeos con usuarios. A continuación, ampliaremos esta propuesta.

### 4.1 Primera etapa de la investigación: entrevistas en profundidad

Una primera etapa de la investigación tendrá como objetivo entender cómo sería recibida esta nueva funcionalidad de reserva de alquileres temporales por parte de las inmobiliarias y pensar en función de sus necesidades, cuál es la mejor manera de plantear nuestro producto. Esta instancia será previa al diseño del producto, ya que este *input* será fundamental para determinar ciertos aspectos, tales como: plantear cuál será flujo de comunicación entre las partes, cómo determinar las condiciones para realizar reservas, diseñar la política de cancelación, etc.

Para ello, se prevé hacer un **estudio exploratorio** con inmobiliarias, para conocer su opinión al respecto de la nueva modalidad de alquiler temporal que se pretende lanzar y entender cuáles son las fricciones que este nuevo modelo podría llegar a generar. El método elegido serán las **entrevistas en profundidad**, constituyendo una herramienta de recolección de información de tipo **cualitativo**. Para ello, se seleccionará un grupo de aproximadamente siete inmobiliarias, en función de las que más contactos generen en la categoría para relevar posibles fricciones.

Se harán entrevistas individuales y se hará particular hincapié en su opinión respecto de los pagos online. Hoy en día, asumimos que será uno de los aspectos

del producto que podría generar mayor fricción, ya que como comentamos anteriormente, en esta industria muchas de las transacciones no quedan registradas. A su vez, implicará un costo para la inmobiliaria, ya que deberá cobrar a través de su cuenta de Mercado Pago la reserva para un tercero, es decir, el propietario, motivo por el cual seguramente le trasladen un costo adicional por prestar este servicio.

En estas entrevistas, buscaremos tener la percepción de las inmobiliarias acerca del producto que estamos proponiendo, entender si actualmente ya están utilizando otras plataformas como Airbnb, relevar inquietudes que puedan surgir respecto del producto y su funcionamiento, etc. Nos interesa especialmente saber si están dispuestas a recibir el pago total de un alquiler a través de Mercado Pago, o si debemos pensar en una alternativa como el pago únicamente de una reserva o el equivalente a la comisión inmobiliaria. En el **anexo 3** se encuentra la guía de pautas de las entrevistas.

Es fundamental contar con la visión de las inmobiliarias, ya que son el primer eslabón para poder hacer funcionar este producto que implica un cambio en la modalidad en la que actualmente utilizan la plataforma. Al día de hoy publican sus propiedades en Mercado Libre y al recibir el contacto de un interesado, la negociación y posterior transacción del alquiler continúan por afuera, de manera directa con el usuario.

Estas entrevistas en profundidad nos ayudarán a entender con qué aspectos del producto deberemos tener mayor cuidado, cómo diseñar nuestra política de cancelaciones, qué campaña de comunicación deberemos tener con nuestros vendedores a la hora de lanzar el producto, etc.

## 4.2 Segunda etapa de la investigación: testeos con usuarios

En una segunda etapa de la investigación, y ya con el producto diseñado en función de los hallazgos de las entrevistas, procederemos a un **estudio de tipo experimental**.

En el campo de desarrollo de productos digitales, nos encontramos con metodologías de investigación que difieren de las tradicionales, y que permiten precisamente poner en práctica herramientas de análisis específicas:

Some research tools -such as surveys, interviews, or focus groups- are best suited for gathering information about the general attitudes and perception of your users. Other research tools -such as user tests or field studies- are more appropriate for understanding specific aspects of user behavior and interaction with your product. (Garret, 2011, p. 48)

Estas metodologías de **investigación con usuarios** permiten poner a los actuales o potenciales usuarios en contexto de uso de nuestro producto, ya sea que esté terminado o con un prototipo<sup>6</sup>, que puede ser sofisticado y tener interacción simulando una app o web, o bien, estar dibujado en papel y mostrarle al usuario cómo sería su funcionamiento.

Si bien existen diferentes técnicas de *user research* lo que tienen en común es que pertenecen al campo de la **metodología cualitativa** ya que permiten entender a los usuarios y sus comportamientos. La más utilizada en este tipo de productos digitales son los **testeos con usuarios** o *user testing*.

User testing is not about testing your users; instead, it's about getting your users to test what you have produced. Sometimes user tests work with a finished product, either in preparation for a redesign or to root out any usability issues before launch. In other cases, users can test a work in progress or even a rough prototype of the finished product. (...). These can take a variety of forms, from rough sketches on paper, to "lo-fi" mockups using

<sup>6</sup> Un **prototipo** es un ejemplar o primer versión de un producto diseñado que sirve para una demostración o testeo.

stripped-down interface designs, to “click-through” prototypes that create the illusion of a finished product. (Garret, 2011)

En los testeos con usuarios, puede haber distintos objetivos pero habitualmente lo que se busca es entender si el producto diseñado, y los flujos o pasos (en términos de pantallas o acciones) que debe recorrer para concretar la meta que se proponga el sitio o aplicación, son claros y fáciles de realizar. Para eso, se suelen determinar una serie de tareas que tendrán que cumplir los usuarios, y se evalúa si las mismas pudieron ser cumplidas, con qué nivel de efectividad, y qué instancias presentaron fricciones o dudas para los usuarios.

En relación a esta metodología, según Jakob Nielsen (2000) con 5 usuarios se descubren el 80% de los problemas al realizar una prueba de usabilidad. Es decir que basta testear un producto a lanzar con cinco usuarios diferentes para relevar posibles fricciones y validar el entendimiento del flujo de acciones propuesto.



**Figura 10:** Curva de detección de problemas de usabilidad en testeos con usuarios. Fuente: Jakob Nielsen y Tom Landauer, 2000.

Es por eso que a partir de la metodología presentada, para poder testear este nuevo producto, se prevén testeos con usuarios basados en un guión de pautas que deberán realizar. Para ello, se convocarán a actuales usuarios de Mercado Libre, tanto particulares como profesionales, y serán sometidos a realizar pruebas con

prototipos interactivos, que permitan simular el funcionamiento que tendrá la reserva de alquileres temporales de Mercado Libre.

Se harán testeos para el entendimiento del funcionamiento tanto para el usuario de demanda (buyer) como para el usuario oferente (seller). Los usuarios de demanda serán reclutados a través de un formulario online, que se mostrará a quienes que estén navegando la categoría de alquileres temporales. Para analizar el entendimiento desde el seller, se seleccionarán usuarios FSBO e inmobiliarias, seleccionados en función de aquellos que actualmente reciben la mayor tasa de contactos con sus publicaciones de alquiler temporal.

Estos testeos se realizarán en sesiones individuales que serán grabadas para poder ser analizadas en detalle, en conjunto con el área de *Research* de Mercado Libre.

Los aspectos que buscarán testearse son el entendimiento del flujo o pasos para realizar una reserva, corroborar si los *call to action* o botones que llamen a realizar una acción, como por ejemplo “solicitar una reserva” resultan acertados para los usuarios y si el diseño de la información resulta relevante y claro.

En resumen, la propuesta de investigación planteada para este trabajo es de **tipo cualitativo**, lo que implica que la obtención de datos no pueden ser proyectados cuantitativamente a la totalidad del universo estudiado. Por el estado del proyecto, la primera etapa se enmarca en un estudio exploratorio, donde se busca profundizar el conocimiento sobre el problema, y poder establecer hipótesis una vez concluida esta etapa. Luego, procederemos a un estudio de tipo experimental.

Nos basaremos en **fuentes primarias**, que son aquellas que resultan de la propia investigación (a diferencia de las secundarias que se basan en información ya existente o estudios previos realizados), ya que como describimos llevaremos adelante entrevistas en profundidad con inmobiliarias y testeos con usuarios.

## 5. Producto

### 5.1 Del producto a la *experiencia de usuario*

En el caso de Mercado Libre, al pensar en el cliente, básicamente estamos hablando de usuarios de la plataforma y más allá de evaluar sus necesidades concretas, es fundamental centrarse en la experiencia de usuario o *user experience* (UX).

El concepto de *user experience* tiene una relevancia absoluta al tratarse de plataformas digitales, ya que el valor para el usuario está ligado no sólo a la funcionalidad del producto o servicio, sino fundamentalmente a la experiencia que tenga al interactuar con el mismo.

User experience [is] the experience the product creates for the people who use it in the real world. When a product is being developed, people pay a great deal of attention to what it does. User experience is the other, often overlooked, side of the equation -how it works- that can often make the difference between a successful product and a failure. (Garret, 2011, p.6)

Esto implica que las interfaces sean fáciles, amigables, y que los usuarios puedan cumplir sus metas en la menor cantidad de pasos posibles.

Si bien actualmente Mercado Libre ya cuenta con la categoría de alquileres temporales en Real Estate, y como analizamos en el capítulo anterior genera una gran masa de *leads*, la experiencia actual sólo permite que los usuarios contacten a quienes tienen propiedades para ofrecer, quedando la transacción (reserva y pago) completamente por fuera de la plataforma.

A su vez, es una experiencia limitada para los usuarios, ya que no cuenta con algunas funcionalidades claves para esta categoría, tal como lo son la búsqueda por mapa, la consulta de disponibilidad por calendario, el precio por noche según fecha o cantidad de huéspedes, o la reputación o valoración de la propiedad.

Esto genera un déficit en la experiencia y percepción de los usuarios, ya que muchas veces contactan propiedades que no están disponibles, que fueron alquiladas, y no tienen tampoco claridad sobre el precio hasta tanto contactar al vendedor.

Uno de los desafíos que tendrá el relanzamiento de alquileres temporales será el de crear una experiencia de usuario superadora a la actual, generando mayor satisfacción y *engagement* de los usuarios con nuestra plataforma.

## 5.2 Alquiler temporario: los diferentes modelos de producto

Analizando la competencia local, así como otros mercados, se pueden determinar tres modelos de producto en los alquileres temporales: los avisos clasificados, la solicitud de reserva (*request to book*), y la reserva instantánea (*instant booking*).

Las diferencias entre estos tres modelos se pueden sintetizar en base a 5 variables que consideramos relevantes a la hora de pensar el alquiler temporario como producto: **la exposición de los datos de contacto de las partes**, la posibilidad de setear y **visualizar los precios por fecha en un calendario**, poder **conocer la disponibilidad según las fechas de interés en tiempo real**, la posibilidad de **pagar la reserva online**, y la existencia de **opiniones o reviews de otros usuarios** acerca de la propiedad y los usuarios del ecosistema.

El modelo de clasificados, como fue explicado anteriormente, consiste en publicar el anuncio de una propiedad a cambio de contactos de interesados. Generalmente, y como en el caso de Mercado Libre, los datos de contacto son abiertos (en algunos casos se pide algún dato al usuario interesado para mostrarle luego los datos del seller), no hay posibilidad de conocer la disponibilidad en tiempo real ni puede realizarse el pago online.

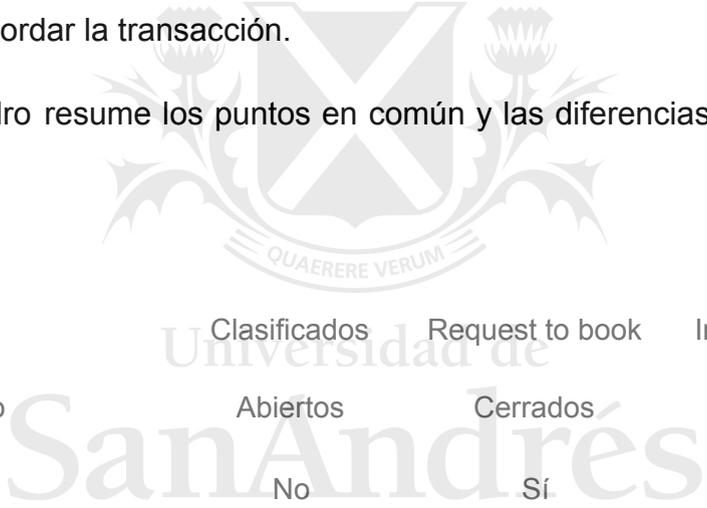
Para este tipo de producto, la experiencia de usuario del aviso clasificado es más bien deficitaria, ya que requiere a los usuarios hacer varias preguntas al seller para conocer la disponibilidad, acordar el precio, e incluso muchas veces lleva a la

frustración ya que la propiedad no se encuentra disponible para las fechas de interés.

Por el contrario, tanto el modelo de solicitud de reserva como el de reserva instantánea, se basan en una estructura de datos cerrados, donde los usuarios no tienen acceso a la información personal del resto de los miembros, y su intercambio se basa en un sistema de mensajería a través de la plataforma. Los usuarios pueden conocer las opiniones de otros *peers* que ya tuvieron una experiencia previa con ese producto o vendedor, pueden ver los precios por calendario y hacer pagos online (parciales o totales) de su reserva.

Lo que diferencia a *request to book* de *instant booking*, es el hecho de que este último permite hacer la reserva instantánea, sin siquiera necesitar contactar al vendedor para acordar la transacción.

El siguiente cuadro resume los puntos en común y las diferencias explicados entre los tres modelos:



	Clasificados	Request to book	Instant Booking
Datos de contacto	Abiertos	Cerrados	Cerrados
Calendario	No	Sí	Sí
Disponibilidad en tiempo real	No	No	Sí
Pago online	No	Sí	Sí
Reviews	No	Sí	Sí

**Figura 11:** Resumen de modelos de alquiler online. Fuente: Marketing Clasificados Mercado Libre.

La propuesta de este plan de marketing es **llevar la categoría de alquileres temporarios desde el modelo actual de clasificados, al modelo de solicitud de reserva**, dejando para una instancia posterior de evolución del producto la

posibilidad de realizar una reserva instantánea. Sobre la posibilidad de solicitar una reserva online nos basaremos en los puntos que siguen de este trabajo.

### 5.3 Metodologías ágiles de desarrollo de producto

En Mercado Libre se trabaja con **metodologías ágiles**<sup>7</sup> que permiten ir construyendo un producto que vaya sumando funcionalidad incremental, en lugar de trabajar directamente para entregar la versión *de máxima* o más completa del mismo. Esto permite hacer mejoras sobre el producto más fácilmente, testearlo, modificarlo, redefinirlo, etc. y apunta a tener un entregable no definitivo ni final, pero en un menor tiempo de desarrollo.

La agilidad, como grupo de metodologías, enfoques y marcos de trabajo, tiene origen en el desarrollo de software en los '90 y viene a proponer una alternativa al hasta entonces dominante proceso de *Waterfall* o modelo en cascada.

El Modelo Secuencial de Procesos, también conocido como Waterfall Model o Modelo en Cascada, se convirtió en el modelo metodológico más utilizado dentro de la industria. Data de principios de los años setenta y tiene sus orígenes en los ámbitos de la manufactura y la construcción, ambientes físicamente rígidos donde los cambios se vuelven prohibitivos desde el punto de vista de los costos, y hasta prácticamente imposibles. Como no existía proceso alguno en la industria del software, esta condición no impidió su adopción. (Alaimo y Salías, 2017, p.14)

Este modelo suponía un desarrollo secuencial de software, comprendiendo una serie de fases: especificación de requerimientos, diseño, construcción o implementación, integración, verificación o testeo, instalación y por último, mantenimiento.

Según Alaimo y Salías (2017), con la llegada de las economías globalizadas, los entornos de desarrollo se volvieron más complejos y cambiantes:

<sup>7</sup> Para más información sobre metodologías ágiles de desarrollo consultar [www.agilealliance.org](http://www.agilealliance.org)

A medida que han pasado los años, y con el advenimiento de las economías globalizadas y los entornos web, el contexto de negocio de los sistemas ha pasado de ser relativamente estable a convertirse en un contexto altamente volátil, donde los requerimientos expresados hoy, en muy pocas oportunidades son válidos unos meses más tarde. Bajo esta nueva realidad, las metodologías Waterfall resultaron muy pesadas y prohibitivas para poder responder satisfactoriamente a los cambios de negocio. (p. 15)

Nacen así las metodologías ágiles, como una alternativa a los procesos de desarrollo de software tradicionales, que estaban caracterizados por la rigidez y la documentación.

El movimiento ágil como tal fue creado en febrero de 2001 en Utah, Estados Unidos por una grupo de diecisiete profesionales con el objetivo de determinar los valores y principios que permitieran desarrollar software de una manera más dinámica, pudiendo responder a los cambios que pudieran surgir a lo largo del desarrollo de un proyecto.

El nacimiento de la Agilidad como disciplina, se plasmó a través de la creación de una organización sin fines de lucro, la *Agile Alliance* declarando su piedra angular a través del llamado “Manifiesto Ágil” (2001):

### **Manifiesto for Agile Software Development**

*We are uncovering better ways of developing  
software by doing it and helping others do it.*

*Through this work we have come to value:*

*Individuals and interactions over processes and tools*

*Working software over comprehensive documentation*

*Customer collaboration over contract negotiation*

*Responding to change over following a plan*

El Manifiesto Ágil (2001) consta de 12 principios que hacen foco en el trabajo en equipo, y proponen un desarrollo del producto previendo que los escenarios pueden cambiar, por lo que conviene poder moverse lo más rápido posible y trabajar de manera incremental. Entre ellos, podemos destacar los siguientes:

- “Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.”
- “Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.”

El punto de partida es la definición de los objetivos del proyecto, los cuales tienen que ser priorizados de antemano. La jerarquización de los objetivos definirá las acciones más importantes en cada proyecto y ayudará a trazar el itinerario del mismo. Desde esta propuesta metodológica, se concibe el producto ideal al que se quiere llegar: puede ser tomando como referencia otros productos existentes en el mercado, planteando mejoras sobre uno existente o bien una combinación de ambas. Al pensar en ese producto completo se listan sus funcionalidades o features, explicitando qué valor van a agregar para los usuarios y/o el negocio. Este listado de funcionalidades es el que se denomina “**product backlog**”.

La característica principal de las metodologías ágiles es que las tareas de un proyecto se realizan en entregas parciales, cuyos plazos de ejecución pueden variar de dos semanas a un mes, los cuales se denominan “**sprints**” de trabajo. Se propone así lo que se denomina una forma de **trabajo iterativo**. “Esto significa que el producto se construye en incrementos funcionales entregados en periodos cortos para obtener feedback frecuentemente” (Alaimo y Salías, 2017, p.62). Cada entrega de producto (o software) en ese sprint o periodo de tiempo definido constituye una “iteración” del mismo.

El foco está puesto en definir cuáles de las funcionalidades que componen el *backlog* son las mínimas que podría tener el producto para lanzarse al mercado, y generarle valor al cliente o bien producir una mejora incremental sobre el producto existente. De este modo, lo que se hace es una priorización de esas

funcionalidades, estableciendo el orden de mayor a menor impacto, y generando el posible corte del **producto mínimo viable** o MVP (por sus siglas en inglés), dejando para futuras iteraciones del producto los lanzamientos sucesivos del resto de los features que quedan por fuera de esa primera entrega funcional de producto.

El concepto de MVP puede ser entendido como la versión de un nuevo producto que permite recolectar el máximo aprendizaje de los usuarios con el mínimo esfuerzo, y es clave en las metodologías ágiles. Según la Agile Alliance (s.f.):

The primary benefit of an MVP is you can gain understanding about your customers' interest in your product without fully developing the product. The sooner you can find out whether your product will appeal to customers, the less effort and expense you spend on a product that will not succeed in the market.

Para resumir lo hasta aquí explicado en relación a las metodologías ágiles y su abordaje como *framework* de trabajo en el desarrollo de productos, nos basaremos en el pensamiento de Don Norman (2013), referente de diseño centrado en el usuario. Norman distingue dos formas de innovación de producto: la incremental y la radical. Desde su visión, si bien la mayoría de las personas tiende a pensar la innovación como un cambio radical; los cambios más grandes y poderosos han sido de manera incremental. En palabras del autor:

Most design evolves through incremental innovation by means of continual testing and refinement. In the ideal case, the design is tested, problem areas are discovered and modified, and then the product is continually retested and remodified. If a change make matters worse, well, it just gets changed again on the next go-round. Eventually the bad features are modified into good ones, while the good ones are kept. (Norman, 2013, p. 280)

## 5.4 Desarrollo de producto

### 5.4.1 Alquiler temporal: definiendo el producto mínimo viable (MVP)

Retomando el objetivo de este trabajo, para llevar al vertical de Real Estate hacia el modelo transaccional en Mercado Libre, nos proponemos avanzar gradualmente hacia el camino de la solicitud de reserva, desarrollando las funcionalidades claves para los usuarios. Para lograrlo, el foco está en poder lanzar primero un producto mínimo viable o MVP que permita agregar valor a los usuarios y poder ganar en el *time to market*.

Pensando en alquileres temporales, el primer ejercicio es justamente listar las funcionalidades que debería tener para ser un producto competitivo en el mercado y brindar una excelente experiencia a los usuarios. Entre esas funcionalidades, algunas de las que serían claves ya fueron mencionadas:

- Visualizar la disponibilidad por fecha
- La posibilidad de conocer los precios por fecha
- Poder filtrar según criterios relevantes: mapa de ubicación, cantidad de huéspedes, precio, etc.
- Contar con reviews de otros usuarios que hayan tenido una experiencia previa con la propiedad
- Conocer la reputación del seller
- Poder solicitar y realizar la reserva online
- Poder realizar el pago completo de la estadía online
- La posibilidad de conocer la disponibilidad y generar la reserva de manera inmediata

Teniendo en cuenta todos estos features, la experiencia de alquileres temporales actual en Mercado Libre es muy deficitaria, ya que no cuenta con ninguno de los mismos, como se puede ver en la **figura 12**, que muestra la página de producto o *VIP* por sus siglas en inglés (View Item Page).



**Figura 12:** Página actual de producto (VIP) de alquiler temporal de Mercado Libre

Los vendedores actualmente sólo pueden publicar un precio, que no termina de ser claro para los usuarios si es por día o quincena, temporada alta o baja. Los atributos visibles son los mismos que tienen el resto de los inmuebles: superficie total, ambientes y baños, no exponiendo claramente una de las principales características, como son los huéspedes que puede albergar.

A su vez, no se expone la disponibilidad (salvo algunos vendedores que lo explicitan y actualizan en la descripción), teniendo los usuarios que contactarse con el dueño o inmobiliaria para saber si está libre en las fechas en las que le interesa. La propiedad no tiene valoraciones de otros usuarios, ni tampoco hay reputación de quien la ofrece. Por último, no hay manera de reservar online, solamente se puede contactar al vendedor a través de la plataforma, o bien contactarlo al número de teléfono que anuncia.

Ahora bien, modificar y desarrollar todas las funcionalidades que se mencionan más arriba, podrían hacer que la compañía, con las capacidades actuales que tiene para esta unidad de negocios, demoren más de un año, periodo luego del cual, la competencia ya podría haber avanzado. Por este motivo, se plantea la necesidad de

poder llevar adelante un **proyecto ágil** en los términos aquí planteados, que en el menor tiempo posible pueda generar un producto de mayor valor para los usuarios.

Siguiendo los principios de estas metodologías, la propuesta de este trabajo se centra en la definición del MVP que permitirá a la compañía poder lanzar al mercado un producto transaccional de reserva de departamentos temporarios, que no se propone ser la versión final, sino por el contrario un producto que pueda ir perfeccionándose y ganando más funcionalidades con el tiempo.

En este sentido, y teniendo en cuenta que será una primera versión del producto, la propuesta es reutilizar el esquema y la funcionalidad desarrollados por otro de los verticales de Clasificados en Mercado Libre, que se basa en el pedido de presupuesto para servicios del hogar y eventos.

El modelo de “pedir presupuesto” fue desarrollado para contratar servicios para el hogar tales como pintura o reparaciones eléctricas, para eventos sociales que requieren de varias cotizaciones que pueden hacer variar el precio final (cantidad de invitados, tipo de catering, ambientación, etc.), así como para fletes y mudanzas, entre otros. Si bien aún no se encuentra productivo, se espera poder lanzarlo en el primer trimestre de 2019.

En estas categorías, los sellers en lugar de publicar un precio fijo, publican bajo la categoría de “precio a convenir”, y es justamente a través del pedido de presupuesto del usuario, con los datos necesarios para recibir una cotización, que informan sobre el precio del servicio. En el **anexo 3** puede verse resumidamente el flujo de pantallas.

## **5.4.2 Features a desarrollar para el MVP de solicitud de reserva de alquiler temporal**

El modelo de “pedir presupuesto” mencionado en la sección anterior básicamente resuelve los principales puntos planteados para el esquema de reserva en alquileres temporales: el rating o reviews de usuarios, la mensajería privada entre las partes sin exponer los datos de contacto, la selección de fechas de interés, así como la posibilidad de realizar el pago online.

A continuación desarrollaremos brevemente en qué consistirá cada una las funcionalidades del producto de solicitud de reserva de alquiler temporal:

### ***Mensajería***

Como primer paso, para poder medir o verificar la reserva online, debería cerrarse la posibilidad que actualmente tienen el comprador y vendedor de contactarse libremente por fuera de la plataforma y concretar la operación sin que quede registro para Mercado Libre. Para eso, deberían dejar de exponerse los datos de contacto de ambas partes, fomentando en cambio el intercambio de mensajes exclusivamente a través del servicio de mensajería de Mercado Libre. De esta manera, al igual que lo hace la competencia (Airbnb) no habría posibilidad de acordar algo entre las partes sin haber previamente realizado la operación en la plataforma. Una vez hecha la transacción, y teniendo registro de la misma, sí se compartirían los datos de contacto para agilizar la coordinación.

### ***Solicitud de reserva***

Reutilizando el modelo que tiene la categoría de Servicios para pedir un presupuesto, el flujo de contacto sería a través del llenado de una serie de campos, que se enviarían al seller como un interesado. Debería seleccionar y precisar los siguientes campos: rango de fechas en las que quiere alquilar y cantidad de huéspedes que se alojarían. Adicionalmente, se sumaría un campo de descripción optativo para observaciones o comentarios adicionales que permitan precisar sus

necesidades (como podría ser si viaja con mascotas, o si necesita un horario especial para su ingreso).

El seller recibirá este pedido de reserva, y deberá enviar en su respuesta el precio para esa cantidad de noches y huéspedes, pudiendo establecer además las condiciones del servicio.

### ***Precio***

En la página de producto o VIP se podría mostrar un precio “desde” con el valor más bajo de alquiler por noche. Servirá a los usuarios como una referencia estimada, quedando el precio o presupuesto total para una determinada estadía seteado en función de la conversación que ambas partes tengan.

### ***Pago online de reserva***

Luego de haber ingresado sus fechas de interés y la cantidad de huéspedes, el comprador, recibirá en sus notificaciones la respuesta del vendedor, con sus condiciones y el precio para la cantidad de noches indicadas. En caso de estar interesado, tendrá una opción para realizar la reserva, abonando la totalidad de su estadía a través de Mercado Pago. Podría a su vez, realizar una nueva consulta al vendedor en caso de necesitar más especificaciones antes de generar la reserva.

### ***Reputación del vendedor y reviews de su propiedad***

Es una funcionalidad clave en cualquier transacción online, ya que permite a partir de la experiencia de otros usuarios, generar confianza y seguridad. Cada reserva online realizada permitirá a los usuarios puntuar al vendedor en función de algunas variables determinadas. A su vez, podrán hacerse reviews del inmueble, que aporten validez a las descripciones hechas por el vendedor, y sumen apreciaciones de quienes hayan estado alojados ahí.

### ***Política de cancelación***

Le dará la posibilidad al comprador de modificar o cancelar una reserva hasta una determinada fecha. Los sellers deben especificar el tipo de política que aplican, desde una muy estricta (generalmente asociada a precios más agresivos) hasta una política flexible que determine una cantidad de días previos a la fecha de ingreso que permiten una cancelación sin costo.

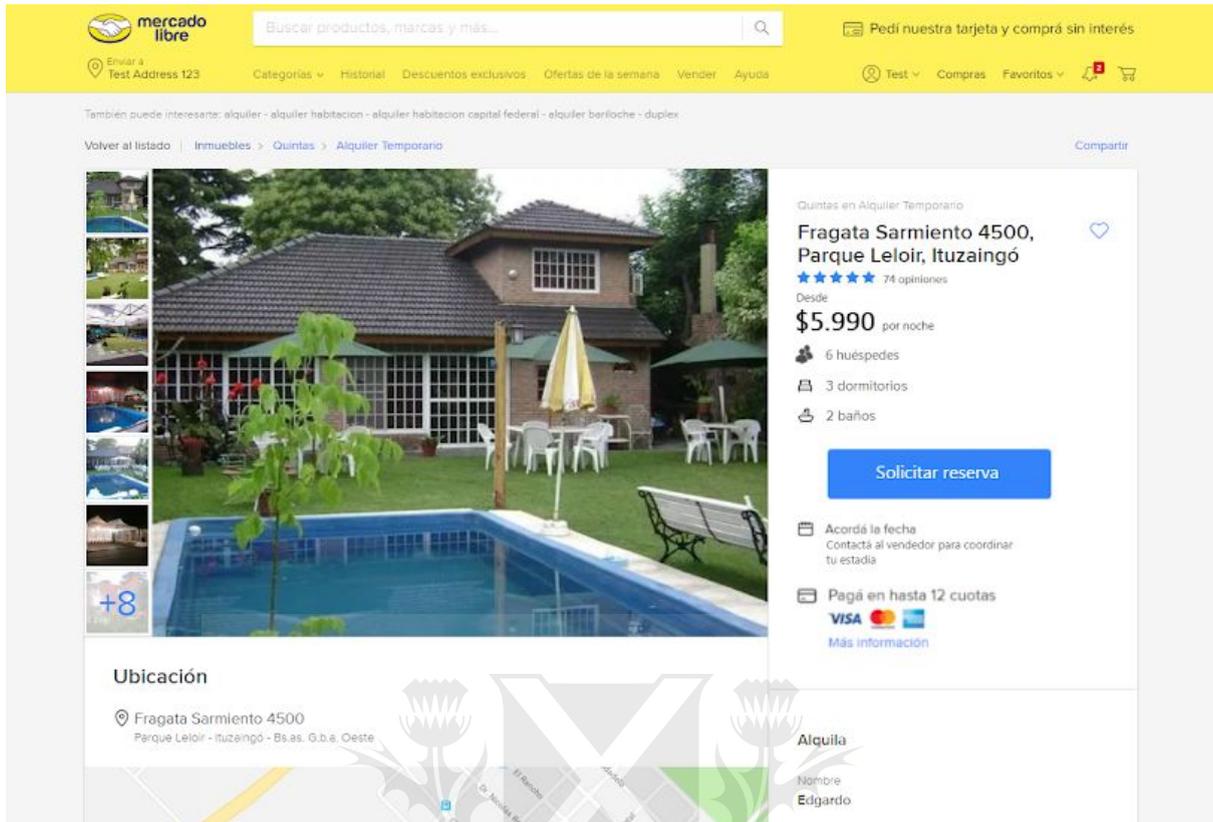
Esta última funcionalidad podría ser desarrollada en una posterior iteración, ya que no fue considerada para el lanzamiento del MVP de pedir presupuesto de servicios, y podría demorar la salida del producto.

### **5.4.3 Funcionamiento de la solicitud de reserva**

Los compradores tendrán la posibilidad de reservar y pagar la estadía de un alquiler vacacional a los vendedores, en función de las fechas solicitadas, pudiendo pagar el valor total a través de Mercado Pago.

Para eso, transformaremos el actual botón de “contactar” en la VIP por un botón de “solicitar reserva”. Los vendedores publicarán sus propiedades con un precio mínimo o “desde” por noche, y recibirán solicitudes de los compradores, quienes precisarán la fecha de ingreso y salida, así como la cantidad de huéspedes. Se sumará a la VIP la visualización de la cantidad de huéspedes que puede alojar, así como las reviews que tenga la propiedad.

La figura 13 es un boceto que muestra algunos de los cambios que tendrá la nueva página de producto o VIP de alquiler temporal respecto de la actual: la existencia de reviews de usuarios con el sistema de estrellas, el precio por noche, la cantidad de huéspedes que pueden alojarse, el botón para solicitar reserva junto con la leyenda que explica que debe coordinar la fecha con el vendedor y la disponibilidad de los medios de pago para hacer la reserva.



**Figura 13:** Boceto de la nueva página de producto de alquiler temporal. Fuente: Elaboración propia.

Los vendedores enviarán una oferta para reservar indicando el monto de la estadía con todos los detalles que considere aclarar y las condiciones de cancelación.

Una vez que el comprador solicita la reserva, se abrirá un espacio de mensajería donde podrán pedir modificaciones a las fechas originales y/o consultar lo que necesite con el vendedor.

## 6. Distribución

La estrategia de distribución es un elemento clave a la hora de diseñar un plan de marketing. Según Dvoskin (2004):

El concepto de la distribución integra dos aspectos que es necesario tener en cuenta; el primero es el **aspecto logístico**, referido a los sistemas que interactúan para posibilitar una distribución eficiente e implican la gestión del flujo de bienes y servicios y la información relacionada, (...). El segundo aspecto se refiere a los **canales en sí mismos**: los centros elegidos para la distribución, es decir el conjunto de establecimientos e instituciones por los que los productos y servicios atraviesan hasta llegar al consumidor. (Dvoskin, 2004, p. 295)

En este caso, analizaremos la distribución como el ámbito geográfico en el que va a ofrecerse el producto de alquileres temporales transaccionales.

De los dieciocho países en los que opera Mercado Libre<sup>8</sup>, los más relevantes para el negocio de Real Estate, en términos de volumen de facturación y cantidad de publicaciones son: Chile, México, Argentina, Brasil y en menor medida, Uruguay. Sin embargo, a la hora de analizar la categoría de alquileres temporales, sólo Argentina y Uruguay tienen relevancia. Esto se constata al ver la cantidad de publicaciones activas o *live listings* por cada país: Argentina (45.900), Uruguay (28.000), Brasil (10.700), Chile (3.600) y México (500), y más aún si se tiene en cuenta el peso relativo sobre la oferta total de inmuebles y el ratio de cantidad de ítems sobre la población de cada país.

Teniendo en cuenta este escenario, los dos mercados en los que Mercado Libre se encuentra en una situación de crecimiento y *awareness* de la categoría de alquiler temporada son Argentina y Uruguay. Estos dos países generan durante la

<sup>8</sup> Actualmente Mercado Libre está presente en: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, El Salvador, Uruguay y Venezuela.

temporada de vacaciones de verano e invierno el 50% de los montos facturados por el vertical de Real Estate en cada país como se puede ver en la **figura 14**.



**Figura 14:** Cargos facturados por publicaciones de alquiler temporal sobre el total de cargos facturados por publicaciones de Inmuebles en Argentina y Uruguay (agosto 2017 a octubre 2018).

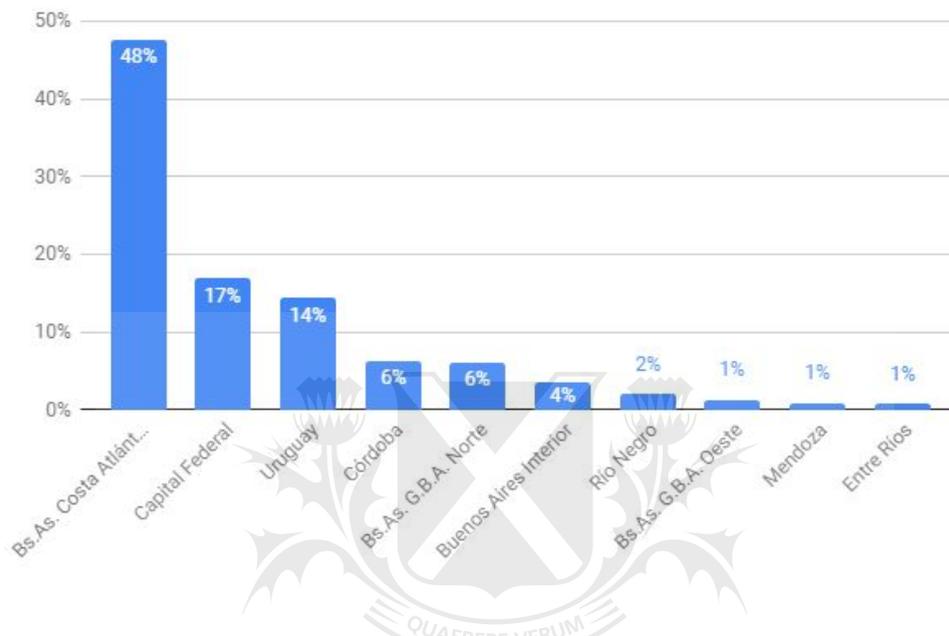
El plan de lanzamiento de la categoría transaccional, será primero sobre Argentina, y es el recorte de análisis de este trabajo. Si bien Uruguay como se puede ver es relevante en esta categoría, requiere aún de adaptaciones en términos de la plataforma para poder sumarse a la transaccionalidad.

A su vez, como mencionamos al analizar el comportamiento del consumidor, la devaluación y crisis económica en Argentina han volcado a muchos veraneantes a optar por destinos locales en lugar del extranjero para sus vacaciones, duplicando la cantidad de contactos en los últimos 4 meses. Se prevé que esta tendencia se mantenga, ya que el dólar está entre sus valores históricos más altos, haciendo muy costoso para los argentinos elegir destinos en el extranjero para vacacionar.

En cuanto a la distribución de las publicaciones por zona geográfica, actualmente en el sitio de Inmuebles de Mercado Libre Argentina la mayor variedad de oferta se encuentra en la provincia de Buenos Aires, esto es en la Costa Atlántica con el 48%

de la oferta, seguido por Capital Federal con un 17% y Uruguay<sup>9</sup> con el 14% de los listados.

Como analizamos en el capítulo 3.4, esta distribución refleja los movimientos del turismo interno, donde un 33% de los veraneantes elige la costa atlántica.



**Figura 15:** Distribución de las publicaciones de propiedades en alquiler temporal por región en Mercado Libre inmuebles.

Un desafío claro para el empuje de la categoría es captar una mayor base de publicaciones del interior del país (sobre todo en provincias como Córdoba, Mendoza, Río Negro y Entre Ríos) mejorando el caudal de la oferta actual para poder generar así un posicionamiento a nivel nacional en alquileres temporales.

<sup>9</sup> Uruguay es un caso particular dentro del sitio de inmuebles de Argentina. Al no poder operar con el usuario de un país sobre los otros sitios de Mercado Libre de otros países, muchos propietarios publican con su usuario de Argentina propiedades en Uruguay (principalmente en Maldonado), para poder ser contactados por argentinos.

## 7. Precio

### 7.1 Esquema actual de precios para alquileres temporales

Continuando con lo analizado en el capítulo anterior, Mercado Libre es un intermediario entre el oferente que aquí llamamos “vendedor” y el cliente que llamamos “comprador”. Lo que hace la plataforma es justamente acercar y conectar a esas dos partes, pudiendo simplificar esa búsqueda para los usuarios, al condensar la oferta de un gran número de vendedores, y aumentando a su vez las posibilidades de contactos para estos últimos.

En definitiva, los vendedores de la plataforma están dispuestos a pagar por este servicio ya que es una manera de generar mayor exposición para un mismo inmueble que si tuvieran que hacerlo por sus propios medios. Sin embargo, en este esquema, como mencionamos anteriormente, los vendedores no pagan un costo en relación a la publicación que muestran ni a los ingresos que les representa el alquiler de dicha propiedad, sino que pagan por un espacio de exposición en la plataforma, que es independiente de los resultados que les genera.

En el caso de los usuarios FSBO, cada publicación individual tiene un costo superior al de una publicación de venta o alquiler, con diferentes opciones de duración (60, 90 ó 365 días). El precio de una publicación de alquiler temporal por 60 días es de \$597 (pesos argentinos) final, mientras que el de una publicación de venta o alquiler tradicional para la misma duración es de \$427. A su vez, existe la posibilidad para los FSBO de publicar gratuitamente una propiedad durante 30 días. Los valores se encuentran en el **anexo 5**.

Para el caso de inmobiliarias, las mismas cuentan con paquetes ilimitados de publicación (**anexo 6**), las cuales incluyen la posibilidad de publicar alquileres temporales, además de alquileres y venta. Es decir, no hay una distinción para esta categoría. El paquete de 30 días tiene un valor de \$1567 y permite hacer publicaciones ilimitadas. Además de los paquetes de publicación, las inmobiliarias

pueden comprar paquetes de destacados, que les permiten elegir determinadas publicaciones y darles mayor visibilidad en las búsquedas de los usuarios.

Como se puede ver en la figura 16, en Argentina el 88% de los listados o publicaciones de alquiler temporal son pagos, siendo el 12% restante de usuarios particulares que optan por la publicación gratuita.



**Figura 16:** Listados de publicaciones de alquileres temporales pagos sobre el total de la categoría en Argentina y Uruguay.

En este esquema, y como en el resto de las operaciones de Mercado Libre el comprador no paga por el servicio de contactar al vendedor, siendo enteramente gratis la transacción para él. Los únicos costos a su cargo son los que devienen del monto acordado con el vendedor por el alquiler, y no tienen ninguna relación con el uso de la plataforma.

Ésta es una gran diferencia con Airbnb, ya que en todos los casos, tanto los vendedores como los compradores pagan por el servicio. Para ambas partes, no hay un cargo fijo o *fee* por uso de la plataforma sino que justamente se basa en el modelo de *final value fee* que analizamos en la introducción, en el que el usuario paga un porcentaje acorde al valor del producto que está transaccionando en la plataforma. Lo que cobra en este sentido Airbnb es una comisión, y la misma es un porcentaje del cálculo que se genera entre la cantidad de noches que se hospedará el comprador y el precio de la misma.

Para el huésped, esa comisión es de **alrededor de un 13%** sobre el precio de la reserva. Según las políticas de comisiones de Airbnb<sup>10</sup>, la tarifa de servicio que cobran a los huéspedes por la reserva de un alojamiento varía entre el 0% y el 20% del subtotal de la reserva (la tarifa por noche más los gastos de limpieza y la tarifa por huéspedes adicionales) y se calcula mediante varios factores, que incluyen el subtotal de la reserva, la duración de la estancia y las características del anuncio. En general la tarifa de servicio se reduce a medida que el costo de la reserva se encarece, y los huéspedes ven esta tarifa en la página de pago antes de reservar. Vale aclarar que para el huésped no aparece más que un desglose de costo por el servicio, sin especificar el cálculo que determina el valor del mismo (**anexo 7**).

La tarifa que **cobra Airbnb al anfitrión es de un 3%**, si bien para aquellos que aplican una política de cancelación *súper estricta* pueden estar sujetos a una tarifa más alta. La tarifa se calcula a partir del subtotal bruto de la reserva (la tarifa por las noches más los gastos de limpieza) y se resta automáticamente del cobro que recibe el anfitrión.

A continuación revisaremos el esquema propuesto por Mercado Libre para este lanzamiento.

## 7.2 Modelo de precio para alquiler temporal transaccional

Como comentamos en la introducción, el hecho de llevar la categoría hacia la transaccionalidad implica también cambiar el esquema actual de precio y dejar de cobrar un monto fijo (*insertion fee*) para pasar a cobrar una comisión sobre la transacción realizada (*final value fee*).

Para recorrer este camino se prevén distintas etapas: una primera etapa donde si bien empezará a funcionar el nuevo producto de reserva online, se mantendrá el esquema actual de pago por publicación, una segunda etapa híbrida donde podrá cobrarse una pequeña comisión (**3%**) a quienes realicen alquileres a través de la

<sup>10</sup> Para más información sobre las comisiones de Airbnb visitar <https://www.airbnb.es/help/article/1857/what-is-the-airbnb-service-fee>

plataforma, sumado al actual pago por publicación, y una tercera etapa, que será la final, donde únicamente los vendedores paguen una comisión por la transacción realizada, que al igual que en el resto del Marketplace **sería del 13%** (anexo 8). A diferencia de Airbnb, no se estipula en ninguno de los casos un cargo para el buyer.

Se prevé una duración de 6 meses de cada etapa antes de llegar al modelo final de pricing. De esta manera, desde septiembre 2018 hasta enero 2019, se mantendrá el actual esquema de pago por publicación. Desde febrero hasta julio de 2020, funcionaría el modelo híbrido, cobrando una pequeña comisión hasta que haya adopción y entendimiento pleno del producto. Por último se estima que a partir de agosto de 2020, podría ya implementarse el esquema de *final value fee*.

Tomando como referencia una publicación promedio de un usuario particular, con un valor de \$2000 por noche, y una estadía de 3 noches, bajo el nuevo esquema de final value fee, los ingresos para Mercado Libre serían los siguientes:

$$\$2000 \times 3 = \$6000 \rightarrow \text{comisión del 13\%} = \$780$$

Si comparamos el valor actual por esa misma publicación estándar para un usuario particular es de \$597, con lo cual habría una ganancia del 30% ( $\$780/597$ ) en relación al esquema de precio actual. Y esta diferencia lógicamente se agrandaría en estadías mayores.

En resumen, como se trata de un producto nuevo, se utilizará la misma estrategia empleada para el lanzamiento de Reserva de vehículos, donde no se realizaron cambios en el modelo de pricing durante los primeros 8 meses de lanzamiento. Como mencionamos, el nuevo producto de alquiler temporal está previsto para comenzar a funcionar septiembre de 2019, con lo cual el cambio en el modelo de revenues, recién podría proyectarse para 2020.

## 8. Proyección de reservas de alquiler temporal

Como se mencionó durante el desarrollo del trabajo, actualmente la categoría de alquileres temporales, al igual que las otras de Real Estate, tiene como principal KPI (*key performance indicator*) los **contactos** entregados a los sellers por sus publicaciones.

El siguiente cuadro muestra los resultados de 2018, y el peso de esta categoría sobre el total de contactos, que se acrecienta como mencionamos estacionalmente durante el verano y los meses previos.

Month	2018		
	Alquileres Temp	Total RE 2018	% Alq Temp
Ene	782.197	2.933.843	27%
Feb	356.316	1.441.837	25%
Mar	395.788	823.109	48%
Abr	172.482	628.267	27%
May	128.365	584.718	22%
Jun	138.186	503.600	27%
Jul	252.936	651.290	39%
Ago	361.399	813.356	44%
Sept	606.496	989.189	<b>61%</b>
Oct	957.641	1.363.801	<b>70%</b>
Nov	1.311.526	1.731.058	<b>76%</b>
Dic	1.658.558	2.029.042	<b>82%</b>

**Figura 17:** Total de contactos de Real Estate en Argentina y peso relativo de la categoría de alquileres temporales en 2018.

Para el lanzamiento de reserva de alquileres, se realizó una proyección en función de los contactos generales presupuestados por el área de Marketing, manteniendo la proporción de la categoría sobre el total.

Una vez que se lance la nueva modalidad de reserva online, los actuales contactos pasarán a ser preguntas entre el buyer y el seller, donde se estima que un ratio de los mismos se convertirá en una reserva.

Al no tener actualmente datos sobre el funcionamiento de la nueva categoría, se tomó como referencia el ratio de contrataciones de servicios sobre contactos generados en el vertical de Servicios. Sobre esas reservas estimadas, se prevé a su vez, una baja tasa de cancelaciones (del 10%), pudiendo de esa manera proyectar las reservas que efectivamente se concretarán en un alquiler. En base a estas estimaciones, se construyó la siguiente tabla:

Mes	Lanzamiento	Contactos 2019	Reservas alquiler	Alquileres exitosos
Ene		876.061		
Feb		399.074		
Mar		447.240		
Abr		194.905		
May		145.052		
Jun		156.150		
Jul		285.818		
Ago	1	408.381	1470	1323
Sept	2	685.340	4249	3824
Oct	3	1.082.134	12445	11200
Nov	4	1.482.024	22527	20274
Dic	5	1.874.171	30174	27157
<b>Total 2019</b>		<b>1.633.005</b>	<b>70.865</b>	<b>63.778</b>

**Figura 18:** Proyección de contactos, reservas y alquileres exitosos de la categoría de Alquiler temporal para 2019.

Así, los principales KPIs que se tomarán para medir el impacto del lanzamiento serán la **cantidad de solicitudes de reservas de alquiler transaccionadas** desde el lanzamiento y los **alquileres exitosos** (aquellos que no hayan sido cancelados).

Para analizar el impacto en el negocio que tendría este lanzamiento, podemos simular los ingresos que generaría tomar el modelo de final value fee, es decir, de una **comisión del 13%** como propusimos por cada alquiler transaccionado en la plataforma, versus el monto estimado de insertion fee, esto es de pago por publicación.

Tomaremos para en análisis los revenues proyectados para 2019 para toda la unidad de Real Estate en Argentina, en pesos argentinos. Dado que actualmente en el plan financiero de Clasificados no se mide el negocio de alquileres temporarios de manera independiente, podemos calcular los revenues que tendrá esta categoría considerando el share que tuvo sobre el total de facturación en 2018. De esa manera, podemos ver en el siguiente cuadro los revenues estimados para Alquileres Temporales (AT) en 2019, donde prestaremos especial atención a partir de agosto, mes en el que se proyecta el lanzamiento del nuevo producto.

Month	Revenues RE Total	% Revenues AT (2018)	Revenues AT 2019
Ene	\$8.544.656	55%	\$4.699.561
Feb	\$7.856.344	40%	\$3.142.538
Mar	\$8.467.200	32%	\$2.709.504
Abr	\$8.307.495	30%	\$2.492.249
May	\$8.472.527	24%	\$2.033.406
Jun	\$8.592.973	27%	\$2.320.103
Jul	\$9.578.779	32%	\$3.065.209
Ago	\$10.850.068	35%	\$3.797.524
Sept	\$12.508.609	52%	\$6.504.477
Oct	\$14.646.010	63%	\$9.226.986
Nov	\$15.439.294	72%	\$11.116.292
Dic	\$15.198.005	75%	\$11.398.504
Total	\$128.461.960		\$62.506.352

**Figura 19:** Revenues totales proyectados para 2019 en Real Estate y estimado de AT.

El cálculo hasta aquí planteado supone continuar con el actual modelo. Ahora bien, para poder evaluar el impacto que tendría en el negocio el cambio de esquema hacia *final value fee* cobrando comisiones, retomaremos la proyección de alquileres exitosos, y sobre ellos determinaremos el margen para el negocio, que sería una comisión del 13%.

Para este cálculo, tomamos como referencia el mismo ejemplo planteado más arriba, de un **alquiler promedio de 3 noches, con un valor por noche de \$2000**. Y ese monto, es el que multiplicaremos por la cantidad de alquileres esperados, al cual le aplicaremos nuestra ganancia del 13%. Los valores se encuentran en la siguiente tabla. Es decir, De esta manera, podemos buscar donde se encuentra el punto de quiebre entre un modelo y otro. Vemos que a partir de la simulación planteada, el **punto de quiebre** o *break even* se encuentra a **partir del mes 4** de lanzamiento (noviembre 2019). Esto coincide con los meses más altos de *vibrancy* en la categoría de alquileres temporales.

Mes	TL CTOS 2019	Alquileres Exitosos	Final Value Fee *13%	Insertion Fee estimado	FVF vs IF	
Ago	1	408.381	1323	1.032.060	3.797.524	-2.765.464
Sept	2	685.340	3824	2.982.876	6.504.477	-3.521.601
Oct	3	1.082.134	11200	8.736.070	9.226.986	-490.916
Nov	4	1.482.024	20274	15.813.793	11.116.292	<b>4.697.501</b>
Dic	5	1.874.171	27157	21.182.250	11.398.504	9.783.747
<b>Total</b>	<b>2019</b>	<b>1.633.005</b>	<b>63.778</b>	<b>49.747.050</b>	<b>42.043.782</b>	<b>7.703.267</b>

**Figura 20:** Análisis de *break even* entre los modelos de insertion fee y final value fee

## 9. Plan de Comunicación

### 9.1 Objetivo

Lo que se buscará es dar a conocer la nueva funcionalidad de reservar departamentos en alquiler temporal a los usuarios compradores y vendedores del vertical de Real Estate, para que comiencen a usarlo y disfrutar de sus beneficios.

Además, se hará especial hincapié en la capacitación de los usuarios profesionales (inmobiliarias) para que entiendan el uso de la plataforma.

### 9.2 Acciones pre-lanzamiento

#### 9.2.1 Capacitaciones a inmobiliarias

Un mes antes del lanzamiento, se realizarán distintos entrenamientos, bajo la modalidad de desayunos ejecutivos con las **principales inmobiliarias que publiquen propiedades en alquiler temporal**. El foco estará puesto en adelantarles la nueva funcionalidad de solicitud de reserva disponible y poder explicarles el funcionamiento del producto en detalle, ahondar en las mejores prácticas para lograr buenos resultados, y evacuar dudas que puedan surgir al respecto.

#### 9.2.2 Capacitaciones a usuarios particulares (FSBO)

Para los FSBO que tengan publicaciones de alquiler temporal, se harán desde un mes previo al lanzamiento envíos de mailing informando sobre la nueva posibilidad de generar reservas online. Este mailing deberá dirigir a una landing con información completa acerca del producto. En la misma habrá videos instructivos explicando el funcionamiento, y una sección de ayuda con preguntas frecuentes.

## 9.3 Acciones de lanzamiento

### 9.3.1 Para los vendedores

- Onboarding explicativo dentro del sitio en el flujo de publicación de propiedades (ver referencia en la figura 21).
- E-mails notificando el lanzamiento
- Notificaciones push + centro de notificaciones
- Sección específica (FAQs) en el Centro de Ayuda de Mercado Libre



Figura 21: Ejemplo de *Onboarding* dentro del sitio de al prender una nueva funcionalidad.

### ¿Cuál va a ser el eje conceptual de la comunicación para los vendedores?

El eje conceptual de la comunicación para los sellers será educativo y buscará apalancar los beneficios de la funcionalidad de reserva. A continuación se listan algunos ejemplos:

- Publicás tu inmueble en alquiler temporal con un precio por noche referencial y al recibir una solicitud de reserva, respondes dejando asentado el valor de la estadía para la cantidad de huéspedes que te indiquen en las fechas deseadas.
- Los usuarios podrán evaluar tu propiedad, y esa calificación será visible para quienes estén buscando.

- Cada reserva exitosa te posicionará mejor en los listados.
- Tus usuarios te contratan online sin costo adicional. Ofrecés la financiación de Mercado Pago.
- Recibís el dinero en tu cuenta de Mercado Pago.

### ¿Con qué tono va a comunicarse?

- De novedad: ¡Ahora en Mercado Libre los usuarios pueden alquilar temporalmente tu propiedad!
- De conveniencia: Podés ofrecer las facilidades de Mercado Pago a tus usuarios.

### 9.3.2 Para los compradores: medios propios

- Landing explicativa del producto. Como referencia ver la comunicación para el lanzamiento de reserva de vehículos (**Anexo 9**)
- Onboarding a los usuarios que se encuentren en la VIP de alquiler temporal
- E-mail de lanzamiento a toda la base de usuarios
- Notificaciones push a toda la base de usuarios
- Banner (main slider) en la home de Mercado Libre anunciando el lanzamiento.

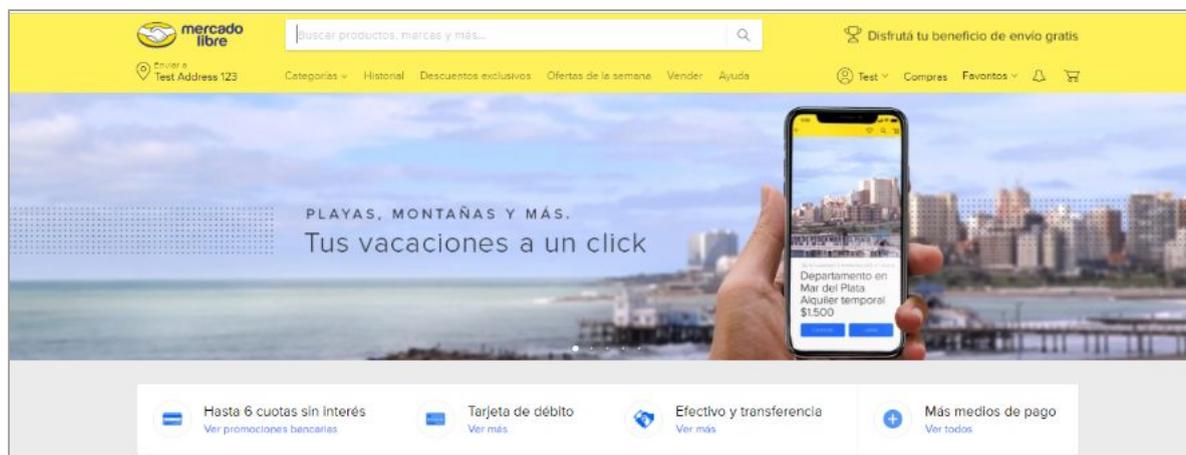
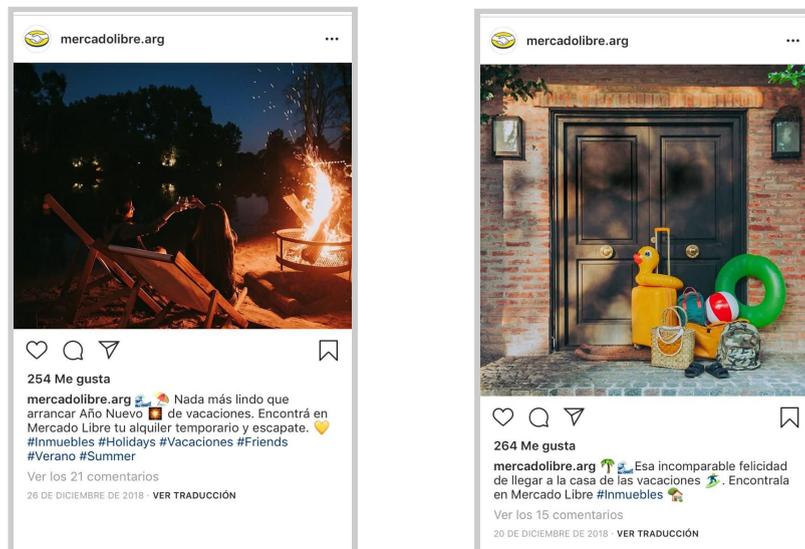


Figura 22: Banner principal (main slider) de la home de [www.mercadolibre.com.ar](http://www.mercadolibre.com.ar)

### 9.3.3 Para los compradores: medios pagos

La campaña de lanzamiento se pautará en los mismos medios que actualmente comunica Mercado Libre y con el tono que ya trabaja la categoría de Alquiler Temporal. La pauta será 100% digital:

- Campañas en Instagram (feed y stories)
- Campañas en Facebook ads
- Google Ads



**Figura 23:** Ejemplos de posteos actuales en Instagram de la categoría del Alquiler Temporal

### ¿Cuáles son los beneficios a destacar para los compradores?

- Podés cotizar tu estadía online según las fechas de tu interés y la cantidad de huéspedes.
- Los inmuebles tendrán reviews verificadas y contarás también con reputación del vendedor para que puedas conocer quién será tu anfitrión.
- Contás con la financiación y medios de pago de Mercado Pago.
- Tu dinero está protegido hasta que confirmes que llegaste a la propiedad.

### **¿Con qué tono va a comunicarse?**

- De novedad: ¡Ahora en Mercado Libre podés alquilar la casa para tus vacaciones!
- De seguridad: Podés contratar online con las facilidades de Mercado Pago y protegemos tu dinero hasta que llegues al alojamiento.

El presupuesto para la campaña de medios digitales es de **\$3.800.000** pesos argentinos. Esto incluye los costos de producción y la inversión en medios.

### **9.3.4 Evento de lanzamiento y PR**

Para darle mayor fuerza al lanzamiento, se realizará un evento para las principales inmobiliarias de la categoría, invitando a la prensa y con la participación de celebrities y referentes del mundo de la tecnología. Actualmente Real Estate realiza un evento anual para sus clientes en el mes de agosto, y se propone para este lanzamiento realizar una edición especial. El lugar sería a confirmar, pero la locación sería Hotel Alvear o similar.

El presupuesto para el evento es de **\$2.500.000** (pesos argentinos).

## 10. Conclusiones

Como mencionamos en la introducción, Mercado Libre tiene por delante el desafío de poder cambiar el actual modelo de publicación de clasificados en Real Estate, por un esquema transaccional, brindando una experiencia más completa y segura a sus usuarios.

La categoría de alquileres temporales presenta la oportunidad de llevar adelante este cambio, generando un nuevo comportamiento dentro de la plataforma tanto para los sellers como para los compradores. Es fundamental moverse rápido, adelantándose a la competencia, ya que el posicionamiento como primer *player* local reforzará la posición competitiva de la compañía. Además, como analizamos, el actual contexto económico favorece el turismo interno, por lo que el escenario propicia especialmente el relanzamiento de la categoría.

El objetivo aquí planteado es poder tener una primera versión del producto. Con el tiempo, se podrán ir sumando mejoras funcionales, volviéndolo más completo, ya que como vimos, no pretendemos con este primer lanzamiento poder brindar la experiencia de máxima, pero sí mejorar la actual y dar un salto en la categoría. Confiamos luego en ir haciendo evoluciones del producto.

Como se hizo mención durante el trabajo, habrá que prestar especial atención a la percepción y fricciones que puedan tener las inmobiliarias a la hora de poner en marcha el modelo de reserva de alquileres temporales aquí desarrollado. Será clave hacerlas partícipes desde el comienzo, para poder desarrollar un modelo que se adapte a sus necesidades, contemplando aspectos operacionales y legales (sobre todo en lo que respecta al cobro de los mismos a través de Mercado Pago), para garantizar el éxito en la adopción y funcionamiento.

El desafío ya está planteado. Ahora sólo resta que Real Estate empiece a recorrer su camino hacia la transaccionalidad.

## 11. Cronograma de trabajo

Tarea	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP	
	SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9	SP10	SP11	SP12	SP13	SP14	SP15	SP16	SP17	SP18
Análisis de funcionalidades	■	■	■															
Entrevistas con Inmobiliarias		■	■															
Definición del MVP a construir				■														
Estimación de factibilidad				■														
Diseño de la experiencia (UX)					■	■	■	■	■									
Testeos con usuarios							■	■										
Desarrollo del producto (IT)							■	■	■	■	■	■						
Pruebas y QA de producto													■	■				
Mesa con clientes claves													■	■				
Comunicación pre-lanzamiento													■	■				
Capacitaciones a inmobiliarias													■	■				
Capacitaciones a FSBO													■	■				
Evento de Lanzamiento															■			
Comunicación lanzamiento																	■	■

El cronograma está diseñado en base a sprints de 2 semanas de duración.

## 12. Bibliografía

### Libros

- Alaimo, M. y Salfas M. (2017). *Proyectos ágiles con Scrum. Flexibilidad, aprendizaje, innovación y colaboración en contextos complejos*. Buenos Aires, Argentina: Kleer.
- Dvoskin, R. (2014). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Garret, J.J. (2011). *The elements of user experience*. California, Estados Unidos: New Riders.
- Kotler, P. (2011). *Dirección de Marketing*. México D.F., México: Prentice Hall.
- Krug, S. (2014). *Don't make me think. A common sense approach to web usability*. Estados Unidos: New Riders.
- Lambin, J.J. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Norman, D. (2013). *The design of everyday things*. Estados Unidos: Basic Books.
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires, Argentina: REI.

### Artículos online y Sitios Web

- Agile Alliance <https://www.agilealliance.org/glossary/>
- Agile Manifiesto (2001) <https://agilemanifesto.org/>
- Cerem International Business School (2017). *Estudia tu entorno con un PEST-EL*. Recuperado de: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Nielsen, J. (marzo 2000). *Why You Only Need to Test with 5 Users*. Recuperado de: <https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/>
- Reporte Inmobiliario (octubre 2018). *La venta de inmuebles en el nivel de los peores años del cepo cambiario*. Recuperado de: <http://www.reporteinmobiliario.com/nuke/article3584-la-venta-de-inmuebles-en-el-nivel-de-los-peores-anos-del-cepo-cambiario.html>

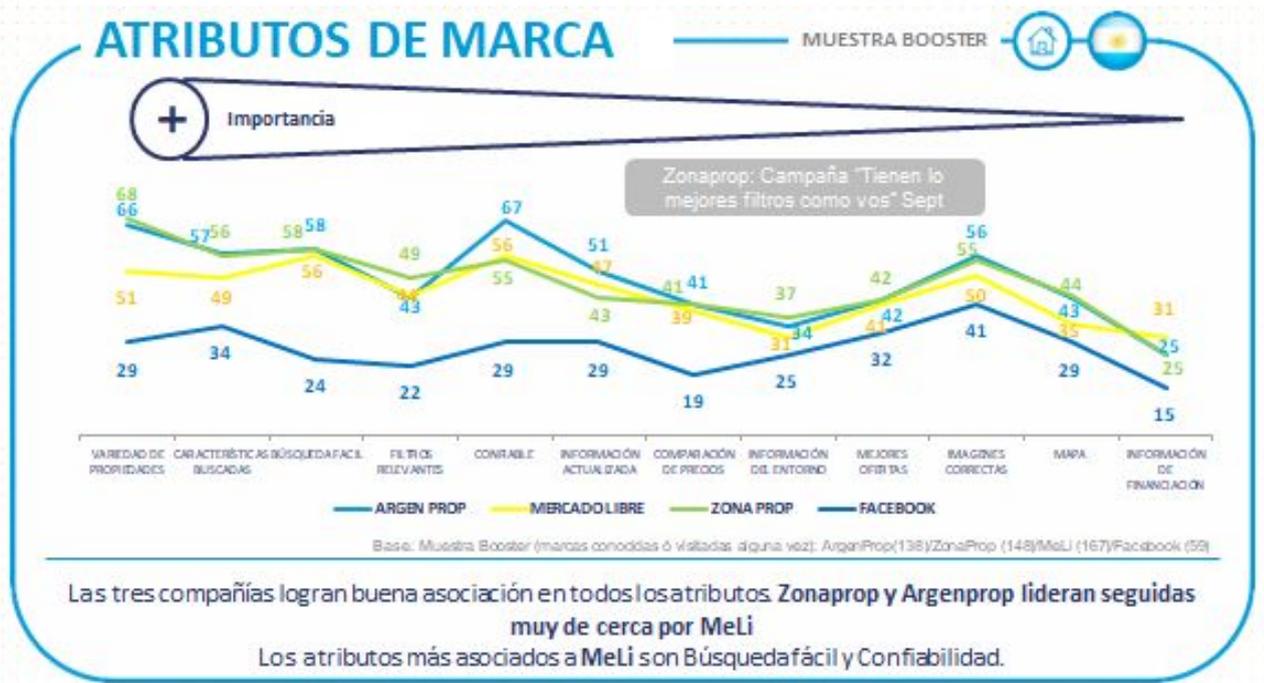
- Riquelme Leiva, M. (2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Recuperado de <http://www.analisisfoda.com/>
- Tessmer, Germán (2018). *Créditos UVA. Informe especial*. Recupreado de: <http://www.observatorio.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2018/05/Creditos-UVA.pdf>
- Secretaría de Desarrollo y Promoción turística (marzo 2018). *Encuesta de viajes y turismo de los hogares*. Recuperado de: <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/documentos/descarga/5ad66480ec49a549549617.pdf>

## Artículos de periódicos online

- Bourdieu, A. (9 de julio de 2017). Economía colaborativa: una nueva forma de consumir, comprar, vender y utilizar. *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/suplementos/zona/economia-colaborativa-nueva-forma-consumir-comprar-vender-utilizar\\_0\\_ByCT4AJSZ.html](https://www.clarin.com/suplementos/zona/economia-colaborativa-nueva-forma-consumir-comprar-vender-utilizar_0_ByCT4AJSZ.html)
- D'Arrisso, J. (12 de octubre de 2018). Ley de alquileres: cuáles son las claves del proyecto que quiere aprobar el Gobierno. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2181150-ley-alquileres-cuales-son-claves-del-proyecto>
- González G., (12 de octubre de 2018). Nueva ley de alquileres: garantía, comisión y duración del contrato. *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/sociedad/2018/10/12/nueva-ley-de-alquileres-garantia-comision-y-duracion-del-contrato/>
- Kanenguiser, M. (24 de diciembre de 2016). Exigirán un comprobante en blanco para deducir alquileres. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/1969967-exigiran-un-comprobante-en-blanco-para-deducir-alquileres>
- Qué tipo de alojamiento prefieren los argentinos cuando salen de vacaciones. (4 de enero de 2018). *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/viajes/tipo-alojamiento-prefieren-argentinos-salen-vacaciones\\_0\\_HJOEFQjXM.html](https://www.clarin.com/viajes/tipo-alojamiento-prefieren-argentinos-salen-vacaciones_0_HJOEFQjXM.html)

## Anexo 1

Reporte de investigación marcaria realizada por la consultora Nielsen para Mercado Libre Clasificados. Fecha: diciembre 2018.



P62. En una escala de 1 a 5, ¿cuánto asocia los siguientes ítems con cada sitio para comprar / alquilar / rentar INMUEBLES por Internet?

## Anexo 2

Reporte de investigación marcaría realizada por la consultora Nielsen para Mercado Libre Clasificados. Fecha: diciembre 2018.



## Anexo 3

### Guión para entrevistas con usuarios profesionales que publican alquileres temporarios en Mercado Libre

#### Presentación

- Sobre el entrevistado (entender con quién estoy hablando): Nombre, edad  
¿A qué te dedicás? ¿Cómo es un día en tu vida?
- Sobre tu negocio:  
Producto o servicio que ofrece.  
Lugar de atención al público  
Cantidad de empleados / integrantes de la red comercial
- Cuántas propiedades administran hoy? Tienen publicaciones que no sean Alquileres temporales (AT)?
- Son AT vacacionales? De temporada o todo el año? En alguna zona del país en particular?
- Segmento al que le alquila? Argentinos? Estudiantes? Turistas? Negocios?
- Cómo administran la disponibilidad de estos AT?

#### Comunicación de los AT

- Medios de **comunicación** que utiliza hoy.
- En que **otros sitios publica**. Que **beneficios** le ve a los otros sitios.
- Cuál es el medio de comunicación más efectivo? Algún sitio que tiene pagos online?
- Qué **precio se publica** hoy?
- Tienen horario de ingreso o egreso estipulado?
- Alguna **restricción** al momento de alquilar? Rechazan alquileres?
- En Meli, publica por **SYI o por integrador**?

#### Si publica por integrador...

- Que integrador usa? Es específico para AT?
- Sólo lo usa para publicar o a parte recibe leads?
- El integrador le resuelve “reservas” o administración de disponibilidad?

#### Cuándo los contactan por el alquiler...

- Qué consultas les hacen los clientes?
- Por qué medio te contactan?
- El precio final es negociable? Como se conforma?

#### Una vez confirmado el alquiler...

- Con cuánto **tiempo de anticipación se reservan** los AT?
- Cuál es la **estadia promedio**?
- Existe algún motivo por el cual la inmobiliaria podría “**cancelar**” un alquiler?
- Cobran una **reserva / Anticipo**?
- Cómo cobra el **saldo**, cuando lo hace?

- **Medios de cobro** que utiliza. Quién recibe el dinero del alquiler?
- Cómo formaliza las condiciones del alquiler
- El propietario paga una **comisión** por el servicio?
- El **buyer puede cancelar?** Con cuánta anticipación? Se le devuelve el dinero?
- Cantidad de cancelaciones que tienen. Anticipación con la que suelen ocurrir
- Cobra una **garantía o depósito?**

### **AT Transaccional**

Si se pudiera cobrar los alquileres en Mercado Libre, ¿cómo te lo imaginas? **¿Por qué?**

**¿Por qué? ¿Por qué?**

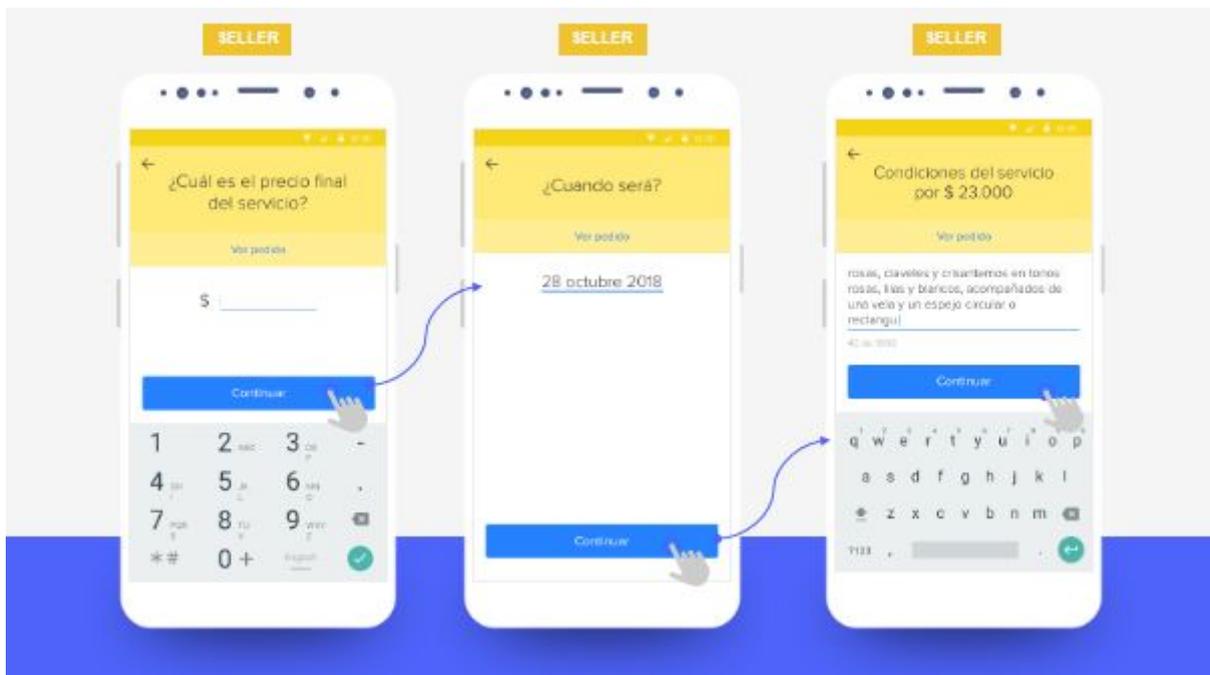
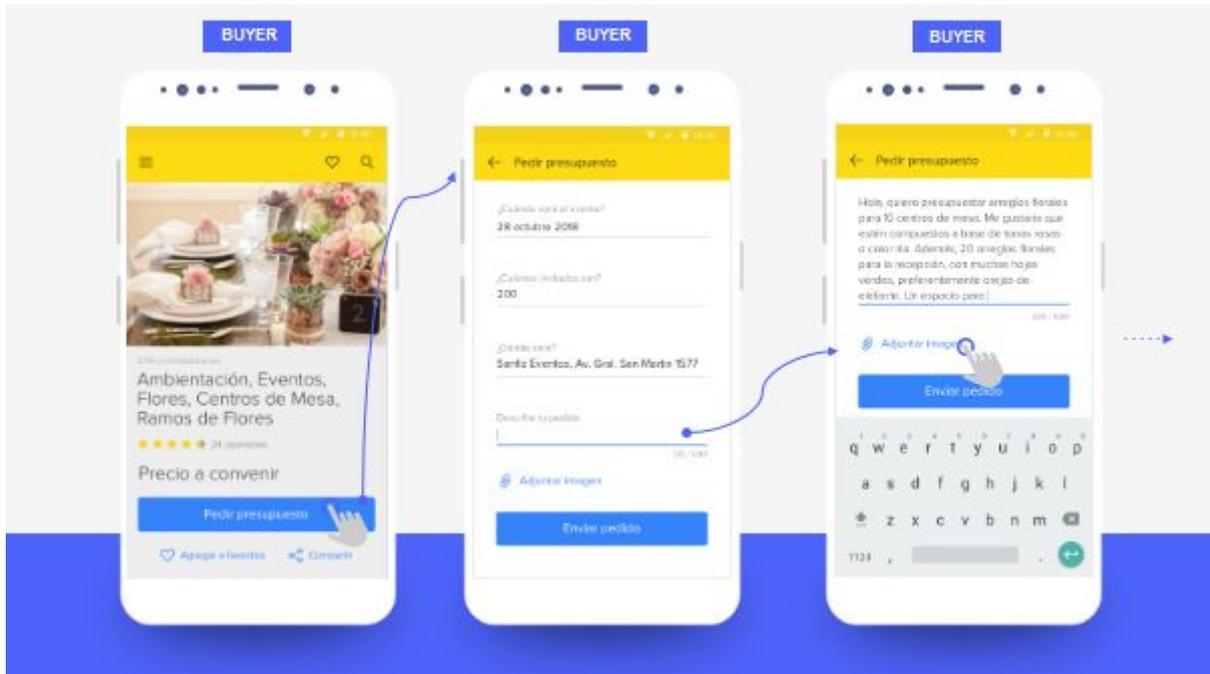
¿Qué política de cancelación te imaginas publicando? **¿Por qué? ¿Por qué?**

### **Cierre (10-15 min)**

- Hacer una síntesis de lo conversado para chequear que entendimos bien.
- Espacio para preguntas de observadores/documentador/otros.
- Espacio para responder dudas del entrevistado

## Anexo 4

Flujo resumido de pantallas del esquema de “Pedir presupuesto” del comprador (buyer) y vendedor (seller) para Servicios de Mercado Libre. Versión mobile.



## Anexo 5

Cuadro de tarifas por publicación individual de Alquiler temporario para individuos (FSBO). Precios actualizados al 3/1/19.

Tipo de anuncio	Oro Premium	Oro	Plata	Gratuita
Exposición en los listados	Máxima	Alta	Media	Mínima
Duración	365 días	90 días	60 días	30 días
Costo	<b>\$ 2.407</b>	<b>\$ 1.037</b>	<b>\$ 597</b>	<b>Gratis</b>

## Anexo 6

Paquetes de publicaciones ilimitadas para inmobiliarias con distintas duraciones.

Precios vigentes al 3/2/19

Duración	Precio sin IVA en CABA y GBA	Precio sin IVA para el resto del país
<b>30 días</b>	<b>\$ 1.567</b>	<b>\$ 777</b>
<b>90 días</b>	<b>\$ 4.227</b> (10 % de ahorro)	<b>\$ 2.097</b> (10 % de ahorro)
<b>180 días</b>	<b>\$ 7.977</b> (15 % de ahorro)	<b>\$ 3.957</b> (15 % de ahorro)

## Anexo 7

Ejemplo de cargos facturados al huésped por Airbnb.

Desglose del pago	
4 noches en Piriápolis	
\$110,00 x 4 noches	\$440,00
Gastos de limpieza	\$30,00
Un importe que cobra el anfitrión una sola vez para cubrir los gastos de limpieza del alojamiento.	
Tarifa de servicio	\$63,86
Esto nos permite cubrir los gastos de nuestra plataforma y ofrecer servicios como el de asistencia en el viaje las 24 horas.	
<b>Total</b>	<b>\$533,86</b>

## Anexo 8

Costos de venta de productos en el Marketplace de Mercado Libre. Valores actualizados al 3/1/19

**Publicar un producto en Mercado Libre es gratis, ¡siempre!** Luego, de acuerdo a la exposición que quieras para tus publicaciones podés pagar un cargo, o vender 100% gratis.

	Gratuita	Clásica	Premium
Exposición en los listados	Baja	Alta	Máxima
Duración	60 días	Ilimitada	Ilimitada
Ofrecés 12 cuotas sin interés con tarjeta Mercado Pago Banco Patagonia	✗	✗	✓
Ofrecés 6 cuotas sin interés con el resto de las tarjetas	✗	✗	✓
Ofrecés Mercado Pago	✓	✓	✓
Costo por publicar	Gratis	Gratis	Gratis
Costo por venta	Gratuita	13% por venta	27% por venta

## Anexo 9

### Landing de lanzamiento de Reserva de Vehículos en Argentina<sup>11</sup>

**mercado libre**

**Nueva reserva online**  
Ahora comprar vehículos es más fácil y seguro

- 1 Reservá pagando por Mercado Libre antes o después de ir a ver el vehículo.
- 2 Acordás con el vendedor el resto del pago y la entrega.
- 3 Nos confirmás que te entregaron el vehículo.
- 4 El vendedor cobra la reserva y vos disfrutás de tu nuevo vehículo.

Mercado Libre Argentina | Vehículos | Reserva 25s HD

Ver más tarde Compartir

**RESERVÁ**

YouTube

**Protegemos tu dinero**  
Si te arrepentís o tenés algún problema antes de la entrega del vehículo, podés cancelar y te devolvemos el 100% de la reserva.

Aprovechá las facilidades que te da Mercado Pago

VISA Mastercard Mercado Pago Rapipago Puntos Presencia NET Line

<sup>11</sup> Publicado en <https://www.mercadolibre.com.ar/reservavehiculos>