



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: Tastemade Viajes

Autor: Martina Bodino

Legajo: 20034

Mentora: María Fernanda Tamborini

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Departamento
Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: Tastemade Viajes

Autor: Martina Bodino
Legajo: 20034
Mentora: Maria Fernanda Tamborini

Buenos Aires, 21 de Noviembre de 2018

INDICE

1 INTRODUCCIÓN	
1.1 ACERCA DE TASTEMADE	3
1.2 EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	5
1.3 NEGOCIO PROPUESTO	10
1.4 MODELO DE NEGOCIO (CANVAS)	12
1.5 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS	16
1.6 METODOLOGIA	18
2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	19
3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	28
4 PLAN DE COMUNICACIÓN	30
5 OPERACIONES DEL NEGOCIO	34
6 INVERSIÓN	38
7 EQUIPOS	41
8 ASPECTOS LEGALES	46
9 BIBLIOGRAFIA	50
10 ANEXOS	52

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto busca agregar valor dentro de la empresa Tastemade Sociedad Anónima, abriendo las puertas a una nueva unidad de negocios orientado a la industria de los viajes. El nuevo proyecto consistiría en desarrollar un nuevo canal enfocado en la generación de videos, dedicado a proporcionar contenido de viaje inspirador y al alcance de los millennials. Distribuyendo el contenido de alta calidad a través de todas las plataformas sociales, se anhela un alcance masivo para todo Latinoamérica.

La propuesta inicial es apuntar a las audiencias de empresas grandes, globales y establecidas como despegar.com, airbnb, agencias de turismo, ministerios de turismo, aerolíneas de viajes, entre tantas otras. De esta manera, apuntaremos llegar a nuestra audiencia, los millennials, en el lugar oportuno y en el momento justo ya que estos usuarios se encuentran “navegando” este tipo de contenido: **“El 90% de los *millennials* de Latinoamérica dicen que su principal objetivo personal es viajar más.”**

La ventaja competitiva se encuentra en la presencia que tiene Tastemade. Actualmente, cuenta con 200 millones de usuarios activos a través de todas sus plataformas. Por lo que consideramos tener un liderazgo estable dentro del mercado. Y así mismo, una fidelización fuerte por parte de su audiencia

La inversión para lanzar el proyecto propuesto será de 80 mil dólares. Destinado a una fiesta de lanzamiento, lo considerado para agregar dos personas al equipo y a la generación de contenido original para la biblioteca de Tastemade.

1.1 ACERCA DE TASTEMADE

"INSPIRING THE TASTE OF A GENERATION"

Tastemade fue creada en el año 2012 por Larry Fitzgibbon, Steven Kydd y Joe Perez en Santa Mónica (California) mientras disfrutaban una comida entre amigos. Los tres coincidieron en crear una comunidad global amantes de la comida y de los viajes. Fue así que fundaron una empresa de medios digitales moderna, especializada en producir contenido audiovisual para dispositivos móviles, orientado a la gastronomía, los viajes y el estilo de vida.

En el año 2015 cerraron una ronda de financiamiento (Serie D) de \$ 40 millones de dólares dirigida por Goldman Sachs, con la participación de los inversores existentes Redpoint Ventures, Raine Ventures, Comcast Ventures, Liberty Media, Scripps Networks Interactive y Tohokushinsha Film Corporation. Además, Tastemade había recaudado previamente \$ 40 millones, con lo que la financiación total fue de USD\$80 M¹. Debido al fuerte crecimiento de la audiencia hispanoamericana, decidieron finalmente invertir e inaugurar la productora en Buenos Aires, bajo el nombre de *Tastemade Español*. Abriendo así, el quinto estudio de Tastemade en el mundo, sumándose a Los Ángeles, Londres, Tokio y San Pablo.

Desde los estudios de Tastemade Español se produce todo el contenido para el mercado de habla hispana distribuyéndose así en 8 países. Actualmente tienen más de 10 millones de usuarios en todas las plataformas en las que tiene presencia. Reciben 200 millones de visualizaciones todos los meses y 2 millones de visitas orgánicas².

¹ Traducción propia. Recuperado el 24 de septiembre de:
<http://blog.tastemade.com/post/137353569672/tastemade-closes-40-million-series-d-financing>

² Se denomina "visitas orgánicas": porque proviene de manera natural desde los buscadores. Números sacados de información interna de Tastemade.

La creación del contenido varía en sus múltiples formatos (ver Anexo I). Tanto La duración y la distribución de los mismos son dos puntos claves en la estrategia de Tastemade. Esta cualidad es lo que hace que Tastemade se destaque de sus competidores y los convierta en una empresa global comprometida con entretener a los consumidores.

El modelo de negocios de Tastemade, se basa en generar dos tipos de contenido: contenido original y contenido *brandeado*. El contenido original es exclusivo de Tastemade y se produce para mantener activas las cuentas. Por otro lado, la principal fuente de ingreso y de ganancia de Tastemade, es el contenido *branded*. El equipo de ventas se encarga de cerrar acuerdos con marcas y empresas globales y a partir de eso generar una propuesta de contenido exclusivo para la marca. Actualmente, a dos años de haberse desembarcado en la gran ciudad de Buenos Aires, Tastemade ya tiene más de 58 proyectos cerrados con grandes empresas como Unilever, ABInBev, Mondelez, La Serenísima, American Express, etc.



Universidad de
San Andrés

1.2 EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Desde fines del siglo XX, el internet se ha convertido indispensable en la sociedad, ha cambiado la forma en que las personas se relacionan, buscan y adquieren información, y aprenden sobre productos y servicios. Las redes sociales fueron circunstanciales para este cambio. Redes como Facebook y Twitter, afectaron abismalmente el comportamiento y las relaciones entre las personas. Al principio, se utilizaban para relacionarse entre personas, pero hoy, a medida que el uso de las redes sociales fue evolucionando, cambió la forma en la cual las empresas interactúan con sus clientes. Lo que en un principio fue una actividad incipiente y secundaria, se ha empezado a transformar en un factor fundamental para los departamentos de marketing en las empresas.

El marketing se define como "*la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.*"³ Las redes sociales dieron lugar a que las empresas comiencen a migrar del marketing tradicional al marketing online. Su objetivo principal: crear relaciones y hacer llegar sus mensajes a la mayor cantidad de gente para maximizar su alcance. Esto dio pie para el cambio en el desarrollo de las campañas de marketing. En primer lugar, los medios de comunicación social permiten desarrollar un marketing uno-a-uno, dejando de lado un modelo para el consumo de masas. Este modelo uno-a-uno implica que el mensaje debe aparecer dirigido a usuarios individuales, y por lo tanto también deben ser adaptados a cada red social. Por otro lado, otro aspecto clave es el papel del marketing en tiempo real en los medios digitales. Esto implica que se debe producir contenido fresco en múltiples oportunidades, contrario al uso tradicional en la cual se producía una gran campaña luego de una planificación cuidadosa, resultando en un mayor

³ Pérez Porto, J y Gardey, A. (2008). Definición de Marketing. Recuperado de: <https://definicion.de/marketing/>

dinamismo e interacción. Por último, los medios digitales permiten utilizar métricas para medir el progreso de las iniciativas, facilitando sistemas de aprendizaje sobre la recepción y el diseño de futuras iniciativas.

Debido a este cambio de paradigma, la inversión publicitaria online se está consolidando en América Latina y ha crecido consistentemente en los últimos años. Para el 2018 se proyectó una inversión publicitaria online de US\$ 270 B, mientras que la TV recibirá alrededor de US\$ 183 B. En particular, en Argentina se ha incrementado en 966 millones de dólares en los últimos tres años, casi un 400%, con un margen amplio para el crecimiento dada la proyección de la penetración del internet y la potencial mejora en su calidad⁴. En este contexto de cambio, el mercado Argentino de espectadores de medios digitales se posiciona como el tercero en importancia dentro de América Latina, donde Brasil (58 millones) y México (21,9 millones) tienen las mayores audiencias⁵.

Las estrategias de marketing, así como el contenido publicitario, son fundamentales para el éxito de cualquier organización empresarial, en vista de aumentar la facturación y alcanzar potenciales clientes. En este contexto es importante que las empresas conozcan el público objetivo y así desarrollar un contenido atractivo en el que el cliente se siente identificado. En este caso, el marketing online y las redes sociales parece haber capturado la atención de los jóvenes, mejor dicho, los millennials. ¿Qué o quiénes son los *Millennials*? Los Millennials son conocidos como las personas nacidas entre los años 1980-2000's. Nacieron bajo la revolución tecnológica y su lenguaje nativo es el digital. Marc Prensky (2010) los denominó como nativos digitales ya que *"(...) son usuarios permanentes de las tecnologías con una habilidad consumada. Su característica principal es sin duda su tecnofilia. Sienten atracción por todo lo relacionado con*

⁴ Anónimo (2018). Crece Inversión Publicitaria Online En América Latina. Recuperado de <http://www.pesignos.com.ar/blog/inversion-publicitaria-online-latam/>

⁵ Anónimo (2016) Los argentinos consumen más video online que TV tradicional. Recuperado de: <https://www.infobae.com/2016/04/26/1807030-los-argentinos-consumen-mas-video-online-que-tv-tradicional/>

las nuevas tecnologías. Con las TICs satisfacen sus necesidades de entretenimiento, diversión, comunicación, información y, tal vez, también de formación.”⁶

Como hemos expuesto previamente, los dispositivos móviles y las redes sociales, han tomado un gran protagonismo en la vida cotidiana de los usuarios, puntualmente entre los jóvenes de 18-32 años. Según los datos internos de Facebook para Tastemade: **El porcentaje promedio de tiempo de uso de los dispositivos móviles por parte de los *millennials* en la Argentina es de 4.03 horas al día** ⁷. Básicamente, esta generación se encuentra conectada 24hs a una pantalla y por lo tanto, a la red. Los *millennials* acuden al dispositivo móvil para satisfacer múltiples necesidades, ya sea la búsqueda de un restaurante, datos sobre un destino, compra de algún producto, servicio al cliente, reservar un turno al médico, o solicitar un *Uber*. Asimismo, hay un fuerte sentido de pertenencia a una comunidad digital y a ciertos atributos que uno quiere demostrar, por lo tanto, la toma de decisiones o elecciones, están influenciadas por las opiniones y recomendaciones generadas por diferentes marcas o amigos. Al millennial le gusta estar completamente informado antes de realizar una elección.

Profundizando, los *Millennials* y las nuevas generaciones, son quienes transformaron el modo de consumir. Dicho esto, *los millennials* se destacan por su personalidad volátil, espontánea, y hedonista. Tal como menciona la consultora Nielsen en el artículo, *Millennials impulsan el consumo Argentino*, “*Representan en la actualidad una gran oportunidad para las marcas pero también un enorme desafío ya que no le creen a la publicidad tan fácilmente, los aburre el marketing, viven conectados pero esquivan hábilmente los mensajes online de las marcas, tienen*

⁶ Felipe García/ Javier Portillo/ Jesús Romo/ Manuel Benito (2017). Nativos digitales y modelos de aprendizaje. Recuperado de: <http://ceur-ws.org/Vol-318/Garcia.pdf>

⁷ Datos numéricos de Tastemade Español en Facebook. Recuperado de: https://business.facebook.com/TastemadeEs/insights/?referrer=page_insights_tab_button

cada vez más influencia en el consumo y dinero para gastar, pero seleccionan muy bien qué empresas eligen.”⁸ En consecuencia, esta evolución en la naturaleza de los nuevos consumidores forjó que las empresas/marcas tengan que re-definir e innovar en las estrategias de comunicación y difusión para poder satisfacer las necesidades y deseos de estos usuarios creativos y demandantes. El contenido audiovisual y estético se convirtió en el recurso fundamental de las empresas contemporáneas.

Los *millennials* tienden a navegar contenidos aspiracionales y experimentales. Su personalidad se caracteriza por la espontaneidad y en comparación, a las generaciones anteriores, no son tan estructurados y tradicionales. Poseer un auto propio, formar una familia o ahorrar para adquirir su primer hogar pasaron a un segundo plano a nivel de importancia y realización personal. Hoy en día, su objetivo es el gozo. Disfrutan a través de las experiencias y por lo tanto, viajar es una de ellas. “*Esta generación realiza un promedio de cuatro viajes al año y prefieren invertir su dinero en experiencias, en lugar de cosas materiales, realizan decisiones de “último minuto” al momento de viajar. Miden su status social por las experiencias y no por los objetos que acumulan.*”⁹ Además, según los datos sustraídos de Facebook Insights, “**El 90% de los *millennials* de Latinoamérica dicen que su principal objetivo personal es viajar más.**” Y “**el 65% de los *millennials* LATAM encuestados quieren ver videos de viajes de *Tastemade* donde**

⁸ The Nielsen Company (2016). MILLENNIALS IMPULSAN EL CONSUMO ARGENTINO. Recuperado de 14/10/2018

https://www.nielsen.com/content/dam/nielsen/global/ar/docs/2015/EstudioArgentina_ConsumoMillenialenArgentina.pdf

⁹ Geraghty, M (2017). Cómo atraer a los Millennials. Recuperado de: 14/10/2018
http://www.ithargentina.com.ar/archivos_infotur/737_Marketing_Digital_-_Julio.pdf

puedan aprender sobre los destinos.”¹⁰ Por lo tanto, entendemos que su prioridad es viajar y salir a conocer el mundo para así lograr una experiencia cultural.



¹⁰ Datos numéricos de Tastemade Español en Facebook. Recuperado de:
https://business.facebook.com/TastemadeEs/insights/?referrer=page_insights_tab_button

1.3 NEGOCIO PROPUESTO

Dado que Tastemade español ya alcanzó un liderazgo estable y fuerte en el mercado, sumado a las oportunidades anteriormente mencionadas, la propuesta es expandir su modelo de negocios a la industria de los viajes. El nuevo proyecto consistiría en desarrollar un nuevo canal de Tastemade también enfocado en los generación de videos y dedicado a proporcionar contenido de viaje inspirador y al alcance de los millennials.

La propuesta inicial es apuntar a las audiencias de empresas grandes y establecidas como despegar.com, airbnb, agencias de turismo, ministerios de turismo, aerolíneas, entre tantas otras. Se podría llegar a los millennial en el lugar oportuno y en el momento justo ya que estos usuarios se encuentran “navegando” este tipo de contenido en estos portales. Asimismo, combinando con una programación de alta calidad y contenidos en las redes sociales se anhelara un alcance masivo en Latinoamérica.

El servicio se basará en distintos formatos de videos adaptados a la plataforma correspondiente: Facebook, Instagram y Youtube. Los formatos más populares son los short forms, es decir videos cortos que duran entre 15 y 30 segundos.

Se buscará transmitir lo mejor de las ciudades, con tips únicos de Tastemade y datos considerados como útiles e indispensables del destino. También se producirán otros contenidos branded a partir de lo que los *partnerships* quieran transmitir y comunicar. Por ejemplo, Samsonite podría mostrar cómo empacar ropa dentro de una valija, optimizando el lugar. De esta manera, la marca se relaciona con el millennial de una manera innovadora y lúdica y a través de un tutorial/experiencia podrá mostrar sus productos.

Tal como hemos mencionado, el área de ventas es quién se encarga de la negociación del contrato con el cliente. Se armará un presupuesto a partir de los deseos y necesidades pactados con

la marca. Principalmente se compone por: la cantidad de destinos, cantidad de videos y la duración de la campaña. La distribución de la facturación se hará entre el costo de producción, Tastemade Inc y Tastemade Español.

De manera tal de generar impacto y confianza con el cliente, Tastemade presentará trimestralmente los resultados y las métricas generado por los contenidos producidos exclusivamente. Asimismo, otra actividad para acompañar la estrategia de posicionamiento del nuevo canal Tastemade Viajes será la organización de un evento de lanzamiento. Tastemade hará una fiesta de apertura, invitando a consumidores influyentes, prensa, amantes de viajes y conocedores del sector de turismo. De manera análoga, se acompañará con una campaña dinámica en Instagram stories.



1.4 MODELO DE NEGOCIO- CANVAS

Cuadro 1: Business Model Canvas

Fuente: Elaboración Propia



El Modelo CANVAS fue desarrollado en el año 2010 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro "Business Model Generation". "El Modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de **negocio innovadores** que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones."¹¹ A continuación, se emplea este concepto para facilitar la comprensión y discusión del proyecto propuesto.

Propuesta de valor: Una de las principales propuesta de valor que tiene Tastemade es la imagen positiva que genera en los consumidores. "La imagen de marca son los **sentimientos y emociones** que provoca la empresa en los consumidores y se construye con estrategias de

¹¹ Mireia, M (2015). Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

*activación basadas en acciones de marketing, experiencias de consumo y publicidad*¹². Al estar en el mercado hace bastante tiempo, Tastemade pudo establecer su impronta y ocasionar un buen impacto en los consumidores, estableciendo una fuerte fidelidad y lealtad hacia la marca. **Tastemade Viajes** se aprovecharía de esta posición para lanzar su nuevo negocio. Por otro lado, la empresa cuenta con un equipo de profesionales (creativos y productores) con una alta experiencia y manejo de las plataformas sociales. Tastemade cuenta con un equipo sumamente capacitado para adaptarse con rapidez a los cambios dinámicos de la industria, lo que genera una ventaja competitiva ante los competidores. La eficiencia y el compromiso son los valores fundamentales de la organización, lo cual genera un gran ambiente de trabajo.

Segmento: El modelo de negocio de Tastemade Viajes se basa en dos pilares: Plataforma de atracción y Plataforma de publicidad. Por lo tanto, Tastemade Viajes apunta a estos dos tipos de segmentos; Por un lado, es importante distinguir a quiénes van a ir dirigido los videos. Este grupo está conformado por mujeres y hombres entre los 18 y 32 años de edad (millennials), con acceso a un smartphone o cualquier dispositivo móvil que pueda acceder a internet (Anexo II). Es importante destacar que los usuarios de Tastemade tienen su propia red social y consumen diariamente de las mismas. Por otro lado, Tastemade apunta a las empresas grandes o medianas, ofreciendo espacio en sus videos para promocionar sus marcas.

Canales: Tastemade Viajes busca producir un impacto masivo en los consumidores, por lo tanto, apuntará a distribuir los contenidos a través de las redes sociales: Facebook, Instagram, Youtube y Snapchat. Adicionalmente también usará los canales como Netflix y Apple tv, que le permite la llegada a millones de consumidores y potenciales clientes.

¹² Lopez, J. (2016). Imagen de marca: Definición, ventajas y puntos clave. Recuperado de: <https://es.semrush.com/blog/imagen-de-marca/>

Relaciones con los clientes: Principalmente Tastemade cuenta con una oficina en Latinoamérica en donde se realizan reuniones personalizadas con el cliente. Es en este lugar donde buscan generar un ambiente cálido para que el cliente se sienta cómodo e integrante de la empresa.

Actividades claves: “Las actividades clave, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer propuestas de valor, conquistar mercados, mantener la relación con los clientes y generar ingresos”¹³. La actividad fundamental e indispensable de Tastemade es la búsqueda de sponsors y clientes. Dicho con otras palabras, a partir de esta actividad es de dónde proviene todo el ingreso para mantener los costos de las otras actividades. Por otra parte, otras actividades claves son la creación de contenido y la producción de los videos, son las relacionadas con el diseño, la producción y la distribución del producto.

Recursos Claves: Para el buen funcionamiento de este negocio, es crucial como recurso el equipo de creaciones y producción. Dado que los videos son el motor y la base de todo, la originalidad, calidad y experiencia son los recursos cruciales que Tastemade necesita. Cualquier trabajador de la empresa puede y debe incrementar su potencial creativo, porque la empresa que realmente es creativa tiene personas creativas en todos sus rincones y esto es lo que busca Tastemade para lograr alcanzar sus objetivos. Sumado a esto, es necesario contar con la última tecnología. Esto logra estar avanzados y a la vanguardia de lo que buscan los consumidores, logrando que el producto sea de la mejor calidad posible.

Sociedades claves: Son las relaciones que la empresa va a tener con otras compañías, gobierno o cualquier entidad que sirva para que el negocio funcione. En el caso de Tastemade Viajes es importante tener una estrecha relación con el ministerio de turismo, dado que es necesario

¹³ Borja (2013). Las actividades clave de tu Modelo de Negocios. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/las-actividades-clave-de-tu-modelo-de-negocios/>

para varios de los permisos o contactos en los distintos destinos del País. Además, es un gran aliados para nuevos proyectos en conjuntos. Por otra parte, las empresas de aerolíneas aéreas son potenciales clientes sumamente importante ya que con ellos se podría generar partnerships/sociedades en conjuntos. Específicamente, construyendo relaciones confiables con un comprador o proveedor es importante incorporar las características de confianza, calidad y compromiso entre las dos entidades.

Fuentes de ingresos: El modelo de negocio de Tastemade se sustenta con los ingresos de sponsors y venta de publicidades. Como un ingreso extraordinario están los eventos que se producen para publicitar la marca pero también como fuente de ingreso.

Estructura de costos: Los costos de Tastemade Viajes están conformados por los sueldos y aportes del personal, los gastos fijos correspondientes a la oficina y los que derivan de la producción de los videos incluyendo la investigación de mercados y los viajes necesarios para producirlos.

Universidad de
San Andrés

1.5 HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS

Para analizar el modelo de negocio de Tastemade se utilizarán las siguientes fuentes teóricas:

CAPÍTULO 1- Modelo de negocio (CANVAS): Como hemos mencionado previamente, para facilitar la comprensión y discusión del proyecto Tastemade Viajes se utilizó el modelo de negocio (CANVAS) expuesto por Alexander O. e Yves P. (2010) en el libro *Business Model Generation*.

CAPÍTULO 2: Análisis Estratégico: Particularmente, se utilizó la herramienta de las 5 fuerzas de Porter para un mejor entendimiento de la industria. Y también el modelo FODA que es una herramienta que se utiliza para analizar la situación en la que se encuentra la empresa permitiendo a los gerentes sintetizar la información interna (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas). Además se utilizó el libro Fundamentos del Marketing de Dvoskin, R (2014).

CAPÍTULO 3- Análisis del Sector e Investigación de Mercado: Se utilizó las 4Cs del Marketing Digital para tener un entendimiento más claro de la situación de Tastemade en el mercado: Schultz.E , Tannenbaum. S , Lauterborn. F (2009) “The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications ”

CAPÍTULO 7- Equipo: Habiendo trabajado en la empresa desde los inicios, se pudo recolectar información más detallada y rica del funcionamiento de la misma. Para este trabajo se hicieron distintas entrevistas con el Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones y con persona la responsable de programación.

CAPÍTULO 8- Aspectos Legales: Se consultó al Estudio de Abogados para poder armar un contrato entre Tastemade y los clientes y principalmente para un mayor entendimiento sobre uso y licencias sobre el contenido.

1.6 METODOLOGÍA

A lo largo del plan de negocios, se acudió a distintos métodos de investigación para recolectar datos. Se realizaron encuestas (Anexo V) para validar el segmento de la audiencia, su adecuación a las distintas plataformas y su aceptación ante la propuesta de valor. La información recolectada e interpretada servirá para entender qué tipo de contenido quiere ver el millennial de los destinos (must do's, imperdibles, mejores restaurantes, atracciones turísticas, etc). También se realizaron entrevistas a empleados cruciales de la empresa como el Director de Operaciones, Director de ventas y de producción. Asimismo también se utilizó el sistema contable Netsuite para validar y definir estructuras de costos y fuentes de ingresos.

Por último, con las herramientas de análisis nombradas y con informes internos de la empresa como fuentes cuantitativas principales, se validó la oportunidad de negocio, el mercado objetivo y se analizó la viabilidad de su ejecución.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En las próximas hojas se desarrollará la propuesta de valor del proyecto, y la manera en la que se adaptan a las circunstancias del mercado. Para esto se emplearán distintas herramientas que permitan analizar el ambiente.

2.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor Porter, que permite analizar el grado de desafío de la industria. Dividir la industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia, un mejor análisis de su entorno y también, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

Figura 1: Las 5 fuerzas de Porter
Fuente: Elaboración Propia



Rivalidad entre los competidores: Amenaza

La rivalidad en una industria, generalmente, se forma cuando las empresas luchan entre sí para lograr una buena posición. En una industria publicitaria la rivalidad es muy intensa, dado el presupuesto limitado que tienen las empresas para invertir. Las compañías tienen muchas alternativas para poder mostrarse ante sus consumidores lo que genera una feroz batalla entre los canales de comunicación. En el caso específico de las empresas que generan contenido audiovisual para plataformas sociales y dispositivos móviles, esta competencia se intensifica dado a que es uno de los medios más usados. Asimismo se encuentra en una industria de alta rivalidad entre competidores, donde la creatividad, originalidad y calidad son claves para diferenciarse.

Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza indica cuán difícil es entrar en un mercado. Hay menos opciones de ser exitoso si existen barreras de entrada altas en la industria como estrictas regulaciones, conocimientos y tecnologías específicas o altos requerimientos de inversión.

- Alto costo de entrada: Para poder construir una empresa de medios digitales es necesario una inversión inicial alta, lo que deriva en una baja amenaza de nuevos competidores. Además, se necesita personal creativo y capacitado y tecnologías específicas.
- Alta rentabilidad: Dado que es una industria que tiene una rentabilidad mayor al 50%, genera una tentación para posibles competidores.
- Es muy difícil que emprendedores novatos ingresen a este tipo de industria. Generalmente, son compañías establecidas en otras partes del mundo que se expanden porque tienen el capital. Sin embargo, hay muchas empresas que compiten directamente con Tastemade en Estados Unidos y podrían expandirse a Latinoamérica.

- Como mencionados anteriormente, la publicidad en medios digitales es una tendencia en casi todo el mundo. Consecuentemente, podría ser una atracción para empresas de otros tipos de publicidades establecidas en el mercado.

Amenaza de sustitutos: Amenaza

Los bienes sustitutos obtienen utilidades de la competencia e intensifica la rivalidad entre las empresas. Los Complementos incrementan la demanda, dándole nuevas oportunidades a la Industria.¹⁴

- Publicidad tradicional: muchas compañías tienen que elegir entre ambos tipos de publicidad, considerando que tienen bajo presupuesto.
- Redes sociales: Si bien Tastemade utiliza las redes sociales como medio para mostrar sus videos, estas tienen su venta directa de anuncios publicitarios.
- El precio de Tastemade es muy alto, lo cual genera una alta amenaza de sus sustitutos que ofrecen precios considerablemente más bajos.

Poder de negociación de los proveedores: Oportunidad

Se refiere básicamente a la habilidad de negociar precio en función de su fuerza frente a la de la empresa.

- Tastemade contrata freelancers para sus producciones. En el mercado hay muchas alternativas para contratar para cada video. Por lo tanto, hay un alto grado de competencia entre proveedores y el poder de negociación es bajo.
- Si bien existe un costo por cambiar de proveedor, es muy bajo como para que sea significativo a la hora de negociar.

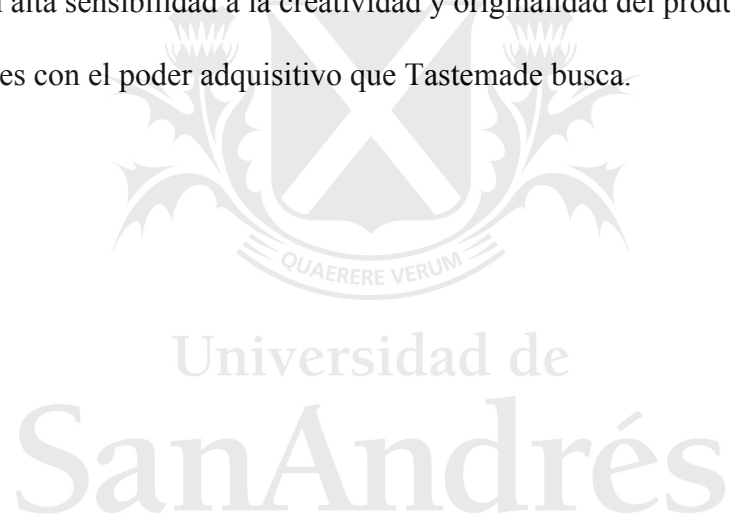
¹⁴

Anonimo. Modelo de las cinco fuerzas de competencia de Porter. Recuperado de: http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=379. 15/10/2018

Poder de negociación de los clientes: Amenaza

Los clientes pueden afectar claramente en la diferencia competitiva de la empresa, especialmente los clientes de mayor tamaño y fuerza financiera que pueden influenciar fuertemente en el precio del servicio.

- Tastemade apunta a clientes grandes y globales. En este caso, son los que presionan y exigen un buen precio y una alta calidad. Tastemade viajes, va a tener que ser más flexibles para poder conseguir clientes del tamaño que necesita.
- Clientes con alta sensibilidad a la creatividad y originalidad del producto.
- Pocos clientes con el poder adquisitivo que Tastemade busca.



2.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

Análisis de la matriz FODA:

Realizar un análisis FODA ayudará a entender en qué lugar se encuentra posicionado el servicio propuesto, poniendo al descubierto las variables endógenas y exógenas. Las primeras variables son aquellas que se pueden controlar: fortalezas y debilidades. Serán descritas como las habilidades que existen en la industria y cuales son las áreas de mejora que habrá que trabajar para obtener los resultados esperados. Las segundas son propias del contexto y el entorno: Oportunidades y Amenazas. Como base del análisis se tomará en cuenta lo visto en la bibliografía "Fundamentos del marketing" de Roberto Dvoskin Granica (2004).

Figura 2: Cuadro FODA de Tastemade

Fuente: Elaboración Propia



Fortalezas

La centralización de Tastemade como empresa productora le otorga una propuesta de valor superior frente a sus competidores. En base a este factor se articulan sus principales fortalezas.

- **Capacidad de producir en escala:** esto permite que puedan trabajar con varios clientes a la vez. La empresa contrata a equipos freelancers por lo que no importa la cantidad de producciones que haya al mismo tiempo.
- Entrega del producto **“llave en mano”**. Al cerrar un acuerdo con un cliente, Tastemade se ocupa de todas las instancias previas a la entrega del producto final. Es decir, del proceso creativo, producción, post producción y producto terminado. También ofrece distribuir el contenido de la marca en sus propias plataformas sociales (Facebook, Youtube, Instagram, Instagram stories), garantizando vistas, alcance y compromiso con el consumidor. Esto es una fortaleza ya que se diferencia de la terciarización de servicios que por lo general ofrecen las agencias de medios.
- Otra fortaleza es su **expertise en formatos digitales** y su **alta calidad** del producto final. Uno de los principales valores de Tastemade es mantener la calidad y el buen gusto: *“we make sure our Tastemade content maintains the same quality and style. This commitment to consistency is part of their brand strategy and has made Tastemade videos recognizable from the litany of competitors”*.¹⁵ Por esta razón, cuenta con **equipos de última tecnología** para cumplir con los estándares.
- **Publicidad NO invasiva:** la publicidad tiene una integración mucho más orgánica, cumpliendo las expectativas de la audiencia millennial. Estudios confirman que los millennials dejan de ver el video si la publicidad es muy notable.

¹⁵ Entrevista a Joe Perez, fundador de Tastemade.

- **Líder en su industria.** Dentro de las empresas de medios digitales, Tastemade fue la primera en usar este formato. Por lo que ya tiene una importante cantidad de seguidores fieles, lo cual lo pone en ventaja frente a sus competidores.

Debilidades

- El servicio es **caro** en relación al presupuesto de marketing que normalmente tienen las empresas. Es por esto que apuntamos a empresas grandes y globales, ya que pueden compartir su presupuesto entre varios países.
- **Falta de experiencia** en la industria de viajes. Tastemade se encuentra cómoda en la industria de comida, mostrando recetas, productos de cocina, mini series y documentales. Le faltaría experiencia y capacitaciones en esta industria.
- Tener una **sola fuente de ingreso** se puede ver como una debilidad ya que el negocio depende enteramente de esto. Ante un mal año económico, tastemade puede verse complicado en alcanzar su objetivo.

Oportunidad

Como mencionamos anteriormente en la oportunidad de negocio, la industria se esfuerza para adaptarse a los nuevos modelos de negocio propiciados por los cambios tecnológicos, que cada vez se producen a mayor velocidad y de forma más disruptiva.

- El **crecimiento en la industria digital** y el **aumento de consumo en las redes sociales** forma parte de la oportunidad de crecimiento más efectivas actualmente. Además de servir como un medio para ponerte en contacto, funcionan como plataformas para promocionar prácticamente lo que sea. Su alcance potencial y la facilidad con la que se integra a la vida

de las personas, hacen de las redes sociales un canal efectivo para posicionar el negocio propuesto e incrementar las ventas.

- Dicho esto la **migración de inversión** por parte del presupuesto de marketing en las empresas se convierte en otra oportunidad para el negocio propuesto.

"En los últimos años la industria publicitaria le ha apostado cada vez más a los medios digitales. No es de extrañarse que, con el aumento en el uso de dispositivos electrónicos y redes sociales, las marcas hayan comenzado a dedicar una mayor parte de su presupuesto para alcanzar a los usuarios en estas plataformas" ¹⁶

- **Crecimiento en la generación de contenido** por parte de los clientes.

Amenazas

- Debido a la **inestabilidad de la región**, muchas empresas pueden llegar a recortar su presupuesto destinado al marketing. Esto puede afectarnos ya que nuestra empresa funciona a base de ventas para promocionar productos. Esto genera que sea difícil la proyección a futuro y el alcance al objetivo de ventas estipulado.
- El **switch de los canales de televisión al medio digital**. Esto quiere decir que hay más probabilidades que los medios tradicionales migren al mundo digital, generando una mayor amenaza de competidores a Tastemade.
- El **tipo de cambio** puede afectar en los costos de producción dependiendo el lugar y el tiempo en el que se filme. Un costo que se cierra hoy , puede ser duplicado en el futuro. Perjudicando así nuestros márgenes de ganancia.

¹⁶

Colmena (2017) Aumenta inversión digital en los presupuestos de marketing. Recuperado de: <http://blog.colmenainteractive.com/mas-inversion-digital-en-los-presupuestos-de-marketing/>

Con el análisis detallado del ambiente externo e interno de Tastemade, podemos concluir que se encuentra en una buena posición en el mercado. Por un lado, podemos ver que en la empresa predominan grandes fortalezas como la expertise en la industria, entregar un producto completo y de alta calidad, ser el líder en mercado y lograr un producto sin publicidad invasiva sobre las debilidades. El conjunto de estas características llevan a que Tastemade logre estar fuerte ante las amenazas identificadas como la inestabilidad política y económica que tienen los países en Latinoamérica sumado a la tendencia de migrar a canales digitales aumentando fácilmente la competencia. Aprovechando esta situación, Tastemade está en posición de beneficiarse de las oportunidades exógenas como el crecimiento de la industria, el aumento de las redes sociales, y el aumento de la inversión en este tipo de publicidad.

En conclusión, Tastemade se encuentra en una industria muy dinámica con posibilidad de tener muchísima competencia a futuro. Sin embargo, sus fortalezas, como su expertise en formatos digitales, la fidelidad de su audiencia y el respaldo de una comunidad global hacen que la empresa se encuentre bien posicionada para poder enfrentarlas y así contar con una ventaja competitiva hacia el resto.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Como hemos expuesto a lo largo del trabajo y a partir de las encuestas realizadas se ha llegado a la conclusión de que los millennials quieren viajar. Asimismo, datos de facebook insights nos confirman que el 70% de los Millennials siguen marcas y contenidos de viajes en las redes sociales y que el 52% de los usuarios de Facebook sueña con las vacaciones cuando miran canales de viajes, incluso cuando no están planeando un viaje. Otros datos nos informan que: *“En la actualidad esta generación viaja alrededor de 4,7 veces por año, mientras que la Generación X lo hace 3,7. Además, la Organización Mundial del Turismo (OMT) estima que para 2020 estarán realizando un promedio de 320 millones de viajes internacionales al año. Mientras que en 2030, cuando tengan de 35 a 55 años, alcanzarán el pico de gasto turístico.”*. Esto no da un indicio que hay una oportunidad favorable entre el mercado elegido y el negocio propuesto.

En cuanto a Tastemade Español, actualmente, cuenta con 1.6M de seguidores en sus redes sociales, con 200M de vistas mensuales y 80M de vistas orgánicas a través de todas las plataformas. Su segmentación es la siguiente:

Categoría: Millennials

Edad: 18-32

Sexo: Mujeres – Hombres

Clase social: ABC1

Geográfico: regional - Latinoamérica

Idioma: habla hispana

Dispositivo: Mobile first (acceso a *Smartphone* o cualquier dispositivo con acceso a la red.)

Uso de producto: usuarios que sigan canales de viajes y lealtad a la marca Tastemade.

Personalidad: volátil, espontánea, hedonistas, curiosos.

El modelo de negocio de Tastemade se sustenta dos pilares: Plataforma de atracción y plataforma de publicidad. Sin embargo, el negocio rentable se encuentra en los sponsors y venta de publicidades. Por lo tanto, los clientes target para este proyecto son mayormente empresas grandes y medianas con un gran posicionamiento en el mercado. *Tastemade Viajes* principalmente apunta a clientes relacionados con la industria del turismo en todas sus variantes, es decir agencias de turismo/viajes, hotelería, alquiler de autos, aerolíneas y otros servicios afines. Algunas de ellas podrían ser:

- . Despegar.com
- . Buquebus
- . Agencias de Turismo
- . Ministerio de Turismo
- . Aerolíneas bandera: Aerolíneas Argentinas, Aeroméxico, LANPASS, etc.
- . Airbnb + Booking + couchsurfing
- . Retails de valijas: Samsonite, Delsey,
- . Retails de accesorios de viajes
- . Alquiler de autos: Hertz, Avis, etc.



Universidad de
San Andrés

4. PLAN DE MARKETING

Como hemos mencionado antes, el negocio de Tastemade es la publicidad nativa y el trabajo colaborativo con nuestros socios. Para el lanzamiento del canal Viajes, un aspecto crucial para su éxito va a ser la asociación (partnership) e integraciones con alguna agencia de viajes. Dicho esto, la estrategia comercial y comunicacional para el lanzamiento de *Tastemade Viajes* será la asociación con Despegar.com.

Despegar se fundó en 1999 y es conocida como la agencia de viaje online y mobile más grande de Latinoamérica. Hoy se encuentra en 21 países entre ellos: Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, México, Paraguay, Uruguay, Estados Unidos, etc. Su negocio se divide en dos segmentos: aéreos y la venta de paquetes (hoteles, alquiler de autos y otros productos relacionados con el turismo).

Creemos que esta alianza es una gran oportunidad de lanzamiento ya que no sólo ambas compañías son prestigiosas y están muy bien posicionadas en el mercado latinoamericano, sino que además se buscará crear contenidos únicos e innovadores que darán visibilidad a ambas marcas alcanzando e involucrando a las audiencias protagonistas a escala regional. Al combinar los datos y métricas internas con los equipos de creativos se buscará producir contenidos atractivos e interesantes y de esta manera, se podrá llegar al público objetivo en el momento indicado.

El plan de comunicación 360 apuntará a crear una programación de alta calidad y distribución a medios sociales para tener un alcance e impacto masivo en Latinoamérica. Tastemade Viajes replicará la estrategia de comunicación de Tastemade, que se centra en la programación de videos para redes sociales para capturar a la audiencia millennial, quienes en su mayoría consumen videos en sus dispositivos móviles. Por lo tanto, se desarrollará una estrategia de “mobile first”, creando formatos nativos para cada plataforma. Es decir, la clave es poder

adaptar los videos a cada una de las plataformas digitales en las que se distribuir el contenido, ya que cada una tiene su enfoque: Facebook, Instagram, Snapchat, YouTube, Pinterest, Twitter, Netflix, Apple TV, web y mobile. Se filmarán los videos para cada plataforma con videos grabados en distintos formatos, algunos son verticales –Snapchat y Apple TV-, otros cuadrados –Instagram y Facebook-, y YouTube se emite en formato horizontal.

Por otra parte, la estrategia se centrará en crear “*thumb-stopping experiences*”, es decir, lograr que los usuarios que están haciendo un scroll rápido en su muro en las redes sociales desde su celular, se sientan lo suficientemente atraídos para detenerse a consumir un determinado contenido. Para ello, como estrategia para captar la atención de los usuarios en las redes sociales, se emplearán “*summary images*” o imágenes que resuman qué contenido pueden encontrar en el video y títulos descriptivos que permitan anticipar y prometer con qué se van a encontrar. El contenido audiovisual se categorizará según sus niveles de integración: alto, mediano y bajo.

En primer lugar, se programará una **serie episódica** que se distribuirá a través de Tastemade Web, App, Apple TV & YouTube. Esta serie tendrá un formato largo ya que consiste en varios episodios (generalmente entre 6 a 8 episodios). Este contenido conecta con los consumidores en un nivel más profundo, optimizado por las características de cada plataforma.

En segundo lugar, como hemos expuesto previamente a lo largo del trabajo, se originarán contenidos bajo el formato corto. Por un lado, estará la **serie social** creada específicamente para captar la atención de los Millennials. Por el otro, los **videos de talentos o tastemakers**. Aprovechando a los “influencers” se buscará trabajar en sinergia para lograr un mayor nivel de integración con la audiencia. Ambos productos se distribuirán en las plataformas digitales Facebook e Instagram.

Identificar a los talentos e influencers locales adecuados es fundamental para la estrategia de comunicación. La idea es elegir a influencers del mundo de los viajes, personas comunes que saltaron a la fama digital gracias a los videos caseros de viajes que empezaron a compartir en las redes. Se llevará a cabo un trabajo muy minucioso para identificar a estos talentos e influencers, quienes además deben identificarse con la marca. Los Tastemakers deben ya tener su propia audiencia local. A través de ellos, Tastemade logra interpretar el gusto local y llega al público que los sigue en las redes sociales. Como estrategia de lanzamiento, los propios influencers serán los responsables de promocionar las cuentas oficiales de Tastemade viajes, en especial en Instagram y Facebook, anticipando videos que podrían verse completos si se descarga la app mobile también.

En tercer lugar, los videos breves, “hands-only”, que duran menos de un minuto, y muestran hacks genios para una experiencia de viaje más fluida. Desde cómo preparar una comida en una habitación de hotel, hasta cómo llevar estratégicamente su equipaje de mano. A diferencia de los programas de viajes de TV tradicional, estos videos parecen ser más caseros, más del tipo “*User Generated Content*”, que podría haber filmado cualquiera de nosotros, generando más empatía y cercanía con la audiencia. El objetivo con estos videos es lograr que la gente se cuestione “¿por qué no pensé en eso antes?”

Finalmente, se encuentran las activaciones sociales, particularmente contenidos dirigidos para Instagram Stories, que impulsan la participación espontánea de las audiencias.

Por último, para acompañar esta estrategia se realizará una fiesta de lanzamiento apuntando a un nivel de integración experimental e aspiracional. **Tastemade viajes** en integración con **Despegar.com** invitará a 300 consumidores influyentes, amantes de la comida y conocedores del sector del turismo. Se buscará otorgar la experiencia de viajar por el mundo desde la comodidad del propio estudio de Tastemade. Los huéspedes disfrutarán un mundo de culturas a través la

comida, el arte y los videos de viajes de Tastemade Viaje. La fiesta reunirá los sabores, los productos y el arte de los destinos favoritos. También se utilizará esta apertura para realizar activaciones de la marca, por ejemplo se patrocinará una “*guía de la ciudad*” con recomendaciones personalizadas y curada por expertos del área. Además se intervendrá un área específica del estudio para que los viajeros participen activamente. Dicho esto, se hará una cobertura en vivo en las redes sociales, invitando también a los huéspedes a subir contenidos a las mismas y así generar una comunidad.

Todo el evento estará “*brandeado*” y de esta manera se creará una oportunidad fotográfica para dar visibilidad a la nueva acción. Se centrará en la difusión por parte de los invitados para generar novedad. Además, los medios de comunicación (prensa), serán invitados para cubrir en primera persona el evento y así promocionar el nuevo canal de Tastemade en los medios digitales y sociales. El objetivo de aquello es crear contenido creativo y sumar valor al proyecto.¹⁷



Universidad de
San Andrés

17

Agencia estratégica mobile LATAM (2017). Recuperado de: <https://medium.com/@kickadsmobi/tastemade-en-argentina-c%C3%B3mo-es-la-estrategia-mobile-first-de-esta-plataforma-de-v%C3%ADdeos-de-recetas-522266cce03>

5. OPERACIONES DEL NEGOCIO

Tastemade Español cuenta con su productora ubicada en la zona de Villa Crespo. El espacio alquilado tiene una superficie cubierta de 1200 mts. Tuvo un capital inicial de 200 mil dólares para arreglar lo que era una antigua fábrica de cuero y así convertirlo no solo en un espacio de trabajo sino en una ventaja competitiva frente a sus competidores. Cuenta con 6 sets de cocina como área de producción de videos. (ver Anexo IV). Este espacio será utilizado como oficina, para reuniones con los clientes y para posible producciones, dependiendo el tipo de contenido que quieran mostrar las marcas.

El acuerdo cerrado con Despegar.com es de 400 mil dólares y consiste en producir 100 videos de

PARTNERSHIP OVERVIEW

\$400K INVESTMENT USD

DESTINOS

10x Destinos Nuevos

- Exclusivo para Despegar

40x Destinos de Catálogo Tastemade

- 40x Distribución en Tastemade Viaje
- 20x Distribución en Tastemade Español

TIPS

10x Tips de viaje

- Exclusivo para Despegar

HACKS

10x Hacks de Viaje

- Exclusivo para Despegar

10x Hacks en el Estudio

- 10x Distribucon en Tastemade Viaje
- 5x Distribución en Tastemade Español

10x Hacks de nuestra biblioteca Tastemade

- 10x Tastemade Viaje
- 5x Tastemade Español

TUTORIALES

10x Tips de viaje

- Exclusivo para Despegar

100 Total Videos

- 60 Viaje / Tastemade Español

- 40x White Label

10.5MM Vista Garantizadas

- 21MM Impresiones Estimadas

viajes distribuyéndolos en todas las plataformas de Tastemade y entregándoles el contenido final para que ellos puedan distribuirlos en sus propias plataformas. La duración de la campana será de un año, subiendo contenido durante todo el transcurso del año 2019.

Por lo general, una vez firmado el contrato entre las partes Tastemade y Despegar, el proyecto pasa a manos de las áreas de producción y development (creatividad).

Área de Development

Desde el área de development comienza su bajada de creatividad para definir el contenido de los videos. Por lo general, el trabajo de ellos se hace conjuntamente con el cliente, ya que requieren de su aprobación para poder seguir avanzando.

Área de Producción

Como primer instancia, el área de ventas comunica al área de producción cuánto es el presupuesto asignado. Comúnmente, el 30% del acuerdo es destinado a gastos de producción. En este caso, Tastemade dispone de 120K dólares para desarrollar el contenido de Despegar.com. Luego, se designa un líder de proyecto (productor) quien será el encargado y responsable de la coordinación. Tendrá que ocuparse de contratar el equipo de producción, de disponer las fechas de rodajes, del catering, y del material filmado.

La contratación dependerá de muchas variables como la ubicación, el lugar y el tipo de contenido. A continuación se detallará un listado de las categorías para realizar una producción dentro del estudio de Tastemade:

PRODUCTION LABOR	DESCRIPCION	PRESUPUESTO APROX.
TALENTO	INFLUENCER, TASTEMAKER	
DEVELOPMENT (CREATIVO)	PRODUCTORES DE CONTENIDO	
PRODUCTION MANAGER	LIDERES DE PROYECTO	
PRODUCTION ACCOUNTANT	LIDER ADMINISTRATIVO	
LINE PRODUCER	JEFE DE PISO	
ART DIRECTOR	DIRECTOR DE ARTE	
DESIGNER	DISEÑADOR GRAFICO	
DIRECTOR OF PHOTOGRAPHY	DIRECTOR DE FOTOGRAFIA	
CAM OP	CAMARA	

GRIP	PRODUCTOR DE PISO	
AUDIO MIXER	SONIDISTA	
PRODUCTION COSTS		
SHIPPING	COSTOS DE ENVIO (motos, fletes)	
RECIPE DEVELOPMENT	COMPRAS	
SET BUILD/PROPS/SET DEC	PROPS	
CAMERA OPERATIONS		
CAMERA EQUIPMENT RENTALS	ALQUILER CAMARAS	
LIGHTING OPERATIONS		
LIGHTING EQUIPMENT RENTALS	ALQUILER LUCES	
GRIP OPERATIONS		
GRIP EQUIPMENT RENTALS	ALQUILER GRIPERA	
PRODUCTION SOUND		
AUDIO EQUIPMENT RENTALS	ALQUILER SONIDO	
LOCATION COSTS		
LOCATION FEES	ALQUILER DE LOCACION	
PERMITS	PERMISOS	
SECURITY/SET MEDIC/FIXER	SEGURIDAD - MEDICO	
CREW MEALS	CATERING	
POST PRODUCTION OPERATIONS		
EDITOR	EDITORES	
POST COORDINATOR	COORDINADORA DE POST	
GENERAL ADMIN EXPENSES		
LEGAL SERVICES	ABOGADOS	
INSURANCE	SEGUROS	
OFFICE EQUIPMENT & SUPPLIES	COMPRAS	
TOTAL		0.00

Habiendo finalizado las jornadas de producción. El material pasa a manos de los editores, coloristas y post sonido, teniendo una semana de tiempo para entregar el primer borrador. El cliente cuenta con tres instancias de correcciones.

Área de Administración y Finanzas

Una vez firmado el contrato y mientras la producción se lleva a cabo, el área de administración genera un código al proyecto para poder reconocer todos los gastos relacionados. Además se comunica con el cliente para poder conseguir la información necesaria y así, darse de alta como proveedores y generar la factura de venta.

Con cinco días de anticipación a la producción, el productor envía un presupuesto y el listado de pagos a realizar. Finalizada las jornadas, el productor hace entrega de todas los gastos (tickets y facturas) para que puedan ser ingresado al sistema.

Área de Programación

El área de programación coordina las fechas de publicación y hace el seguimiento de la campana. También genera los copios¹⁸ y elige la foto de portada de visualización en las redes. Por último una vez finalizada la campana, crea un informe de la performance de la marca dentro de nuestras plataformas sociales. Este informe es enviado al cliente, para que pueda ver los resultados finales.

¹⁸ :Por *Copies* nos referimos al epígrafe del video.

6. COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN

A continuación van a presentarse los costos fijos totales y los costos variables de Tastemade Viaje. Se harán proyecciones de los primeros tres años para entender cuando el negocio comenzará a ser rentable.

Para ver los resultados financieros de Tastemade viajes, hay que tener en cuenta la estructura de ingresos y gastos de toda la empresa (Tastemade Español). De esta forma, se analiza cuál será el impacto en la rentabilidad de la compañía con esta nueva unidad de negocio.

Inversión Inicial

Se considera aumentar como inversión inicial, un 20% en costos de personal, ya que van a estar incorporándose dos personas al equipo y destinar 500k para el evento de lanzamiento en los estudios de Tastemade. Dicho esto, los costos de producción no están considerados como inversión inicial dado que son costos variables a la venta de publicidad. Tastemade Inc (casa matriz en Los Ángeles) aportará el financiamiento de la inversión inicial. Una vez aprobado el presupuesto, daremos comienzo a la implementación del proyecto.

Ingresos

La empresa hoy cuenta con un ingreso por sponsors de 22.8M anuales y se proyecta que para el año que viene las ventas aumenten un 50% para el canal tradicional de recetas y además un aporte adicional del 70% respecto a las ventas del año anterior con la introducción de la nueva unidad de negocios.

Estado de Resultado y proyecciones

Tastemade, Inc Tastemade Inc : Tastemade Espanol TM Income Statement

Financial Row	2018	2019	2020
Sales			
41000 - Direct Sold Media			
41010 - Content Sponsorship	\$22.800.000,00	\$36.480.000,00	\$51.072.000,00
41020- Content Travel	\$0,00	\$16.000.000,00	\$27.200.000,00
Total - 41000 - Direct Sold Media	\$22.800.000,00	\$52.480.000,00	\$78.272.000,00
45000 - Other Revenue			
45010 - Event Revenue	\$240.542,15	\$400.000,00	\$600.000,00
Total - 45000 - Other Revenue	\$240.542,15	\$400.000,00	\$600.000,00
Total – Sales	\$23.040.542,15	\$52.880.000,00	\$78.872.000,00
Purchases			
51000 - Production Costs	\$7.980.000,00	\$12.768.000,00	\$17.875.200,00
51001 - Production Costs – Viajes	\$0,00	\$12.000.000,00	\$20.400.000,00
55000 - Other Costs of Revenue	\$178.001,19	\$296.000,00	\$444.000,00
Total – Purchases	\$8.158.001,19	\$25.064.000,00	\$38.719.200,00
Gross Profit	\$14.882.540,96	\$27.816.000,00	\$40.152.800,00
Overheads			
61000 – Personnel	\$14.665.164,48	\$17.598.197,38	\$19.064.713,82
62000 - Travel & Entertainment	\$342.219,39	\$359.330,36	\$377.296,88
63000 – Marketing	\$444.785,87	\$1.014.000,00	\$511.503,75
64000 - Outside Services	\$5.956.738,69	\$6.254.575,62	\$6.567.304,41
65000 – Technology	\$95.757,79	\$95.757,79	\$95.757,79
66000 – Facilities	\$4.155.888,50	\$4.363.682,93	\$4.779.271,78
67000 - Office Expenses	\$1.218.235,54	\$1.279.147,32	\$1.343.104,68
68000 - Other Operating	\$1.751.722,39	\$1.839.308,51	\$1.931.273,93
Total - Overheads	\$28.630.512,65	\$32.803.999,90	\$34.670.227,04
Operating Profit	(\$13.747.971,69)	(\$4.987.999,90)	\$5.482.572,96
Other Income	\$7.192.000,00	\$9.637.280,00	\$12.913.955,20
Other Expenses	\$324.184,02	\$324.184,02	\$324.184,02

Profit/(Loss)- Before Taxes	(\$6.231.787,67)	\$4.973.464,12	\$18.720.712,18
Income Taxes	\$0,00	\$0,00	-6,111,836,019
Net Profit/(Loss)	-\$ 6.231.787,67	\$ 4.973.464,12	\$12.608.876,16

Por lo cual, el objetivo de venta del año 2019, será de \$52.480.000. En cambio en el 2020, prevemos que haya una meseta en el canal tradicional, por lo que esperamos un menor porcentaje de crecimiento con respecto al año anterior. No obstante, esperamos un crecimiento mayor con respecto a Tastemade Viajes, ya que va a haber ganado audiencia, experiencia en la industria y conocimiento. El objetivo de venta del año 2020 será de \$78.272.000,00, 51 M para el canal tradicional (+40%) y 27 M para viajes. (+70%),

Costos Fijos

Tastemade Español no va a incrementar significativamente sus costos fijos por abrir este canal de ventas. Todo lo obtenido será una contribución marginal. Generará una ganancia genuina en el estado de resultados, en tanto y en cuanto, se pueda generar el mercado esperado durante el año 2019. Así las ventas proyectadas para el año 2019 de 16 M no se concreten, el costo de contenido va a ser desarrollado de todas maneras. Los 12M (Production Cost-Viajes) se van a consumir igual porque el negocio necesita de contenido para poder viralizarse y generar ruido en su mercado propuesto.

Observando el estado de resultado con la incorporación de la nueva unidad de negocio, podemos observar que en el primer año ya hay una diferencia importante con respecto a la rentabilidad. Y un aumento significativo a futuro, por lo que vemos una oportunidad significativa de implementar el negocio propuesto.

El peor escenario que puede haber es que no haya ventas de sponsor. En ese caso estaríamos perdiendo la inversión inicial más el contenido a desarrollar de manera obligatoria.

7. EQUIPO

En esta sección nos centraremos puntualmente en detallar las características y cambios en la organización, las nuevas incorporaciones y funciones claves de la expansión de *Tastemade* en la categoría Viajes.

Actualmente, la estructura de *Tastemade Español* se divide en tres grandes pilares. Por un lado, se encuentra Kevin Chochlac encargado de la Gerencia de Operaciones, Matías Bodino como Gerente Comercial y Federico Coates y Luciano Lucchetti responsables de la Producción de Contenido. A continuación detallaremos cada área.

Gerencia de Operaciones

Kevin Chochlac, licenciado en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés en su rol de Gerente General es responsable principalmente de la organización de recursos, planeamiento, seguimiento financiero y administrativo, presupuesto y control de gestión. Bajo la Gerencia de Operaciones se encuentran dos sub-áreas: *Operations* y *Programming*.

Por un lado, el equipo de operaciones está conformado también por dos estudiantes de administración de empresas: Martina Bodino y Manuel Barberis. El trabajo de Martina Bodino, bajo el título de *Finance & Accounting Manager*, es asegurarse del funcionamiento correcto del área financiera, contable y administrativa de la empresa. Por el otro lado, Barberis como encargado de Recursos Humanos es responsable del desempeño del capital humano del organismo. Ahora bien, con la incorporación de *Tastemade Viajes* este equipo seguirá funcionando de la misma manera. No habrá nuevas incorporaciones. El equipo de operaciones se asegurará de establecer y proponer procesos y procedimientos orientados a un plan de mejora continua, cumpliendo con las

necesidades corporativas globales y consiguientemente, armar equipos de trabajos eficientes y comprometidos.

Por el otro lado, *Programming* está constituido por Clara Dávila quién se ocupa de las redes sociales. El rol de *Programmer* dentro de *Tastemade* es de suma importancia. Su función principal es: armar estrategias de comunicación digitales para fidelizar las audiencias y constituir con el crecimiento sostenido de la comunidad. Además, es la persona responsable de crear y programar contenido, conseguir engagement y analizar datos. Análogamente, dicho esto, se abrirá un nuevo puesto para *Programmer & Community Manager* para *Tastemade Viajes* ya que anhelan ser un canal enfocado en la generación de historias, particularmente videos y dedicado a proporcionar contenido de viaje inspirador y al alcance de los millennials, el público objetivo.

Gerente Comercial

Matías Bodino, licenciado en Marketing de la UCES, es el responsable de las ventas de la empresa. Él es quien determina las estrategias de branding y comerciales contribuyendo al incremento de volumen de ventas y desarrollo del negocio.

TasteMade Viajes estará bajo la responsabilidad del gerente comercial. Matías Bodino se asegurará de desarrollar nuevas estrategias creativas y asociaciones comerciales para impulsar este nuevo canal. Responsable de implementar las estrategias para dar visibilidad a la marca y generar un valor agregado a los socios/partners.

Por lo tanto, se ha decidido incorporar un *Account Manager* para apoyar al equipo de ventas en el cumplimiento de los objetivos anuales y la rentabilidad de *Tastemade*. El gerente comercial y el account manager trabajarán en conjunto para poder brindarle un mayor nivel de servicio al cliente,

ofrecer mejores soluciones a partir del análisis de datos, construcción de *benchmarking* y supervisión de campañas y métricas.

Producción de contenidos

La producción de contenidos está liderado por Federico Coates y Luciano Luchetti. Ambos se encargan de idear, producir, ejecutar y supervisar la generación de contenido audiovisual. De todas formas, este trabajo se complementa con la dedicación y el desempeño de un gran equipo de profesionales. Los productores, editores, desarrolladores y creativos son los encargados de producir los mejores videos, de manera rápida y eficiente. Este grupo de personas se aseguran de materializar las historias y contarlas a través de videos de alta calidad. El área núcleo del éxito de *Tastemade*.

Con la expansión de la categoría viajes, Federico será el responsable encargado de la producción de contenidos del proyecto. Con respecto a las otras posiciones, seguirá la misma estructura de productores, desarrolladores, editores, etc. En el caso que sea necesario, dependiendo de la cantidad de trabajo del momento, se contratarán más cámaras y editores de videos para poder seguir cumpliendo con los tiempos estipulados de producción y ejecución.

Talentos o Tastemakers

“El círculo virtuoso se complementa con los tastemakers, verdaderos trendsetters del mundillo gourmet y trendy. El team local esta integrado por Cook Grimaldi (head chef de la señal), Estefanía Russo (creadora de Inutilisimas), Felicitas Pizarro (chef que ganó el concurso mundial de videos de cocina de Jaime Oliver), Lucila Viggiano (actriz y pastelera), Sofi Pachano (it-girl

gourmet) y *Laucha Luchetti* (fundador de *locos por el asado*,)”¹⁹. Tal como sucede actualmente, se buscarán talentos locales o bien conocidos *influencers* que cumplan con el perfil de *Tastemade viajes*: curioso, curada, inclusivo, emotivo, honesto y divertido. Tal como menciona Paul Gillin en su libro *The New influencers: A Marketer’s Guide to the New Social Media*, “*Influencers can make themselves heard in unexpected ways.*”²⁰. Hoy, el consumidor millennial, tiende a tomar recomendaciones y opiniones de individuos que se parecen a uno, es decir gente común. Los millennials confían en estos influencers ya que estos crean una comunidad, un sentimiento de pertenencia, venden un estilo de vida, etc. Sus opiniones sobre el producto o servicio es tomado como palabra sagrada. Los talentos son cruciales, los mismos acompañan la estrategia comercial para conectar de una manera más atractiva y relevante con las audiencias. Por lo tanto, es importante esta colaboración y realizar una buena selección ya que ellos serán los embajadores y darán a conocer esta nueva experiencia/canal.



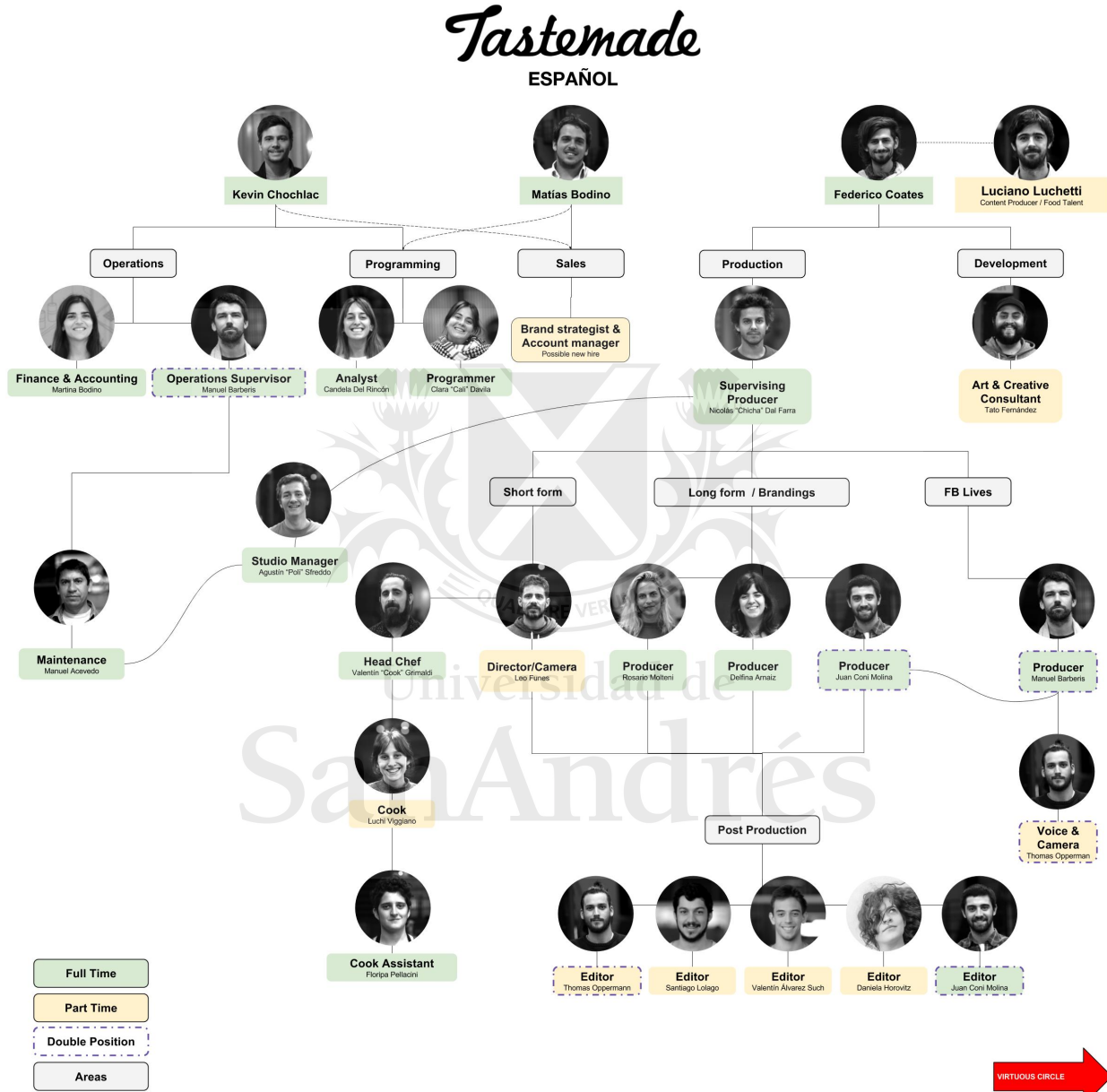
Universidad de
San Andrés

¹⁹ <https://www.cronista.com/clase/gourmet/Steven-Kydd-Esperamos-ayudar-a-destruir-muros-no-construirlos-20170223-0006.html> Copyright © www.cronista.com”

²⁰ https://books.google.com/books?id=CzircQKXvG0C&printsec=frontcover&dq=influencers&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjK25mYov_dAhXP11MKHR49CF0Q6AEIKTAA#v=onepage&q=influencers&f=false

Organigrama de Tastemade actualmente

Elaboración del Area de RRHH



8. ASPECTOS LEGALES, IMPOSITIVOS Y PROPIETARIOS

Una vez cerrada la negociación con el cliente, Tastemade presenta los términos y las condiciones de la oferta mediante un contrato. Este contrato debe ser firmado por parte de las dos empresas. A continuación, se presentan los términos y las condiciones de la Oferta (contrato):

1. Contenido Producido

1.1 Servicios

Tastemade prestará los servicios de acuerdo al detalle que se adjunta al presente como Anexo A o los sucesivos planes de trabajo que la Empresa y Tastemade acuerden (ejecutado como “*Plan de trabajo*”), que describe el Contenido producido que Tastemade entregará a la Empresa, y todos los servicios adicionales que Tastemade prestará en relación con el Contenido producido (de ahora en adelante, los “**Servicios**”). Cada Plan de trabajo será considerado parte integrante del presente “Contrato” y quedará sujeto a los términos y las condiciones del mismo. El “*Contenido producido*” se refiere a textos específicos, gráfica, música, audio, video, información y otros trabajos de autoría y contenido creado por Tastemade, que presenten y promuevan las Marcas e incluyan las Marcas bajo licencia, conforme a un Plan de trabajo.

1.2 Propiedad; Cesión de derechos por Tastemade

Tastemade tiene la propiedad sobre todos los derechos, títulos y participaciones en el Contenido producido, incluyendo todos los derechos de propiedad intelectual del mismo. Tastemade otorga a la Empresa, en el territorio sudamericano, una licencia no exclusiva con un plazo de un año desde la fecha de entrega de cada video de Contenido producido que la Empresa apruebe (la respectiva aprobación deberá otorgarse en un plazo razonable) a efectos de utilizar, reproducir, ejecutar

públicamente, publicar, promover, distribuir copias, transmitir, emitir y explotar de cualquier otro modo el Contenido producido en sitios web administrados, operados y de propiedad de la Compañía y redes sociales (redes pagas únicamente durante el tiempo que dure la campaña). En ningún caso se entenderá que la Empresa y/o el titular de la Marca se encuentra autorizado a ejercer las acciones precedentemente enumeradas a través de un competidor de Tastemade, incluyendo BuzzFeed, Scripps Network (Food Network inclusive), Fullscreen, Refinery29, Vice y Vox). Transcurrido el respectivo plazo de licencia de un año, no se le exigirá a la Empresa retirar o quitar dicho Contenido producido explotado de ningún medio. Los “*Derechos de propiedad intelectual*” se refieren a todos los derechos otorgados por patentes a nivel mundial (incluyendo las solicitudes de patentes y las divulgaciones correspondientes), derechos de autor, derechos sobre los esquemas de trazado de circuitos integrados, derechos sobre secretos comerciales, conocimiento profesional y todos los demás derechos de propiedad intelectual o derechos de propiedad.

2. Permiso de uso de Marca

Mediante el presente, la Empresa otorga a Tastemade un permiso de uso no exclusivo para el uso de la Marca durante el Plazo (definido a continuación) con el fin exclusivo de incorporar dicha marca en el Contenido producido. Tastemade reconoce y acepta que la Empresa o sus sociedades vinculadas tienen la titularidad de las Marcas, se obliga a no disputar las, y reconoce que todo fondo de comercio asociado con el uso de las Marcas por Tastemade, redundará en beneficio exclusivo de la Empresa conforme al presente. La Empresa se hace responsable de cualquier demanda o reclamo por infracción marcaria, incluyendo planteos de nulidad, caducidad, cese de uso y/o cese de oposición de marca, que pudiera ser notificada a Tastemade y, en este mismo acto, le otorga indemnidad total frente a dichos reclamos.

3. Plazo y cese

Plazo El presente Contrato entra en vigor en la Fecha de vigencia y se mantendrá vigente hasta la finalización de la totalidad de los servicios indicados en los Planes de trabajo (de ahora en adelante, el “*Plazo*”), excepto en caso de cese temprano conforme a los términos del presente Contrato.

Cese Cualquiera de las Partes puede dar por terminado el presente Contrato o reclamar judicialmente su cumplimiento, y en ambos casos reclamar los daños y perjuicios causados. En caso de que sea la Empresa quien rescinda la presente o, un Plan de trabajo después de que Tastemade haya empezado a trabajar en el Contenido producido, la Empresa deberá abonar a Tastemade la parte proporcional a los trabajos realizados, conforme los términos de pago acordados.

4. Términos de pago

La Empresa le pagará a Tastemade los honorarios especificados en cada Plan de trabajo (de ahora en adelante, la “*Tasa de patrocinio de contenido*”) y todos los impuestos aplicables (excepto los impuestos sobre los ingresos de Tastemade) con referencia a la entrega del Contenido producido y la promoción de las Marcas conforme al presente Contrato. A menos que se acuerde lo contrario,, el pago se realizará íntegramente transcurridos 30 días corridos desde que Tastemade envíe la factura a la Agencia de Publicidad

5. Confidencialidad

Las Partes se comprometen a tratar toda Información confidencial con absoluta confidencialidad y a no usarla de modo alguno, ya sea comercialmente o de otra manera, excepto para los fines del presente Contrato y sin divulgar ante terceros.

6. Independencia

Tastemade y la Empresa son y permanecerán como partes independientes y no es su intención ni se deriva del presente Acuerdo crear una sociedad de hecho ni de derecho, joint venture o asociación de cualquier otro tipo, no existiendo entre las Partes más relación, derechos ni obligaciones que las que expresamente surgen de las disposiciones de la presente.

7. Riesgos

En caso de ocurrir un evento de fuerza mayor, la parte que no pueda cumplir con sus obligaciones a raíz del respectivo evento quedará eximida de dicha ejecución de obligaciones por toda la duración del evento y seguirá haciendo los esfuerzos comercialmente razonables para reanudar dicha ejecución. Toda renuncia o exención, modificación o enmienda de cualquier disposición del presente Contrato (incluyendo todos los Planes de trabajo) tendrá vigencia únicamente si se realiza por escrito y lleva las firmas de los representantes debidamente autorizados de todas las Partes. El riesgo existe en arrancar con los gastos de una producción sin que el cliente haya pagado. De todas maneras, el contrato nos da un respaldo ante cualquier incumplimiento. Por eso es importante que el contrato sea firmado de manera obligatoria

9. BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation.
- Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review 74(6) 61–78.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Cambridge: Harvard Business Review

DOCUMENTOS ELECTRONICOS

- Anónimo (2018). Crece Inversión Publicitaria Online En América Latina. Recuperado de <http://www.pcsignos.com.ar/blog/inversion-publicitaria-online-latam/>
- Anónimo (2016) Los argentinos consumen más video online que TV tradicional. Recuperado de: <https://www.infobae.com/2016/04/26/1807030-los-argentinos-consumen-mas-video-online-que-tv-tradicional/>
- Borja (2013). Las actividades clave de tu Modelo de Negocios. Recuperado de: <https://www.emprendices.co/las-actividades-clave-de-tu-modelo-de-negocios/>
- Felipe García/ Javier Portillo/ Jesús Romo/ Manuel Benito (2017). Nativos digitales y modelos de aprendizaje. Recuperado de: <http://ceur-ws.org/Vol-318/Garcia.pdf>
- Geraghty, M (2017). Cómo atraer a los Millennials. Recuperado de: http://www.ithargentina.com.ar/archivos_infotur/737_Marketing_Digital_-_Julio.pdf
- Goldman Sachs (2010). Millennials: coming of ages. Recuperado de <https://www.goldmansachs.com/insights/archive/millennials/>
- Lopez, J. (2016). Imagen de marca: Definición, ventajas y puntos clave. Recuperado de: <https://es.semrush.com/blog/imagen-de-marca/>
- Mireia, M (2015). Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- Monzoncillo, J.A. / De Haro, G (2017). Millennials, La generación emprendedora. Recuperado de: <https://books.google.com/books?id=IgcDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Millennials,+la+generaci%C3%B3n+emprendedora&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi13dD3vYveAhUSoVMKHYYQgDdUQ6AEIMTAB#v=onepage&q=Millennials%2C%20la%20generaci%C3%B3n%20emprendedora&f=false>
- Prensky, M (2010). Nativos e inmigrantes digitales. Recuperado de: [https://www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20\(SEK\).pdfs](https://www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20(SEK).pdfs)
- The Nielsen Company (2016). MILLENNIALS IMPULSAN EL CONSUMO ARGENTINO. Recuperado de: https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/ar/docs/2015/EstudioArgentina_ConsumoMillennial enArgentina.pdf

INSIGHTS- FACEBOOK

- Datos numéricos de Tastemade Español en Facebook. Recuperado de:
https://business.facebook.com/TastemadeEs/insights/?referrer=page_insights_tab_button



Universidad de
San Andrés

10. ANEXOS

ANEXO I

Tastemade

MÚLTIPLES FORMATOS

SPOTLIGHT

HOR

BRANDED
CONTENT

INSTAGRAM
STORIES

SERIES
ORIGINALES

Bienvenidos al Show
de Bondi y Mora!

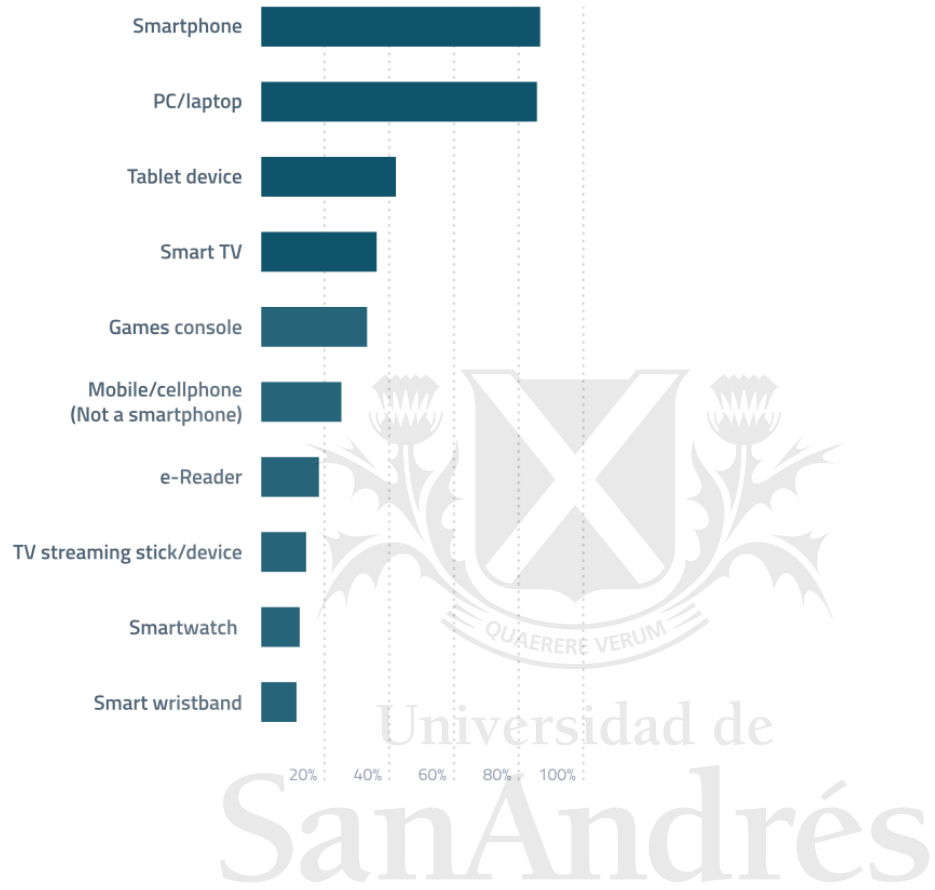
QUERERE VERU

Universidad de
San Andrés

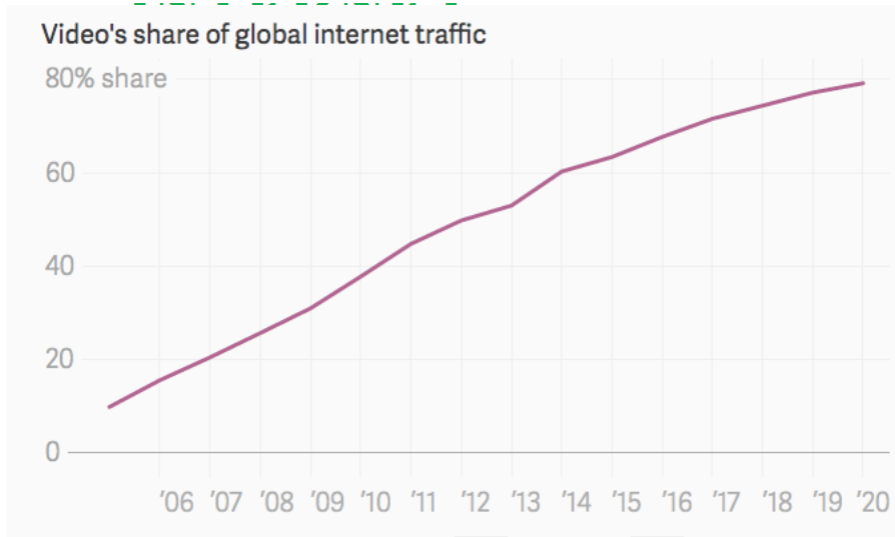
ANEXO II

INTERNET DEVICES

% of Millennial internet users who own the following devices



ANEXO III



Cisco

En 2020 el VIDEO va a ser el 80% del tráfico internet



Universidad de
San Andrés

ANEXO IV





Universidad de
San Andrés

Anexo V

1. ¿Edad?

- 18 a 23 años
- 24 a 29 años
- 30 a 34 años
- + de 35 años

2. Ordenar por prioridad del 1 al 7. ¿Cuáles son tus objetivos a corto plazo?

- Comprar un coche
- Comprar una casa
- Formar una familia
- Desarrollarme profesionalmente
- Continuar estudiando
- Viajar
- Comenzar a estabilizarme económicamente

3. ¿Cuántas veces viajas por año? Seleccionar una opción:

- 1 a 3 veces
- 4 a 5 veces
- + de 5

4. ¿Buscas información en las Redes Sociales? Seleccionar una opción:

- A veces
- Si
- No

5. ¿Qué te gustaría ver en las redes sociales? Seleccionar una opción:

- Imágenes
- Videos
- Tips de viajes
- Conocer un lugar

6. Ordenar por prioridad del 1 al 6 ¿Qué valoras a la hora de viajar?

- Restaurants
- Hospedaje
- Excursiones
- Historia/Cultura
- Salidas
- Otras

7. Cuando viajas: ¿Cuál es tu ritual favorito? Seleccionar una opción:

- Comer algo distinto, de preferencia raro
- Sacar una foto para Instagram
- Ir de compras
- Explorar la cultura del lugar
- Otras