



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios – MBA**

**Trabajo Final de Graduación**

***LOCALITY***

***be local anywhere***

**Alumna: Carolina Saponare**

**Tutor: Sacha Spitz**

**Fecha: Noviembre 2019**



**Escuela de Administración y Negocios**

**MBA 2018/2019**

**Plan de negocios**



**Alumna: Carolina Saponare**

**Tutor: Sacha Spitz**

**Fecha: Noviembre 2019**

## Índice

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	4
<b>Agradecimientos</b> .....	6
<b>Introducción a Locality</b> .....	6
<b>I. Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio</b> .....	7
• Problema a resolver .....	7
• Diferenciación.....	9
• Fit con el emprendedor.....	9
• Cálculo de rentabilidad.....	10
• Público objetivo.....	10
• Mercado.....	10
<b>II. Análisis de la Industria y el mercado objetivo</b> .....	14
• Descripción de la industria.....	14
• Contexto político, económico, social y tecnológico.....	14
• 5 Fuerzas de Porter.....	16
• Mapa de competidores.....	18
• Análisis FODA.....	19
• Mercado objetivo.....	19
• Segmento target.....	20
• Mapas de empatía.....	20
• Canales de distribución.....	23
• Proyección de crecimiento.....	23
<b>III. Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva</b> .....	25
• Propuesta de valor.....	25
• Experiencias a ofrecer.....	25
• Ventajas competitivas.....	26
• Canvas Business Model.....	28
<b>IV. Go to Market Plan</b> .....	29
• Lanzamiento al mercado.....	29
• Objetivos de la primera etapa.....	29
• Desarrollo de objetivos primera etapa.....	29
• Inversión.....	32
• Desarrollo del resto de las etapas.....	35
• Análisis & eficiencia de campaña.....	35
• Principales KPIs a monitorear.....	35
• Marketing Mix.....	35
• Customer Journey.....	36
<b>V. Equipo emprendedor, estructura directiva y organización societaria</b> .....	39
• Equipo emprendedor.....	39
• Estructura directiva.....	39

<b>VI.</b>	<b>Requerimientos de inversión, resultados económico-financiero esperado.....</b>	<b>40</b>
	• Contexto macro y microeconómico.....	40
	• Modelo de generación de beneficios.....	41
	• Requerimientos de inversión y financiamiento.....	43
<b>VII.</b>	<b>Plan operativo.....</b>	<b>43</b>
	• Proceso operativo y herramientas.....	44
	• Proceso de prestación de servicio.....	44
	• Gestión de reclamos y niveles de servicio.....	46
	• Salida al mercado y expansión del negocio.....	47
<b>VIII.</b>	<b>Condiciones para la viabilidad de negocio.....</b>	<b>50</b>
	• Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas.....	50
	• Aspectos legales y regulatorios.....	51
	• Condiciones de empleabilidad.....	51
	• Estrategias de salida.....	51
<b>IX.</b>	<b>Fuentes y Bibliografía.....</b>	<b>53</b>
<b>X.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>55</b>



## Resumen Ejecutivo

Según un estudio de Harvard Business Review<sup>1</sup>, en la última década ha aumentado más del 230% el número de mujeres que viajan solas por el mundo. Sus principales motivaciones y necesidades están basadas en obtener seguridad a lo largo del viaje y vivir experiencias reveladoras desde la mirada local del lugar que visitan. Además, el informe de World Travel Market, concluye que 8 de cada 10 mujeres latinoamericanas están dispuestas a viajar solas en los próximos años, lo que demuestra la proyección, crecimiento de la industria y del segmento a pasos agigantados.

Bajo este contexto nace “Locality”, una APP que funciona como una comunidad de mujeres donde las usuarias que viajan contratan servicios turísticos a mujeres locales. Nuestra principal motivación es conectarlas a través de experiencias que ambas compartan y, a la vez, apoyar iniciativas basadas en la sustentabilidad de los destinos turísticos.

La tendencia en sustentabilidad como así también el cuidado del medio ambiente y los destinos que se visitan por motivos de turismo es cada vez más inminente. Según un estudio realizado en 2017 por Morgan Stanley<sup>2</sup>, el 86% de la generación millennials están interesados en inversiones relacionadas con los negocios de triple impacto. Adicionalmente, las mujeres están más interesadas en sustentabilidad (84%) versus los hombres (67%).

Esta idea de negocio une a dos segmentos con necesidades bien concretas. Por un lado, mujeres que viajan solas y buscan sentirse acompañadas y seguras recorriendo ciertos destinos y, por otro lado, mujeres locales que quieren compartir experiencias, secretos o conocimientos de sus ciudades a otras viajeras teniendo, a la vez, un ingreso laboral ya sea principal o secundario.

Las ventajas competitivas de esta APP son, principalmente, tres aspectos que crean la diferenciación frente al resto de los competidores. Por un lado, es una comunidad exclusiva para mujeres, en la cual no sólo se conectan virtualmente sino que también lo hacen en destino, logrando vivir una experiencia memorable y un sentido de pertenencia a la comunidad. Por otro lado, el aporte a la sociedad, en donde todas las transacciones participan en pos de este objetivo.

---

<sup>1</sup> <https://www.pressreader.com/>

<sup>2</sup> <https://www.morganstanley.com/ideas/sustainable-socially-responsible-investing-millennials-drive-growth>

Por último, capacitamos a través de acuerdos con Institutos Turísticos de cada ciudad para profesionalizar el turismo y el servicio que se brinda.

El equipo emprendedor de “Locality” está formado por dos mujeres amantes del turismo, los viajes y el marketing. Ambas somos socias de ésta startup aportando cada una sus conocimientos y experiencias tanto profesionales como personales. El mayor desafío que nos une y empuja es la creencia de realizar un aporte a la comunidad que logre generar un compromiso de todas las mujeres que formen parte de esta plataforma.

Este proyecto tiene un período de repago de 3 años, monetizado a través de un fee que cobramos por cada transacción realizada y con una TIR del 24%. Al término de 5 años, apuntamos a tener más de 3.500 experiencias concretadas por mes y una comunidad de locales de mínimo 1500 mujeres. La inversión inicial requerida para 12 meses de funcionamiento operativo de la fase 1 es USD 100.531.



Universidad de  
**SanAndrés**

## **Agradecimientos**

A mi familia por el acompañamiento desde el primer día de cursar el MBA.

A Zurich Santander, mi trabajo, por priorizar mi desarrollo a través de la posibilidad de cursar este programa y la flexibilidad laboral para poder cumplir con ambos desafíos a la vez.

A mi equipo de cursada, por la buena onda y en especial a la amistad que se generó entre el equipo N°1.

A los profesores por enseñarnos lo mejor de cada uno y transmitirnos su aprendizaje en cada materia.

Al mentor, por su apoyo y consejos hasta el final de este trabajo.

## **Introducción a Locality**

Locality es una comunidad de mujeres que une dos segmentos bien claros: locales y viajeras que quieren vivir una experiencia diferente durante su estadía en una ciudad. La tendencia a este tipo de vivencias es cada vez mayor, desplazando las excursiones tradicionales como las conocemos.

La industria del turismo crece constantemente y a pasos agigantados, según todos los estudios y análisis de los principales organismos. Lamentablemente, así como crece el turismo y beneficia a muchas empresas, personas, entidades, gobiernos y más, genera un incremento en la contaminación y deterioro del medioambiente. Tanto es así, que ciertos lugares del mundo cerraron sus puertas por este motivo.

Locality viene a proponer una actividad turística con una propuesta diferente a lo que vemos en el mercado: participar activamente con la ganancia de la plataforma en contribuir a la sostenibilidad y cuidado del medioambiente. Además, los miembros de Locality son quienes podrán elegir esas causas y hacerlas propias de manera de generar un engagement entre ambos.

Locality, además, genera acuerdos con organismos de turismo para ofrecer capacitación a las mujeres locales que forman parte de la plataforma, de manera de ser cada vez más profesionales y con niveles de aprendizaje que cuiden el trato con las viajeras logrando fidelizarlas y que vuelvan a elegir usar Locality en su próximo viaje.

## I. Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio

### Problema a resolver

“Locality” surge como una solución a un aspecto del turismo que día a día crece aún más: el viaje de mujeres solas por el mundo y la necesidad de formar una comunidad para sentirse seguras, acompañadas y, a la vez, poder tener una visión local del lugar que visitan. Además, cada vez es más importante y prioritario el cuidado del medioambiente y las ciudades que se visitan, siendo una preocupación la cantidad de residuos y descuidos que atraviesan las localidades por el turismo. De esta manera, nace este emprendimiento con el objetivo de formar una APP que funcione como una comunidad de mujeres donde las que viajan contratan servicios turísticos a mujeres locales dejando una contribución concreta a causas de ONGs que tengan como objetivo el cuidado del destino que se visita.

Este proyecto brinda respuesta al crecimiento que está manifestando el turismo a nivel mundial, incluyendo el incremento de mujeres viajando solas, las nuevas tendencias laborales, la demanda de viajes personalizados y el peso social que están tomando las causas ecológicas.<sup>3</sup>

En términos generales según la OMT<sup>4</sup> (Organización Mundial del Turismo) existe un crecimiento sostenido de la demanda de viajes de turismo a nivel mundial que se ve reflejado en el crecimiento en llegada de turistas internacionales, tanto en mercados tradicionales como emergentes contribuyendo al desarrollo del turismo receptivo. A nivel mundial el turismo ocupa la tercera posición dentro de las categorías de exportación y en muchos países en vías de desarrollo es el principal. Adicional a lo anterior, se ve un crecimiento de trabajadores independientes en Latinoamérica cercano al 10% entre 2010 y 2016, siendo el turismo una buena oportunidad para desempleados en búsqueda de nuevas oportunidades. Ver anexo <sup>1</sup>

Por estos motivos, Locality es una APP 100% digital que une a dos segmentos que buscan una necesidad en particular. Pensamos en una APP, dado que los canales online han tomado cada vez más relevancia tanto en las compras como en la consulta para la toma de decisiones de viajes. Cada vez más consumidores revisan páginas de viajes antes de decidir sus destinos y hay

---

<sup>3</sup> <http://inversorlatam.com/world-travel-market-latam-informo-sobre-tendencias-de-viajes-y-viajeros/>

<sup>4</sup> La Organización Mundial del Turismo (OMT), organismo especializado de las Naciones Unidas, es una organización internacional con un papel central y decisivo en la promoción y el desarrollo de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Fuente: World Travel & Tourism Council (WTTC)



innumerables blogs, diarios y plataformas de viajes donde exclusivamente mujeres dejan sus opiniones y consejos sobre destinos donde visitar, que son consultados por otras mujeres viajando solas preocupadas, tanto por la seguridad como la calidad de experiencias de cada destino. No obstante, tendremos nuestra página web informativa de Locality con accesos directos a descarga de APP en PlayStore y AppStore.

Sumado a lo anterior si analizamos datos de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) el canal online toma cada vez más relevancia en la decisión de compra como en la consulta de viajes, siendo la categoría pasajes y turismo la más utilizada. Ver anexo <sup>ii</sup>

En términos de oferta actualmente hay algunas aplicaciones o plataformas que ofrecen actividades grupales a la hora de viajar y conocer los distintos destinos.

Por un lado, podemos mencionar a AirBnb, una empresa líder en reserva online de habitaciones o departamentos a la hora de vacacionar. Ésta empresa fue agregando con el correr y maduración de su propuesta de valor diferentes servicios complementarios para los turistas, entre los cuales podemos mencionar la venta de experiencias a través de la misma plataforma. En 2017, lanzó la posibilidad de ofrecer experiencias de locales a viajeros, convirtiéndose en una nueva unidad de negocios de la empresa. Según una nota realizada por Marcia Motta<sup>5</sup> (responsable de las experiencias de Argentina), el crecimiento de este negocio fue increíblemente bueno. Al lanzar, tenían 50 experiencias únicas ofertadas a los viajeros en Buenos Aires y al año ya superaban las 250. Si hablamos a nivel mundial, la empresa logró escalar esta propuesta de valor llegando a ofrecer más de 15.000 experiencias en más de 1.000 destinos de todo el mundo. Marcia confirma: *“La aceptación que tuvieron las Experiencias en Buenos Aires fue realmente increíble, tanto del lado de los viajeros como de los anfitriones. Sin duda, los residentes de Buenos Aires quieren aprovechar al máximo la oportunidad de mostrar sus pasiones, talentos e intereses a viajeros de todo el mundo mientras exploran nuevos ingresos económicos”*.

Esta propuesta no sólo es bien percibida por los viajeros, quienes logran conocer la ciudad de una manera diferente a lo típico turístico que pueden ofrecer agencias de viajes tradicionales, sino que han logrado posicionar esta propuesta como una salida laboral para muchos anfitriones. Tal es así, que para diciembre 2018, un anfitrión de experiencias exitoso ganaba en promedio AR \$50.000 al mes, lo que definitivamente marca la tendencia y oportunidad de este modelo de negocio.

Por otro lado, hay otros competidores que también empiezan a ingresar a este tipo de propuestas,

---

<sup>5</sup> <https://news.airbnb.com/ea/las-experiencias-en-airbnb-celebran-un-gran-primer-ano-en-buenos-aires/>

como es el caso de Couchsurfing, Get your guide, travel stoke. Sin embargo, ninguno de éstos plantea el diferencial que ofrecemos desde Locality. Incluso, empresas como AirBnb que son muy conocidas en el mercado tienen su CORE puesto en alojamientos y agregan este tipo de servicios adicionales pero no siendo expertos en el mismo.

### Diferenciación

Nuestro modelo de negocio se diferencia de las principales opciones que hay hoy en el mercado desde varios aspectos. Si los enumeramos, sencillamente, podemos mencionar:

1. **Exclusiva para mujeres:** Comunidad en la que la compañía y acompañamiento se da solamente entre mujeres.
2. **Dejamos una huella en la sociedad:** Un porcentaje de la ganancia de Locality va destinada al crecimiento del turismo, desarrollo de mujeres profesionales y cuidado del medioambiente.
3. **Capacitamos a las mujeres locales:** Todas nuestras locales son capacitadas por el INCATUR (Instituto de Capacitación Turística) o entes similares en las distintas ciudades del mundo donde lanzaremos la propuesta.

Estos 3 atributos son principales a la hora de diferenciarnos y poder posicionarnos de una manera completamente distinta al resto de las opciones del mercado. Más adelante, haremos un doble click en cada uno.

Para validar este modelo, realizamos varias encuestas y testeos con nuestro segmento target. Ver anexo <sup>iii</sup>

### Fit con el emprendedor

Este emprendimiento tiene 100% fit con nosotras por varios motivos. Por un lado, amamos viajar y conocer lugares nuevos desde una mirada local, transgrediendo los lugares típicos de turismo que ya son algo del pasado. La experiencia y la forma en que se viven las cosas en los lugares que uno quiere conocer es muy diferente realizarlo con una mujer local a realizarlo en grupo o en una actividad turística que no hace foco en detalle o aspectos que una persona que vive allí realmente conoce. Los rincones de las ciudades, las experiencias personales, la forma en que fue cambiando cada ciudad con el paso del tiempo, los recovecos, las tendencias o costumbres típicas del lugar son lo que más apreciamos y el foco por el cual el emprendimiento tiene este

espíritu. Además, si hablamos de “fit con el emprendedor”, es un proyecto que nos apasionó de entrada a las dos, por la experiencia en el rubro turismo y desde el lado del marketing y como poder posicionar un proyecto de esta envergadura. La posibilidad de concretarlo y del éxito es grande. Ambas estamos dispuestas a desarrollarlo por nuestro interés en el tema pero también por el link y experiencia en la industria y en desarrollar y lanzar proyectos en compañías donde trabajamos anterior o actualmente.

### **Cálculo de rentabilidad**

Locality genera ingresos uniendo dos puntas claves que buscan satisfacer una necesidad. Por un lado, las mujeres viajeras que quieren contratar servicios locales en la ciudad que están visitando, y por otro lado las mujeres locales que ofrecen sus actividades como una oferta laboral ya sea principal o secundaria.

De esta manera, Locality es una APP que une a estos dos segmentos y cobra un fee por este nexo. Los financieros que complementan este punto están desarrollados en el apartado N° VI. El fee de Locality es del 25% y se cobra únicamente a las locales.

Adicionalmente al fee de Locality, también destinamos un porcentaje de la facturación (1%) a causas de ONGs que tengan foco en sustentabilidad y cuidado del medioambiente.

Por otro lado, los egresos están dados, principalmente, por los siguientes conceptos:

- Mantenimiento de la APP y mejoras constantes de bugs
- Marketing: campañas de posicionamiento de la solución
- Marketing: campañas de recruiting de locales y on going de venta de experiencias
- Fee por transacciones efectivas y modalidad de cobro en la APP
- Staff de gestión y directorio

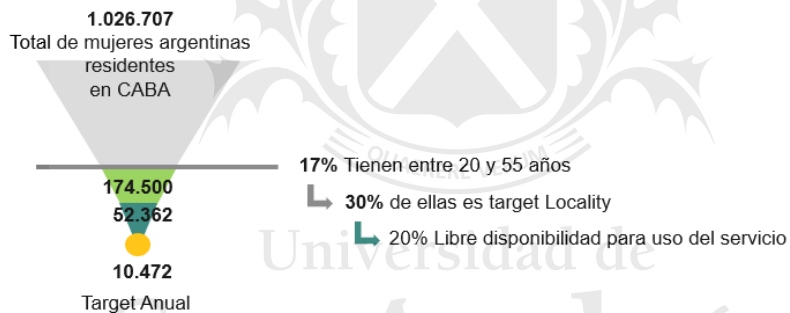
### **Público objetivo**

Nuestro proyecto tiene dos segmentos bien diferenciados:

- Las locales: Mujeres originarias de cada destino, que están interesadas en mostrar particularidades de su ciudad a viajeras, preocupadas en disminuir el impacto negativo del turismo.
- Las viajeras: Mujeres que están de viaje, motivadas en vivir cada destino como si fueran locales, que buscan apoyar causas sustentables y relacionarse con quienes tienen sus mismos intereses.

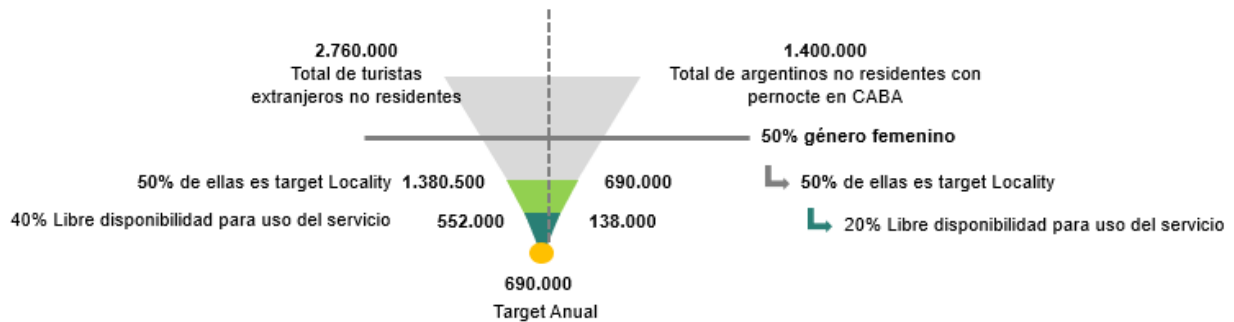
## Mercado

Para comenzar a entender el mercado necesitamos analizar una variable clave en términos de oferta, que es la cantidad de mujeres que entendemos estarían dispuestas a ser parte de la oferta de experiencias. Definimos este segmento, que previamente testeamos en nuestras encuestas, y concluimos que está dado por mujeres argentinas residentes, entre 20 y 55 años, familiarizadas con la tecnología, interesadas en turismo y en causas vinculadas con la ecología, dispuestas a compartir experiencias y a mostrar algún atractivo de su ciudad. En términos de geografía elegimos iniciar en la Ciudad de Buenos Aires por ser la zona más densamente poblada del país, por lo tanto, favorece la búsqueda de locales interesadas en participar. Considerando que en CABA el 17% de las mujeres cumplen con lo anterior definido como target Locality, estimamos que un 20% de ellas tiene disponibilidad, y entendimos que este es nuestro target a conseguir en todo el análisis posteriormente descrito.



Para analizar la demanda de experiencias partimos de la cantidad de turistas que entendemos pueden ser nuestro target. Para esto contemplamos datos del INDEC, y nos basamos en la cantidad de turistas no residentes que llegan a Buenos Aires, por vía aérea y le sumamos datos de pernóctes de no residentes entregados por el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Sobre este monto consideramos que el 50% de los turistas son mujeres, hicimos un análisis similar al de la oferta asumiendo que 50% de las turistas son target, es decir están entre 18 y 50 años, familiarizadas con la tecnología, que buscan vivir experiencias únicas acompañadas de un local e interesadas en el turismo sustentable. Para el caso de extranjeras asumimos que el 40% tienen disponibilidad para conectarse a la comunidad, es decir tienen tiempo entre los tours previamente contratados, viaja sin compañía y considera interesante la oferta. Mientras que cuando nos referimos a turistas nacionales, consideramos que solo 20% de mujeres puede estar disponible para contratar Locality, ya que puede que por su motivo de viaje no le interese o

simplemente ya conozca la ciudad.



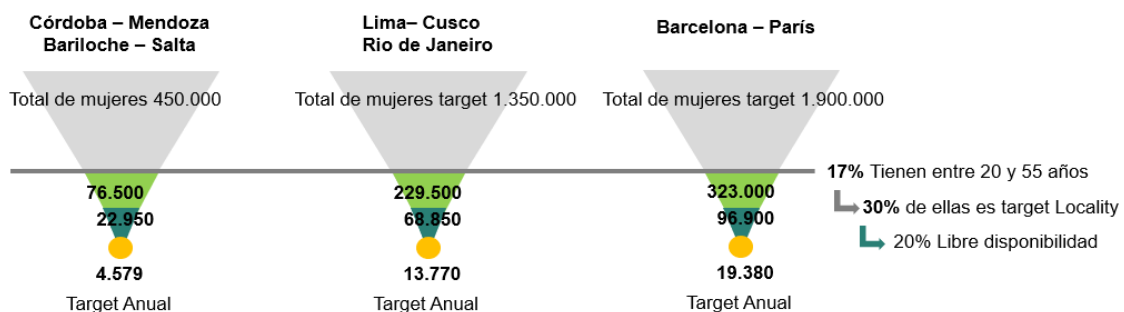
Para la expansión de Locality consideramos distintas etapas. Para las mismas se consideró un criterio similar en elección de las ciudades, en caso de las ciudades del interior del país consideramos las que tienen mayor llegada de turismo internacional o mayor afluencia de turistas pero que a la vez cuenten con infraestructura turística y sobre todo densidad de población suficiente para formar parte de la oferta de Locality. A continuación, mostramos la proyección de oferta y demanda por etapas siendo estas las siguientes:

Etapas 2 Argentina: lanzamiento de Córdoba, Mendoza, Bariloche y Salta

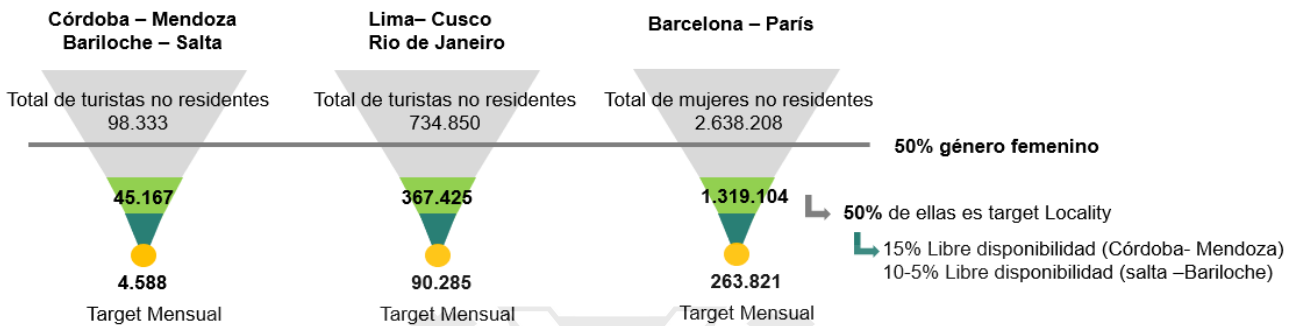
Etapas 3 Latinoamérica: Elegimos los destinos que más afluencia de turismo concentran como Rio de Janeiro, Lima y Cusco, donde las viajeras puedan vivir una experiencia local con foco principal en gastronomía o pueblos originarios como el caso de Perú.

Etapas 4 Europa: Apuntamos a las principales capitales turísticas del mundo como lo son Paris y Barcelona.

### Análisis de locales que forman la demanda por etapa de expansión



**Análisis de turistas target que conforman la oferta por etapa de expansión. (Target mensual)**



Para las ciudades de Argentina consideramos datos del INDEC sobre viajeros hospedados por región de destino según condición de residencia.

Para el resto de las ciudades del mundo utilizamos datos publicados por la OMT – 2018 sobre arribos de turistas no residentes en alojamientos.

En los siguientes capítulos mencionaremos como captar cada uno de estos segmentos de mercados y el plan de crecimiento para cada uno. Pero con estos datos de la demanda se ve que el verdadero salto en las operaciones de Locality se da incorporando ciudades internacionalmente relevantes para el turismo receptivo.

## II. **Análisis de la Industria y el mercado objetivo**

### **Descripción de la industria**

El turismo es realmente un mundo infinito y ampliamente sorprendente. En muchos aspectos, podemos decir que se convirtió en una tendencia global: cada vez más personas aman viajar y compartir experiencias únicas en distintos lugares del mundo. Según la World Tourism Organization (OMT por sus siglas en inglés), el turismo es mucho más de lo que imaginamos. Sólo por mencionar algunos de los indicadores relacionados al turismo que prioriza la OMT, podemos afirmar que uno de cada diez empleos en el mundo es generado por esta industria y además representa el 10% del PBI mundial logrando un foco clave en el desarrollo y crecimiento económico.

Además, hace 8 años que la industria está en constante crecimiento obteniendo en el último año del reporte (2017 vs 2016) un 7% de incremento de turistas internacionales en los distintos países del mundo. Esto fue el mayor aumento desde la crisis económica mundial de 2009 y muy por encima de la previsión a largo plazo de la OMT de 3,8% al año para el periodo de 2010 a 2020. Estos resultados, según afirman, se lograron gracias a la demanda sostenida de viajes a destinos de todas las regiones del mundo, incluyendo una firme recuperación de aquellos que habían padecido cuestiones de seguridad en años anteriores.

### **Industria del turismo en Argentina**

#### **Contexto político, económico, social y tecnológico**

Desde Locality apostamos al crecimiento de la actividad en Argentina, y para esto nos basamos tanto en indicadores de turismo receptivo, planes de promoción turística del gobierno, contexto económico y diferencias cambiarias. Este estudio está basado en Argentina, como país lanzamiento del proyecto y donde se desarrollan los primeros 16 meses de actividad.

#### **Contexto político:**

Creemos que Argentina tiene una serie de definiciones en términos políticos muy favorable para este proyecto y cualquier otro que busque incentivar la actividad de turismo sobre todo receptiva. Hoy Argentina desde sus entidades gubernamentales promociona la actividad a través de<sup>6</sup>:

---

<sup>6</sup> <https://www.argentina.gob.ar/turismo>



INPROTUR: ente cuyo fin es promocionar Argentina en el exterior y dentro del país

Argentina cuenta con un PLAN NACIONAL DE TURISMO INTERNO: que busca fomentar los viajes de ciudadanos argentinos dentro del país. Localidad no solo tiene foco en viajeras extranjeras sino también en las viajeras argentinas que quieran recorrer el país, dentro de la comunidad.

SISTEMA ARGENTINO DE CALIDAD TURISTICA: que apoya a organizaciones turísticas a través de la aplicación de estándares que promueven la preservación de la sustentabilidad social, económica, cultural y ambiental.

PLAN DE INFRAESTRUCTURA TURISTICA: generando obras turísticas que impacten en organismos municipales y provinciales.

PROGRAMA DE ASISTENCIA FINANCIERA para fortalecer al empresario del sector turístico brindando acceso a créditos.

PLAN EMPRENDER TURISMO: programa que promueve la cultura emprendedora dentro de la industria apoyando la creación de negocios sustentables.

Todo lo anterior hace de Argentina un escenario ideal para proyectos dentro de la industria

### **Contexto económico:**

El foco de Localidad está orientado al turismo receptivo. En el caso de Argentina, el tipo de cambio actual y el proyectado favorece al mismo, y a su vez por el mismo motivo parte del turismo emisor emigra al receptivo en gran medida.

Este proyecto tiene planteadas cuatro etapas de lanzamiento y crecimiento: La primera es el lanzamiento en Buenos Aires, seguida de una segunda etapa de expansión por las ciudades de Bariloche, Mendoza, Córdoba y Salta. Esta definición se basa en el tamaño de las ciudades y en la selección de atractivos o rutas turísticas. Para esta definición, nos apoyamos en los datos de turismo receptivo del INDEC. Ver anexo<sup>iv</sup>

Según el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina), Argentina presenta un crecimiento interanual del 6% de turismo receptivo no residente.



### **Contexto social:**

El país vive un contexto laboral amenazado que puede favorecer a nuestro segmento target de locales quienes pueden ver en Locality una alternativa laboral para incrementar ingresos.

Consideramos que tanto el contexto nacional como mundial, en términos de movimiento sociales fomentados por y para mujeres, nos ayuda en el posicionamiento de un plataforma pensada exclusivamente para el género. Cabe destacar que este contexto no es lo que nos motiva a desarrollar Locality, si no la necesidad real de responder a mujeres viajando solas queriendo conectar con experiencias únicas de manera segura.

La inseguridad es un problema social que de alguna manera afecta el proyecto en caso de incrementarse ya que atenta contra el turismo en general, pero entendemos que puede ser lo que motive a alguna de nuestras viajeras a conectarse con la comunidad de Locality, sobre todo en escenarios latinoamericanos, donde viajar con la comunidad brinda cierta tranquilidad. En otras etapas del proyecto, como Europa, el mismo estará orientado a vivir experiencias únicas con otras mujeres con intereses comunes sin hacer tanto foco en la inseguridad de esos destinos.

### **Contexto tecnológico:**

Este es un negocio tecnológico, y creemos que el contexto de argentina es favorable. Por ejemplo, desde el gobierno, existe un plan tecnológico que sirve como instrumento para ordenar políticas y estrategias entre entes privados y públicos, construir colectivamente y asignar recursos en los ámbitos tecnológicos. Es un país con personal capacitado en la materia y varias empresas de distintos tamaños expertas en tecnología.

### **Contexto político, económico, social y tecnológico de otros mercados, etapas 3 y 4**

Definimos las próximas etapas considerando el contexto pero haciendo foco en el movimiento de turismo receptivo de las regiones.

Etapa 3 y 4: Latinoamérica que incluye Perú: Lima y Cusco, Brasil: Río de Janeiro y Europa: París y Barcelona, todos destinos destacados según la OMT. En la sección Operativa, describiremos el porqué de estas ciudades y su potencial crecimiento.

## 5 Fuerzas de Porter

### 1. Competidores: rivalidad entre los competidores existentes

Hoy consideramos como competidores otras plataformas que ofrecen experiencias. En general, el principal y mejor posicionado es Airbnb Experiences, sitio de experiencias de Airbnb con gran poder de llegada, marca consolidada y reconocida mundialmente. Y otros como Get Your Guide, Civitatis conocidos por disponibilizar actividades, traslados y excursiones convencionales.

Si bien los competidores son muy fuertes en la industria y existe una amenaza real si deciden apuntar de alguna manera al género femenino, su negocio o alguna unidad del mismo, creemos que contamos con una estrategia de diferenciación fuerte enmarcada en una comunidad de viajes, con foco en la sustentabilidad y como herramienta de inserción laboral apoyando con capacitaciones técnicas a las locales.

### 2. Nuevos competidores: amenaza de nuevos competidores en el sector

La actividad turística, el número de mujeres que viajan solas y el interés en experiencias únicas y personalizadas están en constante crecimiento. Entendemos que hay una necesidad clara que atender, que otros pueden haber detectado, por lo tanto la amenaza de nuevos competidores es latente. Despegar y otros OTAs (Online Travel Agencies) de la región e internacionales han tomado relevancia en la venta de experiencias y presentan capacidad para el desarrollo tecnológico de un proyecto similar. Por otro lado los agentes de viajes, guías y agencias convencionales han vivido una gran migración de actividades a este canal, y tienen el conocimiento necesario para intentar un proyecto similar. Incluso el número de blogs de viajes que segmentan a un target similar al que apuntamos ya han comenzado a ofrecer tours aunque en otro formato un poco más convencional. También plataformas como Tripadvisor con un pequeño cambio de modalidad de negocios podría ser una amenaza considerando la marca y que hoy son un canal validado internacionalmente de consultas.

### 3. Clientes / compradores: poder de negociación

Si bien las viajeras pueden acceder a distintas plataformas de experiencias hoy, Locality ofrece experiencias únicas, a precio competitivo, con el extra de dar la oportunidad de colaborar con causas ecológicas vinculadas con la industria y viajar dentro de una comunidad receptiva. Aquellas viajeras que valoren estos atributos encuentran en Locality una opción muy completa.

#### **4. Proveedores: Poder de negociación**

Como está planteado Locality, las locales quienes brindan sus experiencias a través de la plataforma son quienes proveen el servicio final, esto las convierte en una parte fundamental del negocio ya que proveen el corazón del mismo que genera las transacciones en la plataforma. Si bien el fee o comisión de Locality puede ser mayor a lo que retienen otras APPs de experiencias, ofrece a las proveedoras mejores condiciones ya que reciben capacitaciones vinculadas a la actividad y les permite trabajar dentro de una comunidad donde pueden conocer previamente quien es su cliente, interactuar, asignar puntuación, etc.

#### **5. Sustitutos: Amenaza de ingreso de productos secundarios**

Si analizamos las barreras de entradas hoy identificamos el riesgo de que ingresen productos sustitutos es alto, se da tanto por el lado de que algunas plataformas que hoy utilizan las mujeres como base de información para sus viajes se conviertan en espacio de venta de experiencia, como el surgimiento de otras vinculadas a portales tecnológicos. Pero entendemos que la propuesta de Locality es bien completa con sus pilares de sustentabilidad, inserción laboral y sentido de pertenencia a esta comunidad. Brindando la alternativa de transaccionar en una comunidad, que apoya la actividad turística tanto desde el punto de vista de capacitación para quienes lo tomen como una herramienta de inserción laboral, como para las viajeras que aseguran el profesionalismo de quienes les brindan la experiencia y a su vez apoyando causas que trabajan sobre el impacto del turismo en las sociedades.

## Mapa de competidores



<b>Propuesta</b>	Unimos mujeres amantes del turismo y del cuidado del medioambiente en una comunidad <b>exclusiva</b>	Reserva alojamiento y experiencias únicas.	Reserva experiencias inolvidables en todo el mundo.	Excursiones en español pro todo el mundo.	Viajes programados por interés Información de destino.
<b>Plataforma</b>	Web responsive, diseño simple y ágil	Web y app 4,8 *	Web y app 4,1 *	Web y app 4,5 *	Webs y blogs
<b>Principal producto</b>	Experiencias personalizadas	Alojamientos	Excursiones	Excursiones	Paquetes e información

## Análisis FODA

El siguiente análisis detalla las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene el proyecto Locality.

<b>Análisis Interno</b>	<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidad creada por mujeres para mujeres</li> <li>Conocimiento en turismo y MKT para su posicionamiento</li> <li>Conocimiento en UX para experiencia de usuarias</li> <li>Conocimiento del mercado de turismo para su expansión</li> <li>Contactos y relacionamiento con key players de la industria</li> </ul>	<b>O</b>	<b>Análisis Externo</b>
	<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo presupuesto para campañas de MKT y awareness de la comunidad</li> <li>Pocos recursos para implementación de acciones (start-up)</li> </ul>	<b>A</b>	

## Mercado objetivo

Como vimos anteriormente, el mercado del turismo es un mercado que está completamente en expansión. No sólo la industria crece en viajes internacionales, sino que también hay un número

y segmento a penetrar entre los que viajan dentro de su misma región. Según la OMT, podemos confirmar lo siguiente:

4 de cada 5 turistas  
viaja dentro de su propia región



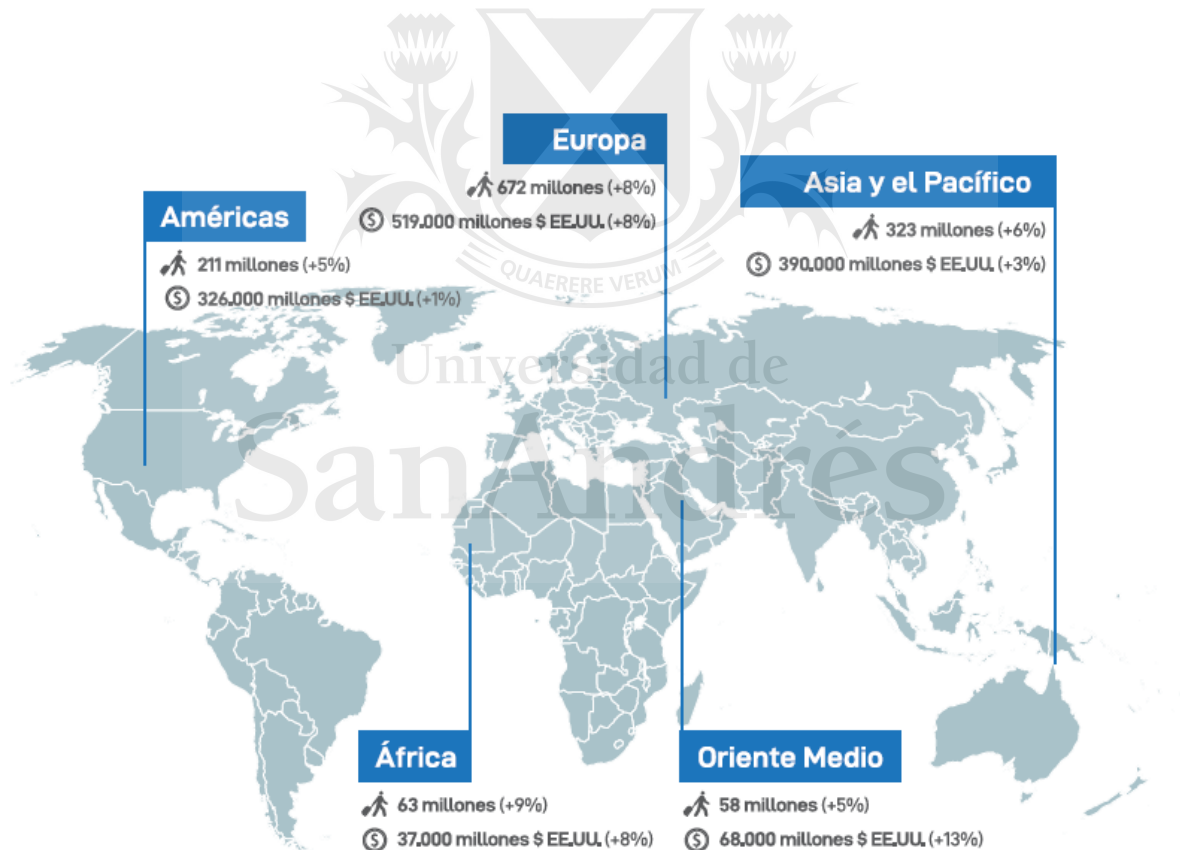
Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO) ©

**+7%**  
Total de llegadas de  
turistas internacionales  
**1.326 millones**

**+5%**  
Total de ingresos por  
turismo internacional  
**1,34 billones \$ EE.UU.**

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO) ©

Además, los principales indicadores del mercado confirman el crecimiento internacional y cómo viene superando las proyecciones que se habían hecho años atrás.



Nota: versión revisada y actualizada al 13 de septiembre del 2018

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO) ©

### Segmento target

- Mujeres que viajan solas que necesitan compañía para algunas actividades o están interesadas en vivir la experiencia desde una mirada local. Quieren la libertad de viajar solas pero poder sentirse acompañadas en algunas ciudades, situaciones, excursiones o momentos del día.
- Mujeres amantes del turismo o expertas en actividades o disciplinas (arte, deporte, etc), interesadas en mostrar los rincones de sus ciudades sociabilizando, con necesidad de trabajar parcialmente o full en este proyecto. Orientadas al servicio.

### Mapas de empatía

Como parte del análisis y construcción de los mapas de empatía (ver anexo V), encontramos 3 segmentos clave en los cuales hacer foco. Sin embargo, es importante aclarar que hay muchos más segmentos que pueden hacer uso de Locality en diversos momentos del ciclo de vida.

Por un lado, encontramos el mapa de empatía de “las Marías” (ver anexo V, Mapa “A”), que representa al prototipo de mujer que quieren viajar solas pero que tienen algunos miedos relacionados a temas de inseguridad en las ciudades donde viajan o visitan.

En este caso, son personas que definitivamente les gusta mucho viajar y quieren hacerlo, pero no siempre tienen con quien hacerlo lo que termina siendo una barrera a la hora de decidir conocer un nuevo lugar. Tienen necesidades de conocer bastante a donde viajan, entender a qué lugares no es aconsejable ir solas por tema de seguridad y sus frases de cabecera son “quiero viajar pero no me animo a hacerlo sola”, “no tengo con quien viajar y no sé qué hacer en el lugar cuando llego, con quien recorrer los principales lugares o pasar un día”. Sin embargo, por otro lado, todo lo que escucha está relacionado con frases alentadoras del tipo “andate sola, no pasa nada, podés encontrar gente con quien recorrer ahí mismo” pero también algunas otras que ayudan a su desconfianza: “y que vas a hacer cuando llegues ahí? con quien vas a pasear? tenes alguien que te acompañe? vas a estar siempre sola?”. Este tipo de escucha que atraviesa este perfil es el nexo perfecto con Locality, que viene a satisfacer estos problemas a la hora de viajar. El foco del perfil es encontrar compañía femenina para viajar y alguien que la acompañe a recorrer ciertos lugares o vivir ciertos momentos o experiencias.

Por otro lado, encontramos el mapa de empatía de “las Vicky” (Mapa “B”), aquellas viajeras aventureras que buscan vivir una experiencia local, diferente, impactante, algo que le quede de recuerdo distinto a lo tradicional que puede ofrecer una agencia de viaje típica. Le gusta mucho



viajar, es su hobby principal y en ellos busca ciertos momentos estar acompañada de una mujer local. No es una persona que prefiera hacer viajes en grupo o multitudinarios, sino prefiere auto-conocerse y elegir esos lugares y actividades que quiere hacer acompañada y esos que prefiere hacer sola. Está alerta a todas las tendencias y novedades del turismo y los viajes, con mucho foco en lo digital y las experiencias reveladoras.

Por último, encontramos el mapa de empatía de “las Paula” (Mapa “C”), las mujeres locales que están interesadas en compartir la mirada de su ciudad desde una visión personal. Vive en una ciudad que conoce muy bien, que valora y está orgullosa, y es experta de una actividad u ocio. Las distintas “Paula’s” pueden tener niveles socioeconómicos variados, y estar trabajando en relación de dependencia, independientes como no estar trabajando. Sin embargo, busca tener un ingreso principal o adicional en algo que le guste y le de placer, que pueda manejar sus horarios en base a sus necesidades y a la vez sociabilizar con otras mujeres. Es una mujer que está al tanto de las nuevas tendencias en términos de turismo y digitales y está dispuesta a mostrar su ciudad o actividades específicas en pos de ser parte de una comunidad de viajeras con un foco muy fuerte en sustentabilidad y mejora del lugar donde vive.

El desarrollo de esta plataforma logra la unión 100% digital entre dos mujeres que buscan satisfacer objetivos distintos pero a la vez complementarios.

Si empezamos haciendo foco en el cliente target como mujeres locales de Argentina (etapa de lanzamiento 1 y 2 de Locality), según la CACE<sup>7</sup> las compras online son cada vez más frecuentes y pasaron varias barreras en el último par de años. Por ejemplo, más del 90% de los argentinos hizo una transacción 100% digital alguna vez. Los principales motivos que traccionan a comprar online tienen que ver con tres atributos principales: Esfuerzo / energía (procesos de compra fácil, sencillos, se puede hacer en cualquier momento y desde cualquier lugar), Tiempo (ahorro tiempo yendo a lugares físicos a averiguar algo que puedo hacerlo por internet) y Dinero.

Adicionalmente, un dato principal de la compra online está relacionada con las categorías que más traccionan sus productos o servicios por internet. En el estudio de CACE<sup>vi</sup> de febrero 2019, la categoría N°1 fue Pasajes y Turismo, seguida por indumentaria, celulares, entradas a espectáculos y demás. Estos aspectos relevados resultan clave a la hora de entender los atributos y funcionalidades valoradas por las locales que se inscribirán en la comunidad.

---

<sup>7</sup> CACE. Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Estudio Febrero 2019.

Por supuesto, para el caso de las viajeras, además de todo lo mencionado anteriormente se agregan otros KPIs principales. Por ejemplo, según el estudio de CACE, cada vez más búsquedas se realizan desde dispositivos mobile (un 45% busca exclusivamente en smartphones, por lo que la experiencia y desarrollo de la UX 100% mobile friendly es una necesidad básica para el éxito del proyecto). Si hacemos foco no sólo en las búsquedas “pre-compra” sino también en el momento efectivo de la misma, las compras desde mobile están creciendo más que en desktop, tanto a nivel Argentina como en el mundo entero. Ver Anexo<sup>vii</sup>

De esta manera, ambos segmentos de mujeres que se unen a través de Locality tienen una manera compartida de priorizar y preferir la forma de comprar que hace que se encuentren en el mismo ecosistema para lograr el objetivo de cada una.

Más allá de la decisión de compra y la tendencia a la baja de las barreras de compras online, también podemos mencionar algunos influenciadores que contribuyen a tomar la decisión a ambas partes. Por un lado, las locales están expuestas a situaciones de su ciudad que repudian o que quisieran mostrarla de otra manera para que los turistas no se queden con pensamientos que no son ciertos. Además, estar en contacto con Universidades o entes de turismo es un aspecto súper influenciador a la hora de definir ser local y ofrecer sus experiencias y servicios a otras mujeres locales. Incluso, pueden tener influencia de su familia, dado que es un trabajo que puede ser part-time pero puede convertirse en full-time en caso que la persona así lo desee.

Por el lado de las viajeras, hay algunos influenciadores adicionales, como ser otras viajeras que ya hayan tenido la experiencia, como así también sitios de viaje, blogs, influencers propiamente dichos y el “boca a boca” de quienes vayan viviendo la experiencia.

### **Canales de distribución**

Locality y su propuesta de valor nace y se reproduce en su gran mayoría digitalmente. Al ser una APP digital, donde se ofrecen los servicios de las locales y las viajeras pueden acceder allí mismo a la reserva, el lugar donde llegamos a los clientes es el mismo medio: online. Sin embargo, no deja de ser una plataforma que combina el mundo “online” con el mundo “offline”, dado que la experiencia termina sucediendo al momento de encontrarse ambas.

En el plan de marketing más adelante, haremos foco en cómo será la campaña y la forma de relacionamiento con los clientes.

### **Proyección de crecimiento**

Como bien vimos anteriormente, la proyección del crecimiento de Locality se irá dando por etapas.



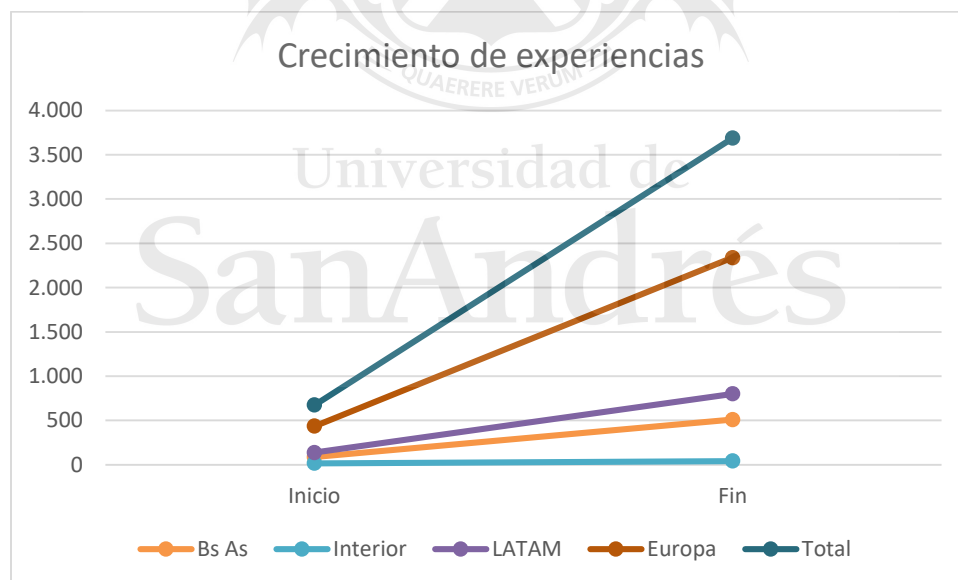
En el caso de etapa 1 (Bs As), comenzaremos generando por mes 87 experiencias con una curva de crecimiento hasta llegar a 509 mensuales.

En el caso de la etapa 2 (Interior de Bs As) la oferta es más pequeña. Sin embargo, para nosotras es clave poder tener las principales ciudades del interior del país con oferta dado que gran cantidad de extranjeras que vienen a Bs As también hacen viajes cortos en el interior y podrían utilizar nuestras experiencias. Es una estrategia de posicionamiento y awareness de la solución. En este caso, empezaremos con 16 experiencias por mes, llegan a tener un on going mínimo requerido de 41.

En el caso de la etapa 3 (LATAM), es donde el proyecto empieza a pegar el salto de crecimiento que esperamos. De esta manera, comenzaremos con 137 experiencias base e iremos aumentando hasta lograr un piso de 800 por mes.

Por último, en la etapa 4 (Europa), empezaremos con 435 experiencias para terminar teniendo una oferta tanto en Barcelona como París de 2337 experiencias mensuales.

De esta manera, la oferta de experiencias se comportaría de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia.

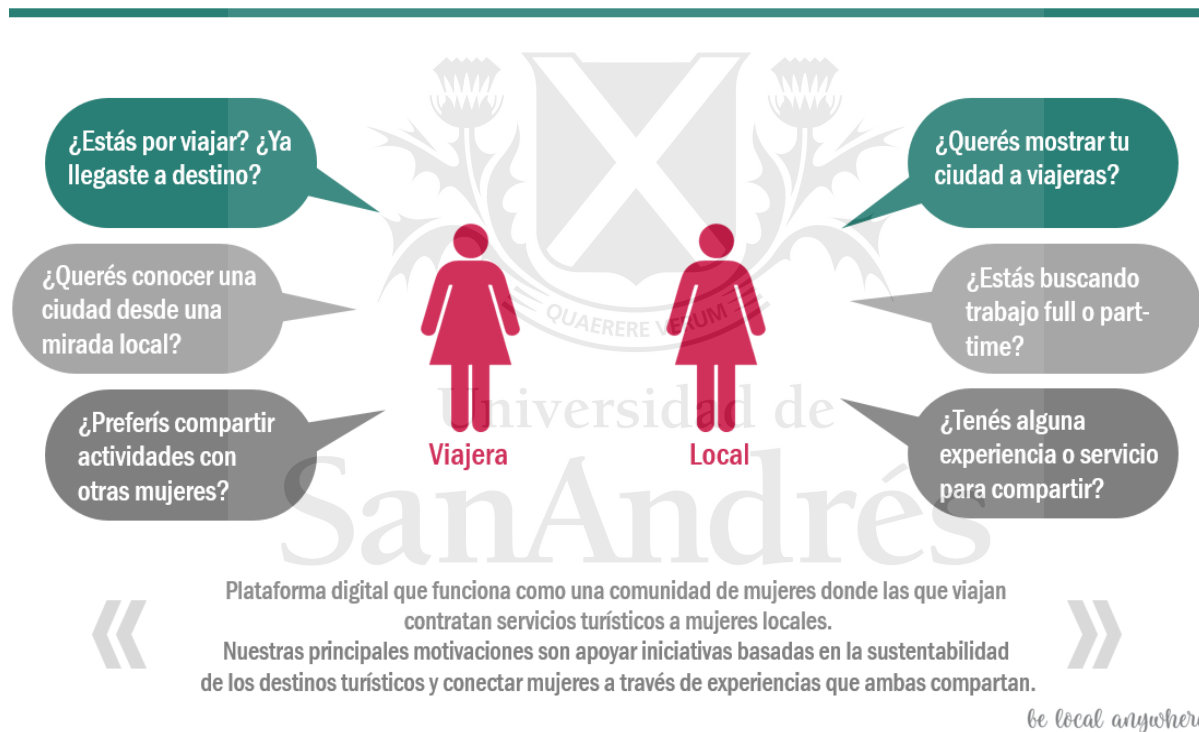
### III. Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva

#### Propuesta de valor

Entonces, ¿qué hacemos en Locality? Conectamos mujeres que viajan solas y mujeres amantes del turismo en cada destino del mundo, para que puedan recorrer seguras, disfrutar experiencias locales y sentirse parte de una comunidad de viajeras. Brindamos confianza a la hora de reservar por la calidad de cada experiencia y la buena onda de nuestros miembros.

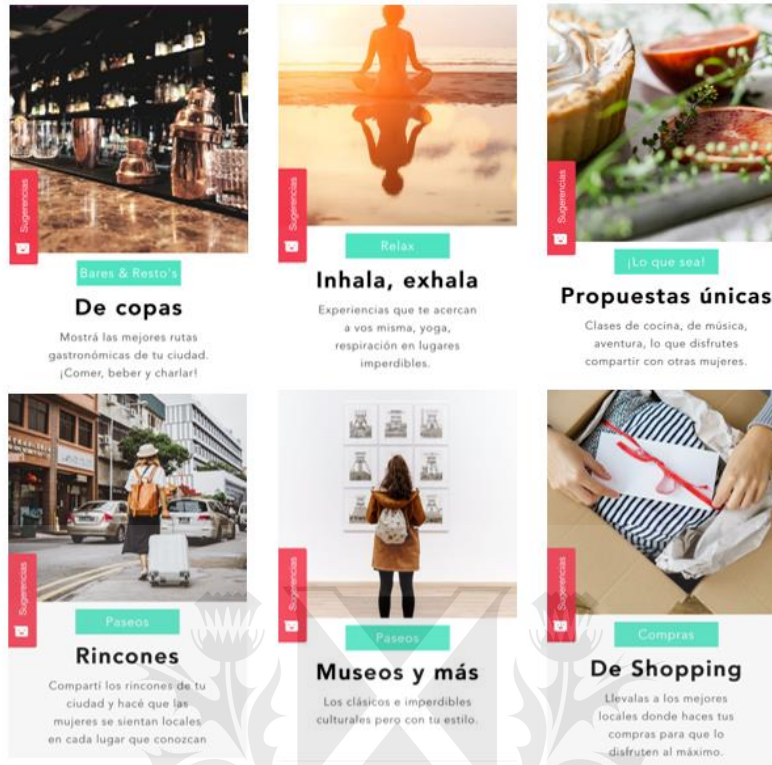
¿Y por qué Locality? Animate a ser local en cualquier ciudad – be local anywhere.

## Propuesta de Valor



#### Experiencias a ofrecer

Según los testeos que realizamos y el benchmark de los principales competidores, encontramos las siguientes actividades / experiencias que son de interés tanto para las locales como para las viajeras a la hora de decidir qué hacer en una ciudad que quieren conocer.



Dentro de este abanico de posibilidades, las principales y que más mueven el resultado de Locality por su interés en las mujeres viajeras son principalmente “De copas” (rutas gastronómicas, bares, restaurants, comida típica), “Propuestas únicas” (clases de cocina, de música, aventura), “Rincones” (paseos, tours, rincones de la ciudad tanto turísticos como locales). Estas experiencias concentran el 80% de las experiencias y todas en su totalidad tienen un promedio de USD 53 por experiencia, dato con el cual están armados los financieros del proyecto.

### Ventajas competitivas

Como vimos anteriormente, Locality se diferencia de los principales competidores por 3 atributos fundamentales mencionados más arriba.

Si hacemos un doble click en cada uno, vemos lo siguiente:

1. **Exclusiva para mujeres:** Comunidad en la que la compañía y acompañamiento se da solamente entre mujeres.

Pertener a una comunidad exclusiva de mujeres es un diferencial que el resto de las

plataformas no tienen. En Locality, según el perfil, intereses y preferencias se logra un “match” entre las locales y viajeras para compartir una experiencia que ambas disfruten logrando un sentido de pertenencia. Como vimos, el viaje de una mujer sola a distintos lugares del mundo (así sean ciudades seguras o muy transitadas) es una preocupación a la hora de planear un viaje. No sólo por seguridad y confianza, sino también por sentirse cómodas y compartir mismas visiones en el viaje.

Adicionalmente, se logra un objetivo diferencial en comparación con la competencia: experiencias únicas que pueden compartir solamente locales con extranjeros; sus culturas, preferencias, historia, hábitos, gastronomía y más.

2. **Dejamos una huella en la sociedad:** Un porcentaje de la ganancia de Locality va destinada al crecimiento del turismo y cuidado del medioambiente.

Creemos y estamos convencidas de la importancia de las empresas B y su manera de insertarse en el mercado, sea cual fuera la industria. Más aún, al hablar de emprendimientos que valoren tanto el medio ambiente y el disfrute del mismo ya sea por trabajo o por placer, hace que sea un valor diferencial y prioritario para Locality. La elección de causas de ONGs o entidades sin fines de lucro es una tarea principal y muy delicada, pero que a su vez da grandes frutos como recompensa.










3. **Capacitamos a las mujeres locales:** Todas nuestras locales son capacitadas por el INCATUR (Instituto de Capacitación Turística) en Argentina y similares en el resto del mundo.

Otro aspecto muy importante y del que nos apalancaremos a la hora de posicionar Locality en el mercado tiene que ver con la capacitación que brindaremos a las locales que formen parte de la propuesta. Una falencia en el mercado y en los competidores actuales (tanto directos como indirectos) es que no hacen foco en la capacitación de quienes van a ofrecer estas experiencias, dejando 100% a libertad de quienes se inscriben en la plataforma y reúnen los requisitos mínimos para ser parte. Sin embargo, esto está logrando cada vez un deterioro mayor en el rubro del turismo independiente, donde personas sin conocimientos específicos o concretos sobre lo que van a mostrar terminan provocando una mala experiencia para el viajero. Por este motivo, capacitamos y desarrollamos mujeres en Turismo con foco en una salida laboral distinta y profesional a la vez, lo que terminará sin dudas dando una reputación positiva a Locality, además de seria y confiable a la hora de brindar sus servicios. En otras palabras, buscamos

profesionalizar el rubro para no atender contra el turismo, sino mejorarlo.

### Canvas Business Model

A continuación podemos ver y comprender el Canvas Business Model (herramienta creada por Alexander Osterwalder) del proyecto que describe el modelo de negocios de Locality como también su cadena de valor y principales stakeholders del mismo.

<p><b>Socios clave</b> </p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Universidades de Turismo</li> <li>2. Entes de turismo de pueblos y ciudades</li> <li>3. ONGs participantes del proyecto</li> <li>4. Empresas sponsor (TBC)</li> <li>5. Influencers de viajes y de mujeres</li> <li>6. Organización Mundial del Turismo</li> <li>7. Instituciones relacionadas al turismo</li> </ol>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de plataforma con UX amigable y valiosa para cualquier persona del mundo</li> <li>• Mantenimiento de la web y la oferta</li> <li>• Asegurar oferta mínima</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b> </p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Humanos: locales oferta</li> <li>2. Tecnológico: la plataforma en si</li> <li>3. Marketing digital</li> </ol>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p>Conectamos mujeres que viajan solas y mujeres amantes del turismo, para que puedan recorrer seguras, disfrutar experiencias locales y sentirse parte de una comunidad de viajes. Brindamos confianza a la hora de reservar, por la calidad de cada experiencias y la buena onda de nuestros miembros. Somos la única comunidad que por cada transacción ayuda a una ONG.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad</li> <li>• Autogestión</li> <li>• Cercanía entre partes</li> <li>• Confianza</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Pertenencia</li> <li>• Compromiso por ONGs</li> </ul> <p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web (desktop y mobile) donde cada usuario tiene un perfil y conecta con el perfil que busca</li> </ul>	<p><b>Segmentos de cliente</b> </p> <p><u>2 segmentos clave:</u></p> <p>1-Viajeras: viajan solas, les preocupa la seguridad, les interesa conectar con experiencias locales. Valoran el turismo</p> <p>2-Locales: Mujeres que tienen conocimientos en turismo en general, o conoce en profundidad alguna disciplina, lugar, actividad o zona de su ciudad y quiere compartirla con mujeres de otros lugares. Vocación de servicio.</p>
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo inicial de desarrollo plataforma</li> <li>• Costos de mantenimiento</li> <li>• Marketing &amp; Publicidad</li> <li>• Impuestos</li> <li>• Donación a ONGs</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Locales → Cobran un fee de viajeras por las experiencias prestadas. Los perfiles locales poner un precio a sus recorridos</li> <li>2- Plataforma → tendrá una comisión por transacción</li> <li>3- ONGs → ganan un % por cada experiencia concretada</li> </ol>		

Como foco para resaltar lo más importante, es fundamental para Locality el engagement que se genere con stakeholders principales del turismo, tanto universidades como entes gubernamentales y no gubernamentales como así también los nexos y alianzas con ONGs que promuevan la actividad de Locality y les interese el crecimiento del negocio para que ellos también se vean beneficiados en pos de su causa.

Por otro lado, los recursos clave (hablando específicamente de las locales que forman parte de la propuesta de valor de Locality) son un aspecto primordial a la hora de entender el Business Model Canvas y los principales atributos a valorar y cuidar en pos de mantener la oferta y su calidad.

#### **IV. Go to Market Plan**

##### **Lanzamiento al mercado**

El lanzamiento al mercado en términos de branding y posicionamiento se hará en etapas de la misma manera en la que se desarrollará el proyecto. De esta manera, la salida al mercado será dada en Bs As, tanto en el momento del recruiting de locales como en el momento de lanzar la operación y empezar a vender experiencias a viajeras.

Considerando el diseño de la plataforma, la mejor estrategia para lanzamiento y aumentar los efectos de red es la estrategia “single side”, ya que lo más importante es que las viajeras que descarguen la APP para usarla ya tengan opciones en destino para utilizar y no que la terminen eliminando porque no hay suficiente oferta. Por tal motivo, el foco principal (en base al famoso dilema “el huevo o la gallina”) sería enfocarnos en una estrategia para que las locales formen esta comunidad y luego habilitar la posibilidad que viajeras encuentren servicios turísticos ya ofrecidos por las anfitrionas.

La mayor inversión y estrategia de lanzamiento estará puesta en el ámbito digital. De esta manera, se utilizarán algunos medios para lograr el objetivo propuesto.

##### **Objetivos de la primera etapa**

1. Awareness y posicionamiento de Locality
2. Recruiting de locales para ser parte de la propuesta en Bs As
3. On going de viajeras que lleguen a Bs As y que contraten experiencias

##### **Desarrollo de objetivos primera etapa**

1. Awareness y posicionamiento de Locality

En este sentido, el objetivo primordial es hacer ruido, hacernos conocer, que se sepa que hay una nueva propuesta de valor en el ámbito del turismo y que viene a revolucionar de una manera que el resto no lo hace: con foco en mujeres, capacitación de locales y, lo primordial, dejando un legado en el medioambiente.

La primera fase (Bs As) como así también el lanzamiento en el resto de las fases, durará 6 meses. Desde el mes 1 de lanzamiento hasta el mes 6 inclusive, teniendo ya 2 meses de recruiting de locales. Los principales medios y herramientas a utilizar son los siguientes:



## Marketing digital

- Redes sociales
  - Campaña de awareness en ambas redes. Posteos y stories promocionadas a segmentos clave. Own media (fanpage, descarga de APP y sitio propio de Locality patrocinados) como así también paid media (posteos patrocinados para lograr mayor alcance y visibilidad)
- Google Display
  - Campaña de SEM y retargeting a quienes hacen click en anuncios, descargan la APP o ingresan al sitio web. Herramienta principal para poder generar remarketing a quienes se impactó con un anuncio y mostró interés.
- Blogs
  - Posteos patrocinados en blogs de turismo y viaje de mujeres
  - Blogs propuestos: Viaje y Descubra <sup>8</sup>, Mujeres y Viajeras<sup>9</sup>, Los Viajes de Nena<sup>10</sup>, Viajando por ahí <sup>11</sup>, Turista en Buenos Aires<sup>12</sup>
- Influencers
  - Posteos con influencers de seguidores principalmente mujeres, con preferencias de viaje y turismo. Tips de viaje de mujeres y viajes solas. Posteos patrocinando la APP.
  - Influencers propuestos:

@turistaenbuenosaires: 149K seguidores. Diseñadora gráfica, turista en mi ciudad, travel blogger

@muyviajera: 154k seguidores. Viajes y experiencias, comunidad viajera multiplataforma

@lacomunidadviajera: 71,5k seguidores. + de 100 bloggers viajando por el mundo

@Floxie10: 49k seguidores. Traveller, content creator.

@losviajesdenena: 46k seguidores. Viajera y escritora.

@chicasennewyork: 215k seguidores. Tendencia 100% en viajes, no sólo NY sino todas las ciudades que visitan.

---

<sup>8</sup> <https://viajeydescubra.com/>

<sup>9</sup> <https://www.mujeresyviajeras.com/blog/>

<sup>10</sup> <https://losviajesdenena.com/>

<sup>11</sup> <https://viajandoporahi.com/viajar-sola/>

<sup>12</sup> <https://www.turistaenbuenosaires.com/>

### Campaña lanzamiento con foco en causas ONG's

Definitivamente uno de nuestros principales diferenciadores y el engagement que buscamos lograr con nuestro segmento tiene foco en las causas de cuidado del medioambiente y relacionadas a la sustentabilidad. Por este motivo, la propuesta de lanzamiento inicial está puesta no sólo en contar una nueva plataforma y su funcionamiento, sus beneficios, quienes pueden usarla, cómo hacerlo, etc, sino hacer foco en el diferencial. No es común ver empresas relacionadas al turismo que pongan su foco en sustentabilidad, y eso es lo que vamos a salir a hablar.

En nuestra APP, habrá un lugar donde cualquier persona, solamente al registrarse, podrá votar causas de ONGs que estén interesadas en que la plataforma colabore. Independientemente que sean locales o viajeras, podrán votar aquellas causas que les interesen más que se lleven a cabo en su localidad. De esta forma, generaremos campaña de awareness y posicionamiento con foco en invitar a los ciudadanos a ser parte de la solución que venimos a traer, y no solamente ver la parte de la plataforma y el negocio en sí.

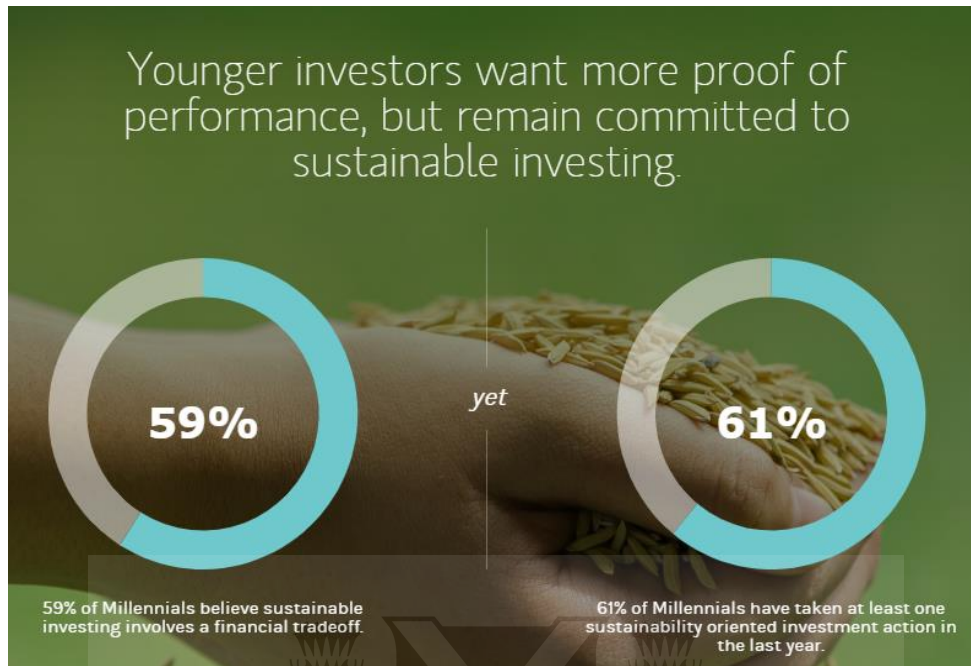
Esta comunicación, no sólo se hará en los medios digitales previamente mencionados, sino que se hará una campaña en conjunto con la Universidad de Turismo y entes afines para que puedan compartirlo con sus estudiantes o participantes, de manera que se empiece a viralizar y se conozca la propuesta. Buscaremos que se viralice de forma orgánica hasta por grupos de whatsapp, donde las personas comparten muchos contenidos y más si tienen que ver con la principal tendencia que vemos crece día a día: sostenibilidad y cuidado del medioambiente.

Como vimos anteriormente, la importancia en el tema está creciendo a pasos agigantados. Según el estudio que vimos de Morgan Stanley, el interés en estos aspectos es cada vez más relevante<sup>13</sup>:

---

<sup>13</sup> <https://www.morganstanley.com/ideas/sustainable-socially-responsible-investing-millennials-drive-growth>





## Inversión

La campaña de awareness y posicionamiento antes mencionada destinará un presupuesto mensual de USD 1667 logrando un alcance del target para que una vez que lance la campaña de recruiting de locales ya hayan sido impactadas con anterioridad y conozcan la misma.

Inversión	MENSUAL	
FB & Inst	\$ 30.000	USD 500
Google Display	\$ 5.000	USD 83
Blogs	\$ 15.000	USD 250
Influencers	\$ 30.000	USD 500
Off-line	\$ 20.000	USD 333
	<b>\$ 100.000</b>	<b>USD 1.667</b>

## 2. Recruiting de locales para ser parte de la propuesta en Bs As

Una vez posicionada la propuesta de valor, se hará foco en campaña digital para el recruiting de locales y su inscripción en la APP para ofrecer experiencias.

En el caso de Buenos Aires, la proyección y costos son los siguientes:

	BS AS					
Año	1	1	1	1	1	1
Mes	1	2	3	4	5	6
Inversión	\$ 7.854	\$ 7.854	\$ 7.854	\$ 7.854	\$ 20.945	\$ 20.945
Impresiones	8059	8059	8059	8059	21489	21489
Q leads	785	785	785	785	2094	2094
Locales efectivas	8	8	8	8	21	21
Locales acumuladas	8	16	24	31	52	73

Esto, nos está dando una proyección de un CPA (costo por adquisición) de una local de USD 16,67 según los siguientes assumptions (en base al testeo real corrido este año) y números de mercado:

**RECRUITING**

Inversión	\$	500	
Impresiones		19227	
Clicks		379	
Usuarios únicos landing		286	
Leads		50	
Inscripciones efectivas		0,5	
<b>CR final (insc / leads)</b>		<b>1%</b>	
<b>COSTO X LEAD</b>	\$	<b>10</b>	USD 0,17
<b>COSTO X ADQ</b>	\$	<b>1.000</b>	USD 16,67
<b>COSTO X IMPRESIÓN</b>	\$	<b>38</b>	USD 0,64

En el Anexo<sup>viii</sup> se podrá observar el funnel para adquisición de locales.

Ejemplo de anuncios para recruiting en Google Adwords:

Juntas x el mundo | Mostrá tu ciudad a mujeres | Compartí tu experiencia local

Anuncio <http://juntasxelmundo.com>

Formá parte de la nueva manera de vivir el turismo. Mostrá tu ciudad a mujeres viajeras. Ayudanos a cuidar el medioambiente. Parte de la ganancia la destinamos a una causa social!

Adicionalmente a la propuesta “genérica” de adquisición de locales, utilizaremos beneficios para las primeras 20 que se inscriban ofreciéndoles que las primeras 5 experiencias efectivas que realicen serán 100% ganancia de ellas, sin tener participación desde Locality.

3. On going de viajeras que lleguen a Bs As y contraten experiencias

Una vez generada la base mínima que definimos para poder lanzar al mercado las experiencias, empezamos a correr la campaña digital de captación de viajeras que lleguen a Bs As.

1 mes ejemplo	
Inversión	\$ 90.088
Impresiones	92430
Q leads	9009
Viajeras efectivas	360

En el caso de las viajeras, el CPA es más bajo, dado que hay más opciones de eficientizar la campaña y teniendo benchmark de mercado de la industria en herramientas digitales.

De esta manera, el CPA por viajeras (experiencias concretadas) es USD 4,17.

VIAJERAS		
Inversión	\$	500
Impresiones		19227
Clicks		379
Sesiones landing		286
Usuarios únicos landing		50
Ventas efectivas		2
<b>CR final (insc / leads) 4%</b>		
<b>COSTO X LEAD</b>	\$	10 USD 0,17
<b>COSTO X ADQ</b>	\$	250 USD 4,17
<b>COSTO X IMPRESIÓN</b>	\$	38 USD 0,64

Ejemplo de anuncios para viajeras en Google Adwords:

¿Viajas a Buenos Aires? | Viví la ciudad con una local | Sé parte de juntas x el mundo

[Anuncio] <http://juntasxelmundo.com>

Ingresá a nuestra web y mirá todas las opciones de experiencias para vos. Cuidamos el medioambiente, por eso parte de la ganancia la destinamos a una causa social!

Awareness offline:

Independientemente del trabajo online de campaña logrando impactar a viajeras que estén pensando en ir a Bs As o que ya hayan llegado y estén googleando “que hacer en buenos aires” o búsquedas similares, realizaremos un posicionamiento offline. De esta manera, apareceremos en el momento en el cual ya hayan llegado a destino e ingresen en la etapa de “consideration” de

todo funnel de marketing analizando usar una experiencia de Locality por recomendación del hotel, aeropuerto u otros.

Para esta etapa, se desarrollarán acuerdos con los principales hostels de la ciudad, donde dejaremos contenido y ofertas para probar Locality por primera vez y tener un descuento en el hotel, en el viaje de regreso al aeropuerto o simplemente en la experiencia de Locality que elija.

Una vez posicionada Locality y como parte de la estrategia de mantenimiento de la misma, analizaremos la posibilidad de generar alianzas con OTA's que puedan ofrecer nuestros servicios como así también aerolíneas y ser parte del programa loyalty para acompañar mujeres en sus viajes, no sólo en el avión sino en las ciudades elegidas.

### Desarrollo del resto de las etapas

Una vez lanzado y corrido los primeros meses de proyecto, pasaremos a la próxima fase del interior de argentina. La forma de posicionamiento y awareness tiene la misma estrategia, al igual que las fases de LATAM y Europa. En definitiva, lo importante es poder ser conocidos, que las locales vean la posibilidad de trabajar de esto y dejen un legado en su ciudad y que, por otra parte, las viajeras nos tengan como benchmark a la hora de buscar actividades o recomendaciones al viajar a una ciudad.

### Análisis & eficiencia de campaña

Como parte del aprendizaje y medición de la campaña, se irán monitoreando los principales KPIs en pos de mejorar el CPA de las locales y viajeras e ir logrando destinar menos presupuesto con el mismo objetivo target.

### Principales KPIs a monitorear



#### Awareness

Impresiones en rich media y display  
Personas alcanzadas  
Usuarios únicos  
Interacciones con la Marca  
y con los Influencers: Clicks, Likes,  
Share, Comentarios



#### Locales

Leads recibidos para ser parte  
de la comunidad  
Mujeres efectivamente  
inscriptas en Locality



#### Turistas

Leads: Cantidad de Ventas de  
experiencias en la web

## Marketing Mix

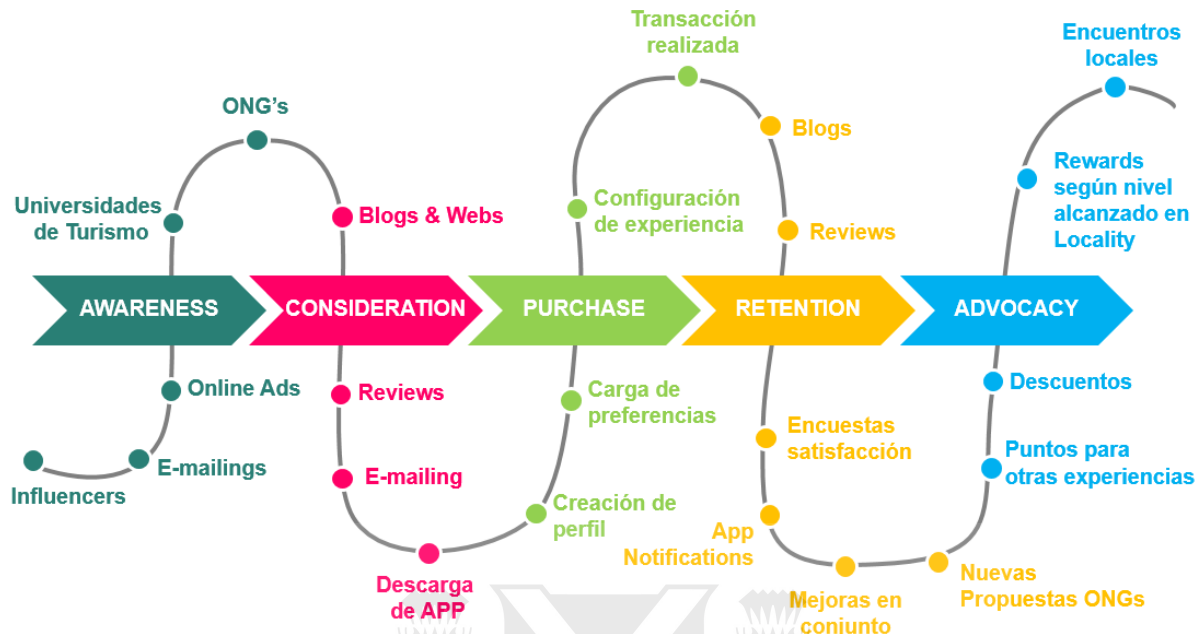
El mix de marketing para este proyecto es el siguiente:



## Customer Journey

Para Locality, el relacionamiento con ambos segmentos target es fundamental para el crecimiento y durabilidad del proyecto en el tiempo. A diferencia de otros negocios donde el foco principal está puesto en los “clientes finales”, nosotras tenemos dos segmentos clave que debemos cuidar por igual.

A continuación, veremos la propuesta de customer journey para ambos segmentos y explicaremos algunos de los puntos más importantes a tener en cuenta.



Dentro de un ciclo de vida tradicional, podemos encontrar estas 5 grandes instancias por las que va pasando un cliente en su relacionamiento con nosotros.

Para Locality, los siguientes que mencionaré son clave para mirar siempre de cerca y proponer mejoras:

### AWARENESS

Para las locales, la propuesta y comunicación que puedan tener a través de las Universidades de Turismo es clave. Lo mismo ocurre con las ONG's, tanto para locales como para viajeras. Entender que parte del awareness que se genere como posicionamiento de marca lo contribuyen sitios oficiales de estas entidades, es clave para lograr un mayor approach a los clientes y que dediquen parte de su tiempo a entender la propuesta de valor y cómo poder participar de la misma.

### CONSIDERATION

Para esta etapa, es fundamental la cantidad de reviews o comentarios positivos que podamos ir construyendo para que otras mujeres se vean identificadas y se animen a "efectuar la compra".

### PURCHASE

Una vez en la instancia de "compra", es vital ciertos touchpoints para ayudar a que termine

convirtiendo (ya sea una Local inscribiéndose como una viajera contratando una experiencia). Por ese motivo, haremos foco en dos aspectos. Por un lado, remarketing de quienes ingresaron descargaron la APP o ingresaron a la web, y por otro lado remarketing para terminar de completar el perfil o utilizar alguna experiencia. Esta acción de “seguir” a los posibles clientes es clave para aumentar el ratio de conversión.

### RETENTION

Una vez realizada la compra, es vital seguir una serie de touchpoints para mantener el relacionamiento y que sigan eligiéndonos las viajeras como así también que la oferta de locales siga presente. Esto es una tarea importante y desafiante a la vez, por lo cual es clave realizar encuestas de satisfacción y poder tener actualizado constantemente el NPS para saber del 1 al 10 qué calificación le pondría la viajera o local si le preguntamos si recomendaría Locality a familiares o amigos.

Parte de retención también es armar en conjunto propuestas de mejora que salgan de esas encuestas de satisfacción y que pueda llevarse a cabo con las locales como así también ONGs y entidades que formen parte de la APP.

### ADVOCACY

Último eslabón del journey de relacionamiento y uno de los más importantes. Generar fidelización con los usuarios es la clave del éxito. Para el caso de las Locales, el foco estará puesto en rewards que les permiten aparecer como experiencias destacadas por sobre el resto y que sus experiencias a su vez, sumen más puntos a las viajeras al momento de contratarlas. Además, encuentro de Locales por ciudades es un aspecto interesante para intercambiar prácticas y buenas herramientas a la hora de realizar la experiencia con las viajeras.

Otro punto fundamental con ellas es la propuesta constante de capacitación y cursos que les den herramientas para profesionalizar aún más el ámbito del turismo.

Por otro lado, con respecto a las viajeras, la fidelización también es clave. El éxito y objetivo futuro es que las viajeras elijan nuestras experiencias en cada ciudad del mundo que viajen y que esté Locality. Para eso, los premios por contratar experiencias con tiempo anticipado, como así también dar reviews para otras viajeras les da puntos para canjear por otras experiencias a futuro. Esto genera una rueda de experiencias y fidelización que se hace cada vez más grande e interesante con el uso.



## V. **Equipo emprendedor, estructura directiva y organización societaria**

### **Equipo emprendedor**

Locality es un proyecto que nos enamoró a ambas desde el primer momento. Para ambas, tiene todo lo que nos interesa en un proyecto al que dedicaremos mucho tiempo de nuestras vidas: viajes, turismo, sustentabilidad y mujeres.

El equipo emprendedor está compuesto por Laura Stocco y Carolina Saponare. Ambas socias directivas del proyecto.

En el caso de Laura, trabajó más de 10 años en la industria del turismo, conociendo tanto del rubro como de contactos específicos que ayudarán al desarrollo y posicionamiento de Locality. Laura es Licenciada en Turismo y MBA candidate. Trabajó 14 años en LATAM, en áreas de fidelización de clientes y millas LATAMPASS. Actualmente trabaja en el área comercial de JetSmart, lowcost con un año en el mercado argentino.

En mi caso, soy Licenciada en Publicidad y MBA candidate. Trabajé en rubros variados, desde seguros, bancos, salud, consumo masivo. Actualmente soy Gerente de Marketing y mi principal objetivo es lanzamiento de productos y fidelización.

El nexos y sinergia de ambas logra acaparar lo más importante para el proyecto: el conocimiento de la industria y de stakeholders principales para posicionarnos lo más rápido posible y con entidades de turismo tanto estatales como privadas de una manera exitosa. Por otro lado, el conocimiento y expertise en lanzamiento de proyectos y posicionamiento de marca para lograr la masividad que buscamos.

En términos del día a día, Laura estará más enfocada en los aspectos de capacitación de locales y acuerdos con stakeholders del turismo y en mi caso en la campaña de marketing y causas de ONGs.

### **Estructura directiva**

Al ser una startup, la estructura directiva estará compuesta por muy pocas personas. Laura y yo seremos socias de Locality y tendremos empleados que sus objetivos principales son gestionar el negocio, seguimiento de la plataforma y aspectos administrativos.

En nuestro caso, creo fuertemente que las locales son una especie de empleados y talento interno aunque técnicamente no lo sean. De todas maneras, la propuesta es poder incentivar y fidelizar a las mujeres locales para que se queden con nosotras y nos ayude a disminuir la tasa de churn.



## VI. Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados

### Contexto macro y microeconómico

En Argentina, el crecimiento del PBI turístico ha duplicado al crecimiento de la economía del país, según indica el informe de la WTTC<sup>14</sup>, demostrando una vez más la importancia que tiene el sector como motor económico y generador de empleo. Este incremento se debe al gasto de los visitantes internacionales gracias a una mayor conectividad aérea y la implementación de una estrategia de promoción digital y el reembolso del IVA a los turistas extranjeros, entre otras cosas.

Incluso, Argentina está en la posición N°20 del ranking<sup>15</sup> de 185 países de mayor aporte del turismo a su PBI, lo cual es un contexto macro muy importante y favorecedor para el desarrollo del proyecto.

Más allá de Argentina en sí, el turismo representa el 10,4% del PBI mundial<sup>16</sup>. Esto demuestra el contexto positivo de esta industria y como viene creciendo hace 8 años consecutivos. Incluso, el turismo da empleo a 319 millones de personas de todo el mundo, lo que representa 1 de cada 10 empleados.

Por otro lado, la necesidad de precios competitivos y ofertas diferentes a las agencias de turismo tradicionales son un aspecto microeconómico de la industria que cada vez se acrecienta aún más.

Según un artículo publicado en [aprendedeturismo.org](http://aprendedeturismo.org)<sup>17</sup>, los hábitos de los turistas están cambiando cada vez más, buscando como prioridades:

- Demanda de experiencias: Los viajeros quieren probar cosas diferentes en sus viajes. El 70% se definen de esta manera. Buscan cosas fuera de lo común, experiencias innovadoras, diferentes que estén relacionadas directamente con la cultura local.
- Personalización: Aspecto fundamental haciendo foco en el entorno micro del proyecto. Servicios personalizados adaptados a sus gustos y necesidades. No quieren tener la misma experiencia “enlatada” que el resto de los turistas lo que hace que las agencias de

---

<sup>14</sup> WTTC: World Travel & Tourism Council. <https://www.wttc.org/>

<sup>15</sup> Ranking <https://www.telam.com.ar/notas/201809/295371-argentina-entre-los-20-paises-de-mayor-aporte-del-turismo-a-su-pib-dijo-consejo-mundial-de-viajes.html>

<sup>16</sup> <http://www.nexotur.com/noticia/101605/NEXOTUR/El-Turismo-representa-el-104-del-PIB-mundial.html>

<sup>17</sup> <https://www.aprendedeturismo.org/cambios-en-las-necesidades-de-los-turistas/>

viaje tengan un cierto techo a la hora de proponer las típicas excursiones para todos por igual.

### Modelo de generación de beneficios

El modelo de generación de beneficios de Locality está dado por el fee que cobramos por transacción efectiva en la APP Android / iOS. Como vimos anteriormente, el promedio de costos de experiencias es USD 58, distribuido según porcentaje mayoritario de más o menos uso:

Experiencias	Distribucion	Precio
Clases	20%	USD 55
Gastronomía	40%	USD 48
Música	10%	USD 48
Otros	10%	USD 120
Tour/Paseos	20%	USD 57
		<b>USD 58</b>

Fuente: elaboración propia. Ver ejercicio de benchmark con porcentaje ponderado en Anexo <sup>ix</sup>

Al ser una plataforma que une dos segmentos, los costos fijos que tenemos son menos en comparación con una empresa productora por ejemplo o de venta de productos. En nuestro caso, los costos fijos están relacionados a sueldos tanto de directivos como de empleados, como el mantenimiento de la página informativa y de APP (asset principal de Locality) y el costo de cobranza de las transacciones de Tienda Nube. Los costos variables están más relacionados a publicidad de acuerdo al alcance que se quiera lograr por etapa, como el costo por cantidad de transacciones de Tienda Nube (costo variable según cantidad de ventas efectivas).

El punto de equilibrio en Locality está proyectado que ocurra a los 3 años y 8 meses (46 meses de corrido)

### Ejercicio Completo

TIR USD	24%
<b>Sin Inv Inicial</b>	
15% VAN 5 AÑOS	USD 34.238
15% VAN 3 AÑOS	-USD 92.710
<b>Nominales</b>	
Payback (en meses)	46
Payback (en años)	3,8

Esto está planeado a 5 años de proyección y con las etapas previstas mencionadas con anticipación. Sin embargo, al ser un proyecto 100% online, la escalabilidad que tiene es muy grande, dado que no requiere inversión inicial o stockearse de artículos, sino que puede ser considerado un negocio “Semi- a demanda” dado que una vez que están las locales ofertadas en la página se puede dar la venta instantáneamente.

A nivel resultado pre y post impuestos, la proyección a 5 años es la siguiente:

Año	1	2	3	4	5	Total
Fee	USD 14.424	USD 106.436	USD 385.919	USD 533.226	USD 533.226	USD 1.573.229
ONG	USD 577	USD 4.257	USD 15.437	USD 21.329	USD 21.329	USD 62.929
Mantenimiento APP	USD 7.800	USD 7.800	USD 7.800	USD 7.800	USD 7.800	USD 39.000
Desarrollo APP	USD 20.800	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 20.800
Publicidad	USD 4.986	USD 36.796	USD 133.418	USD 184.344	USD 184.344	USD 543.888
Publicidad lanzamiento	USD 13.333	USD 20.000	USD 6.667	USD 0	USD 0	USD 40.000
Costo de cobranza FIJO	USD 900	USD 1.200	USD 1.200	USD 1.200	USD 1.200	USD 5.699
Costo de cobranza VARIABLE	USD 349	USD 2.576	USD 9.339	USD 12.904	USD 12.904	USD 38.072
Costo transacción TodoPago	USD 2.785	USD 20.554	USD 74.527	USD 102.974	USD 102.974	
Oficina	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Sueldos Empleados + Cs Soc	USD 15.400	USD 32.200	USD 42.000	USD 42.000	USD 42.000	USD 173.600
Sueldos Directoras + Cs Soc	USD 33.600	USD 33.600	USD 33.600	USD 33.600	USD 33.600	USD 168.000
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>-USD 86.107</b>	<b>-USD 52.548</b>	<b>USD 61.932</b>	<b>USD 127.075</b>	<b>USD 127.075</b>	<b>USD 481.241</b>
25% Ganancias	USD 0	USD 0	USD 15.483	USD 31.769	USD 31.769	USD 79.020
<b>Resultado post imp</b>	<b>-USD 86.107</b>	<b>-USD 52.548</b>	<b>USD 46.449</b>	<b>USD 95.306</b>	<b>USD 95.306</b>	<b>USD 402.221</b>

Este ejercicio está contemplando un 25% de fee para Locality y un 1% de fee para las causas de las ONG's.

En el Anexo<sup>x</sup> se podrán observar el desglose de los costos estimados y su justificación.

## Requerimientos de inversión y financiamiento

Este proyecto da un retorno sobre el capital invertido (TIR) del 24%. Este análisis contempla la TIR de las 4 etapas juntas. Ver Anexo <sup>xi</sup>

En cuanto al VAN, como vimos anteriormente, el resultado es el siguiente:

	Sin Inv Inicial	Con Inv Inicial
15% VAN 5 AÑOS	USD 34.238	USD 28.893

Ver cálculo del VAN en Anexo <sup>xii</sup>

Esta primera instancia de inversión inicial será financiada por inversores ángel, y una vez que el proyecto ingrese en la instancia 2 se hará una presentación frente a incubadoras / aceleradoras para el resto de la inversión de los años subsiguientes.

La inversión inicial para este proyecto es de USD \$100.531. Para calcular la misma, se tuvieron en cuenta los costos necesarios para desarrollar la operación en 12 meses. De esta manera, se contemplaron los siguientes conceptos:

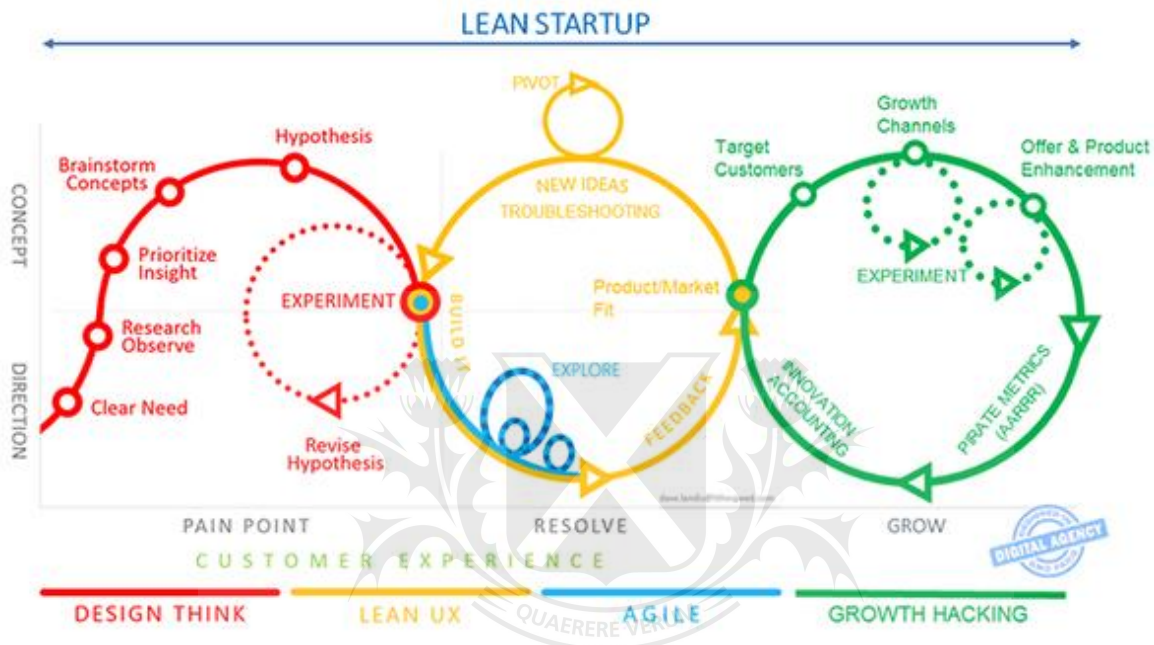
Año	1
Fee	USD 14.424
ONG	USD 577
Mantenimiento APP	USD 7.800
Desarrollo APP	USD 20.800
Publicidad	USD 4.986
Publicidad lanzamiento	USD 13.333
Costo de cobranza FIJO	USD 900
Costo de cobranza VARIABLE	USD 349
Costo transacción TodoPago	USD 2.785
Oficina	USD 0
Sueldos Empleados + Cs Soc	USD 15.400
Sueldos Directoras + Cs Soc	USD 33.600
Resultado antes de impuestos	-USD 86.107
25% Ganancias	USD 0
Resultado post imp	-USD 86.107
Inv. Inicial	USD 100.531

Importante: no se contempló el fee que será ganancia en el año 1 (USD 14.424) para poder tener el 100% de los costos necesarios para el desarrollo del proyecto. En caso que el mismo sea exitoso, se habrán invertido USD 86.107 y quedarán USD 14.424 para reutilizar en el año 2.

## VII. Plan operativo

## Proceso operativo y herramientas

Para el desarrollo del proceso operativo de Locality como startup, seguimos el ideal de Lean Startup, en el que se van pasando los diferentes estadios y herramientas clave para poder tener el éxito e impacto que se espera desde el momento cero.



Fuente: Eric Ries, The Lean StartUp

Tal como se ve en el proceso anterior, la primera parte tiene que ver con design thinking, y cómo fuimos entendiendo la necesidad de los segmentos, hacer experimentos y testeos (que pueden verse en el Anexo de este trabajo), y empezar a armar una UX lean y una propuesta que cumpla el objetivo.

## Proceso de prestación de servicio

El proceso de lanzamiento y prestación del servicio nacerá en la etapa 1 con un foco muy importante en capacitación de locales en Bs As. Esto nos facilitará el aprendizaje y mejora continua para el lanzamiento de las etapas restantes, donde se da el crecimiento exponencial que necesita la APP.

Un punto importante a tener en cuenta es el posible cuello de botella que podría tener la operación

de Locality al no contar con la cantidad de locales mínimas para una correcta oferta, significando que quieran usar la APP más viajeras que ofertas disponibles y terminarían eligiendo otra opción.

Por este motivo, el foco está puesto en hacer un seguimiento periódico de la cantidad de ofertas disponibles y aumentar el recruiting en caso de necesitarlo.

Una vez que las locales se inscriban, tendrán 30 días para cumplimentar los cursos online dados por el INCATUR<sup>18</sup> para poder seguir vigentes como miembros de Locality. Esta plataforma ofrece cursos online con temáticas relacionadas al turismo y su industria.

En el caso de Locality, los miembros de la comunidad que sean locales deberían realizar el siguiente par de cursos dentro de la web del INCATUR<sup>19</sup>:

- Curso online de Atención al cliente: foco en personas que tienen contacto directo con turistas.
- Marketing de experiencias turísticas: Identificar los principales componentes de una experiencia turística e identificar las claves para el éxito en el desarrollo del customer journey.

Estos dos cursos serán imprescindibles para el comienzo del proyecto. Una vez que el mismo siga creciendo y profesionalizándose, iremos agregando ciertos niveles de e-learning que le den puntos a las locales por participar. De esta manera, vamos a crear una oferta de capacitación para los miembros.

Para las locales del resto del mundo, se formarán y capacitarán a través de “Aprendé de Turismo<sup>20</sup>”, una organización independiente con sede en España.

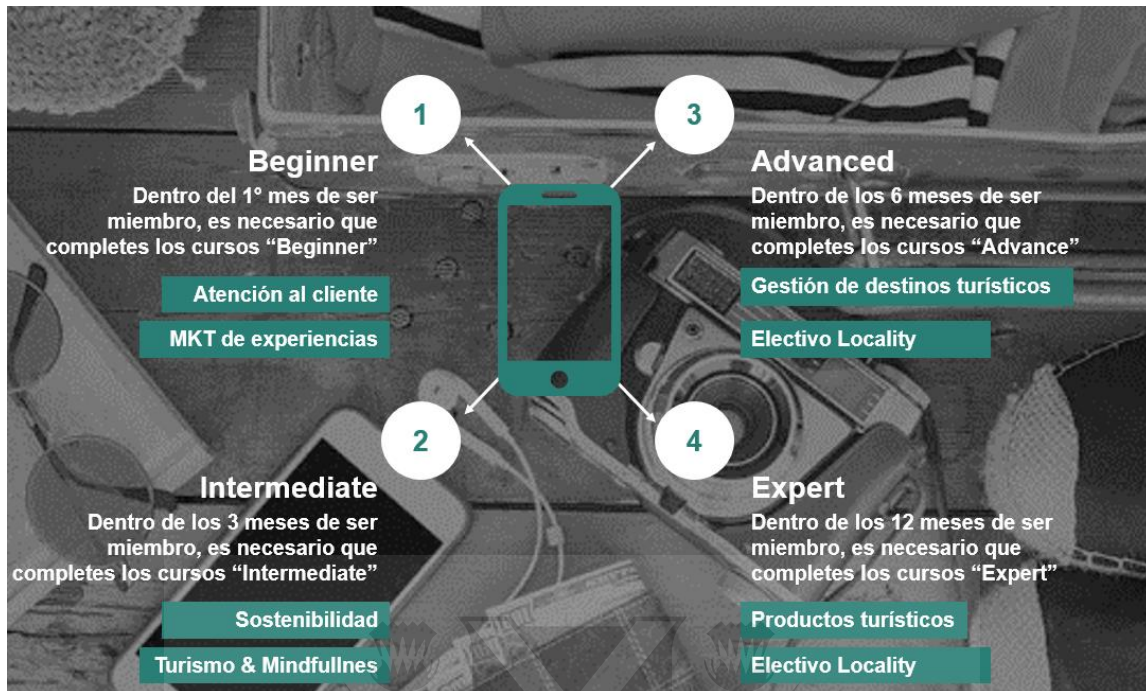
---

<sup>18</sup> <http://www.incatour.org.ar/>

<sup>19</sup> <http://www.incatour.org.ar/cursos-incatur/elearning>

<sup>20</sup> <https://www.aprendedeturismo.org/>





Fuente: elaboración propia

Esta propuesta de capacitación para las locales es claramente una herramienta fundamental para ayudar a bajar los posibles reclamos o quejas de usuarias viajeras, dado que generaremos un servicio al cliente superior a lo standard que cumpla con ciertos requisitos y aspectos fundamentales a la hora de atención al público. A diferencia de los competidores que mencionamos anteriormente, Locality se distingue por ofrecer capacitación para cuidar el servicio brindado y que sea cada vez de mayor calidad.

### Gestión de reclamos y niveles de servicio

Dentro de Locality es clave el nivel de servicio que se ofrecerá y cómo haremos para mantener la calidad que buscamos de manera de generar una fidelización con las viajeras para que sigan eligiéndonos en sus próximos viajes.

El seguimiento de la satisfacción del cliente es un punto crítico para la continuidad del servicio, por lo que cada vez que finalice una experiencia con nosotras, las viajeras tendrán que completar en la misma APP una encuesta donde indagaremos, principalmente los siguientes aspectos:





Hola María! Estamos muy contentas que nos hayas elegido para vivir una experiencia diferente en tu viaje a Buenos Aires. Para poder seguir mejorando la calidad de las experiencias, te pedimos que nos ayudes respondiendo la siguiente encuesta.

1- En una escala del 1 al 10, ¿recomendarías Locality a amigos y/o familiares?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

2- ¿Cómo calificarías la experiencia “Mateada Argentina”?



3- Te pedimos que nos cuentes como fue tu experiencia para que otras viajeras tengan info antes de contratarla

.....

4- ¿Hay algo que podamos hacer mejor que quieras contarnos? Todas las sugerencias son bienvenidas para mejorar la comunidad 😊

.....

Fuente: Elaboración Propia. Ejemplo de encuesta post uso de experiencia para recabar información de servicio y mejoras.

Toda la información y NPS<sup>21</sup> recolectado será mostrado como calificación de cada local para dar confianza y detalle a las viajeras que quieran contratar esa experiencia. De esta manera, desarrollaremos una política de servicio en la que aquellas locales que durante más de 2 meses tengan la valoración en estrellas 2 o menos, deberán revertir su calificación en el próximo mes logrando tener un piso de 3 estrellas como mínimo. En caso que esto no ocurra, serán dadas de baja de la APP de manera de mantener un servicio de calidad superior a la media.

Este tipo de ejemplos de indicadores de servicio nos darán la calidad buscada para ofrecer experiencias “curadas” y de nivel a nuestras viajeras.

### Salida al mercado y expansión del negocio

El desarrollo de la operación de Locality irá dándose en fases, tal como vimos anteriormente. A modo de resumen, el alcance será el siguiente:

---

<sup>21</sup> NPS: Net Promoter Score. Escala usada para encuestas donde se mide la satisfacción del cliente bajo la pregunta de “recomendación” del producto o servicio utilizado. Sólo las calificaciones 9 y 10 son positivas, siendo 7 y 8 neutros y el resto del puntaje detractores.



### 1- Buenos Aires y GBA Norte

Priorizamos esta locación por la gran afluencia de visitantes como así también por los habitantes donde seleccionar mujeres locales. Además, como parte de la operación, el estar cerca del proyecto nos da la posibilidad de poder entrevistar en profundidad a las principales usuarias de ambos segmentos e ir proponiendo mejoras que marquen la diferencia en los primeros pasos de Locality.

### 2- Interior

La segunda parte del plan operativo de Locality será en el interior del país. En este caso, si bien la afluencia baja considerablemente en comparación con la etapa 1, es una jugada estratégica a fin de lograr que las viajeras que usen nuestras experiencias en Bs As puedan usarla en el interior.

Las ciudades elegidas son Córdoba, Mendoza, Salta y Bariloche.

En el caso de Córdoba, sabemos que cada vez más turistas extranjeros visitan la ciudad<sup>22</sup>. Según un informe realizado por la Dirección de Turismo de la Municipalidad de Córdoba, en 5 años la representación del turismo extranjero en esa provincia creció 10 puntos. Como afirma el artículo: “Los visitantes extranjeros que llegaron a Córdoba durante el verano lo hicieron en general desde otros países americanos (63%) y europeos (31%). El resto provino desde Asia (4%) y Oceanía (2%).

<sup>22</sup> <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/mas-turistas-extranjeros-pasan-por-cordoba>

En el caso de Mendoza, elegimos esta ciudad dado que según Forbes<sup>23</sup>, la revista estadounidense especializada en el mundo de los negocios y las finanzas, publicó un artículo en la sección "Estilo de vida" de su edición online con los 20 mejores lugares del mundo para visitar en 2020, entre los que incluyó a Mendoza. El motivo principal, es por su importancia como región vitivinícola pero también por su turismo aventura por la proximidad a la cordillera de los andes. Destino para quienes son amantes del vino y de la naturaleza. Por este motivo, es un destino excelente para las experiencias que Locality ofrece.

Para el caso de Salta, es otro de los destinos preferido por los extranjeros al visitar el país. Es el quinto según un estudio del INDEC<sup>24</sup> y el destino del norte más visitado. Cafayate es una de las principales localidades donde es clave el desarrollo de actividades para Locality.

Por último en Bariloche, donde el rubro turismo genera el 47%<sup>25</sup> del empleo en la ciudad, lo cual define la importancia de esta ciudad para las actividades que ofrece Locality. Además, el dato más relevante se lo llevan los arribos en el aeropuerto. De 2015 a 2018 creció un 53%.

### 3- LATAM

Los motivos por los cuales decidimos lanzar en Río de Janeiro, Lima y Cusco son muy similares a los anteriores vistos. La afluencia de turistas es cada vez mayor, y son ciudades donde las viajeras van en busca de aventuras y experiencias distintas. Principalmente en Perú, esto se da naturalmente por la cultura y todo lo que tiene para ofrecer. Incluso Cusco es una localidad donde se pueden hacer muchas experiencias como locales que son muy originales y que dejan una huella a quienes la hagan. El turismo en Cusco, por ejemplo, se incrementó 8,7%<sup>26</sup> durante el año pasado de turistas extranjeros quienes linkean sus viajes de Cusco pasando algunos días en Lima como ciudad capital. Con Brasil pasa lo mismo: recibe 7 millones de turistas por año<sup>27</sup> y una de las principales ciudades es Río de Janeiro.

---

<sup>23</sup><http://www.telam.com.ar/notas/201910/402807-mendoza-figura-entre-los-20-mejores-lugares-para-visitar-en-2020-segun-forbes.html>

<sup>24</sup><https://www.tribuno.com/salta/nota/2018-2-23-0-0-0-salta-mantiene-su-liderazgo-como-destino-turistico-del-norte>

<sup>25</sup><https://www.rionegro.com.ar/el-turismo-genera-el-47-del-empleo-en-la-ciudad-963792/>

<sup>26</sup><https://portaldeturismo.pe/noticia/turismo-en-el-sur-se-incremento-en-6-7-durante-el-2018/>

<sup>27</sup><https://www.cronista.com/clase/break/El-40-de-los-7-millones-de-turistas-que-llegaron-a-Brasil-fueron-argentinos--20190111-0004.html>

#### 4- Europa

En el caso de Europa, es más visible la afluencia de extranjeros que van a Barcelona y París. España en sí, según la OMT2018 que vimos anteriormente, es el segundo destino turístico del mundo. Francia, por su parte, es el primer destino en Europa Occidental.



Por los motivos vistos anteriormente, definimos ir lanzando la operación en estas ciudades y a ese ritmo.

En el Anexo<sup>xiii</sup> se podrán analizar los cálculos de locales y viajeras de cada Fase y su proyección real.

#### **VIII. Condiciones para la viabilidad de negocio**

##### **Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas**

El principal riesgo para Locality es no alcanzar el market share propuesto para que sea un negocio rentable en el corto plazo. De esta manera, las opciones en un escenario así se concentran en, por un lado, generar una estrategia mucho más agresiva de posicionamiento para generar awareness y que más mujeres la conozcan; por otro lado venderla a empresas que puedan potenciarse sobre una base y proyecto on going aunque sea un early stage; generar co-branding con empresas que compartan nuestra propuesta de valor y objetivo para poder ceder una parte de la rentabilidad pero lograr que Locality se posicione más fuertemente y logre dar el salto esperado.

## Aspectos legales y regulatorios

Para el lanzamiento del emprendimiento comenzaremos realizando una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)<sup>28</sup>, un nuevo tipo societario que permite constituir una sociedad más rápido y con menos costo. De esta manera, el registro como también sus renovaciones y comprobantes serán realizados online. Las Sociedades por Acciones Simplificadas fueron creadas por la Ley N° 27.349 y queda alcanzada por la misma.

Tal como mencioné anteriormente, los impuestos a pagar son del 25% según la última resolución del gobierno para empresas constituidas a partir del año 2020<sup>29</sup>.

## Condiciones de empleabilidad

Por otro lado, existen posibles aspectos regulatorios o legales que deben ser tenidos en cuenta en términos de “empleabilidad”. Empresas de este tipo, como lo puede ser AirBnb, Cabify, Uber u otros, cuentan con una experiencia y camino recorrido para utilizar la mejor relación laboral con las locales de manera de cuidar la marca y reputación de Locality, así como también posibles reclamos indemnizatorios o hasta juicios laborales. Por tal motivo, las locales que ofrezcan experiencias serán autónomas que deberán estar 100% inscriptas en cargas sociales del estado y facturar lo que recauden para pagar los impuestos que corresponden.

## Estrategias de salida

Las estrategias de salida para este proyecto están principalmente en el ámbito de vender la empresa en funcionamiento a entidades relacionadas a turismo que se beneficien con esta adquisición. Esto, podría ser:

- 1- Aerolíneas o empresas de viaje que den como beneficio adicional un club de descuentos o puntos de fidelización por usar las experiencias de Locality.
- 2- Empresas que no ofrezcan aún experiencias y sean una sección fundamental para seguir construyendo su ecosistema de propuesta de valor. Ej: agencias de viaje, tripadvisor, u otros.

---

<sup>28</sup> <https://www.argentina.gob.ar/noticias/sas-sociedad-por-acciones-simplificada>

<sup>29</sup> <https://www.cronista.com/columnistas/Ganancias-cual-es-la-tasa-para-empresas-20190423-0042.html>

- 3- Empresas que tienen desarrollado la oferta de valor con experiencias pero no tienen los diferenciales o el tiempo para dedicarle a la capacitación de locales o acuerdos con ONG's.  
ejemplo: AirBnb, Couch Surfing, Get Yout Guide.



Universidad de  
**SanAndrés**

## IX. Fuentes y Bibliografía

- CACE (Cámara de Comercio Electrónico). “Estudio Anual de Comercio Electrónico” (2019). Argentina.
- Eric Ries, “El método Lean Startup” (2011). Estados Unidos.
- <http://inversorlatam.com/world-travel-market-latam-informo-sobre-tendencias-de-viajes-y-viajeros/>
- <http://www.incatour.org.ar/>
- <http://www.incatour.org.ar/cursos-incatur/elearning>
- <http://www.telam.com.ar/notas/201910/402807-mendoza-figura-entre-los-20-mejores-lugares-para-visitar-en-2020-segun-forbes.html>
- <https://portaldeturismo.pe/noticia/turismo-en-el-sur-se-incremento-en-6-7-durante-el-2018/>
- <https://www.aprendedeturismo.org/>
- <https://www.aprendedeturismo.org/cambios-en-las-necesidades-de-los-turistas/>
- <https://www.argentina.gob.ar/noticias/sas-sociedad-por-acciones-simplificada><https://www.eltribuno.com/salta/nota/2018-2-23-0-0-0-salta-mantiene-su-liderazgo-como-destino-turistico-del-norte>
- <https://www.cronista.com/clase/break/EI-40-de-los-7-millones-de-turistas-que-llegaron-a-Brasil-fueron-argentinos--20190111-0004.html>
- <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/mas-turistas-extranjeros-pasan-por-cordoba>
- <https://www.morganstanley.com/ideas/sustainable-socially-responsible-investing-millennials-drive-growth>
- <https://www.morganstanley.com/ideas/sustainable-socially-responsible-investing-millennials-drive-growth>
- <https://www.pressreader.com/>
- <https://www.rionegro.com.ar/el-turismo-genera-el-47-del-empleo-en-la-ciudad-963792/>
- Instituto Argentino de Turismo. <https://www.argentina.gob.ar/turismo>
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. “Business Model Generation.
- Ranking <https://www.telam.com.ar/notas/201809/295371-argentina-entre-los-20-paises-de-mayor-aporte-del-turismo-a-su-pib-dijo-consejo-mundial-de-viajes.html>
- Tendencias de viajes y viajeros: <http://inversorlatam.com/world-travel-market-latam-informo-sobre-tendencias-de-viajes-y-viajeros>



- WTTC: World Travel & Tourism Council. <https://www.wttc.org/>



Universidad de  
**SanAndrés**

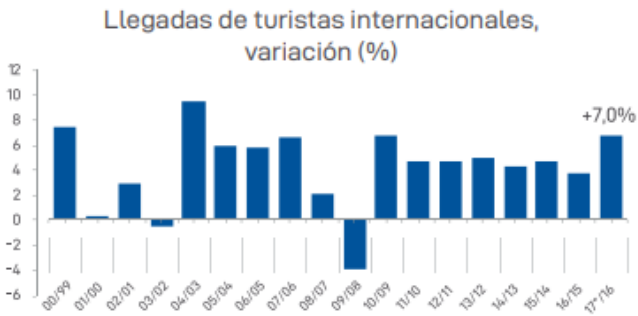
## X. Anexos

### Branding Locality. Isologo y aplicaciones varias



## i ANEXO Gráficos OMT (Organización Mundial del Turismo)

Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2018.



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO) ©

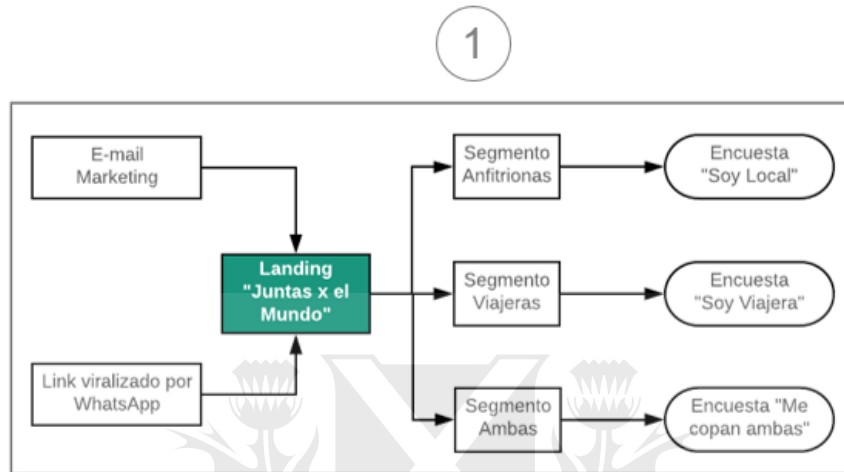
## ii ANEXO CACE

Industrias con mayor compra online:



### iii ANEXO: Testeos & Experimentos realizados para validar la propuesta

Piloto N°1: Validación de oportunidad de negocio, engagement con mujeres locales y posibles viajeras, forma de monetización de la propuesta.



#### Herramientas utilizadas:

- Mailchimp: email marketing.
- WhatsApp: viralización.
- WIX: Landing page.
- SurveyMonkey: encuestas.

#### Email marketing

Objetivo: llegar a base de mujeres que armamos de distintos segmentos para que puedan contestar una encuesta:

 **Juntas x el mundo!** [juntasxelmundo@gmail.com](mailto:juntasxelmundo@gmail.com) a través de [gmail.mcsv.net](mailto:gmail.mcsv.net) para mí ▾

Mujeres & Turismo: Ayudanos a armar una nueva propuesta para nosotras!

---

## Juntas x el mundo

¡Hola! somos Caro Saponare y Lau Stocco.  
Ayudanos a validar una idea que une Mujeres & Turismo

---

[Conocer más](#)



Mirá nuestra web y completa una encuesta de tan sólo 2 minutos!

[Conocer más](#)

### Landing page

Objetivo: explicar la propuesta y dar a elegir que encuesta querían responder, en relación a su preferencia: Ser local, Ser viajera o ambas!



## MUJERES VIAJANDO POR EL MUNDO

Soñamos con una comunidad de mujeres que viajan solas y conectan entre sí en cualquier lugar del mundo.  
**¡Ayudanos a entender si puede ser real!**

*Hacé click en lo que más te identifique y respondé 10 preguntas!*

**Soy Viajera**  
Me gusta viajar, conocer los imperdibles de cada destino y vivir las experiencias locales.

**Soy Local**  
Me encanta compartir con otras personas mis actividades favoritas y mostrar los lugares lindos en mi ciudad.

**¡Me copan ambas!**  
Me encanta viajar y conectar con personas, tanto en otros destinos como en mi ciudad.

### Encuestas:

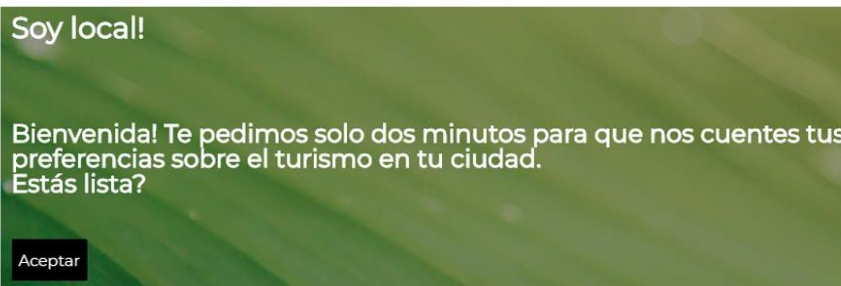
**Objetivo:** comprender en profundidad las preferencias de cada segmento en pos de mejorar la oferta a realizar. A éstas encuestas accedían una vez que hacían click en algún CTA de la landing.



### Soy viajera!

Bienvenida! Queremos pedirte unos minutos de tu día para conocer tus preferencias relacionadas a los viajes.  
Estás lista?

Aceptar



### Soy local!

Bienvenida! Te pedimos solo dos minutos para que nos cuentes tus preferencias sobre el turismo en tu ciudad.  
Estás lista?

Aceptar

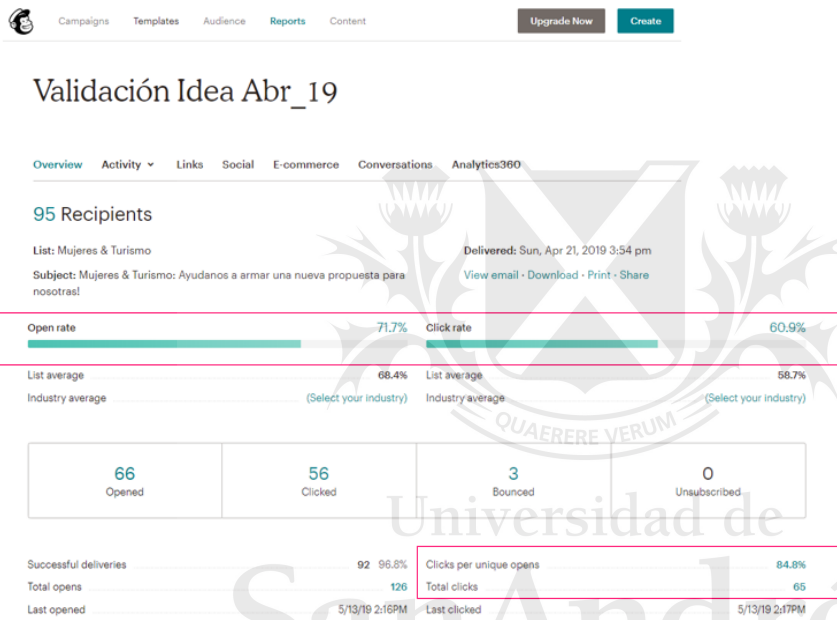
## Me copan ambas!

### Bienvenida!

Te pedimos solo dos minutos para que nos cuentes sobre tus preferencias como viajera y como local mostrando tu ciudad. Estás lista?

Aceptar

## Principales resultados:



Las viajeras pagarían un fee por este servicio.

«La mayoría esta dispuesta a compensar por el servicio»

OK



Estarías dispuesta a compensar a una persona local que te guíe en sitios de interés en el destino?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si, te daría propina si el recorrido me gustó	50,70% 38
Si, daría una remuneración definida previamente con el guía	43,66% 31
No	5,63% 4
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>

be local anywhere



Están dispuestas en mostrar su ciudad y las actividades o disciplinas de las que son expertas.

«La mayoría lo haría en periodos cortos de tiempo, se puede percibir como una actividad extra no principal»

OK



Las mujeres están dispuestas a mostrar su ciudad cobrando un fee por el servicio prestado.

OK

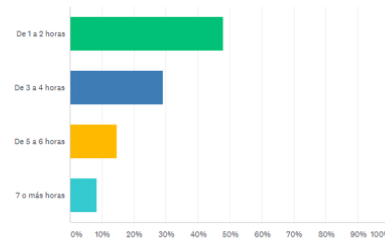


¿Qué probabilidades hay que muestres tu ciudad a viajeros de todo el mundo que tienen los mismos intereses que vos?

	NADA PROBABLE	POCO PROBABLE	PROBABLE	MUY PROBABLE	BASTANTE PROBABLE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
(sin etiqueta)	6,25% 3	10,42% 5	25,00% 12	35,42% 17	22,92% 11	48	3,58

Answered: 48 Skipped: 0

¿Cuánto tiempo dedicarías por semana para esta actividad?

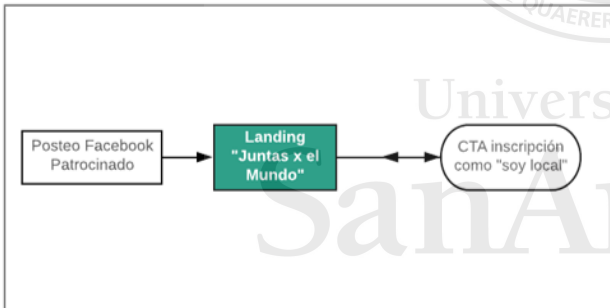


Mostrarías tu ciudad...

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Por hobby solamente	27,08%	13
A cambio de remuneración	16,67%	8
Ambas	50,00%	24
Otro:	6,25%	3
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>

Piloto N°2: validación de oferta de locales dispuestas a inscribirse como anfitrionas en su ciudad.

2



Base: open market

Herramientas utilizadas:

- Redes sociales: Facebook + Instagram
- Landing inscripción como locales

Redes sociales

Objetivo: Analizar el costo de adquisición de una local y entender la oportunidad en la Ciudad de Bs As.



**Detalles**

Lugar: Argentina

Edad: 18 - 50

Sexo: Mujeres

Idioma: Español

Personas que coinciden con: Intereses: Turismo sostenible, Turismo o Vamos a Turistear, Comportamientos: Viajeros frecuentes



Nombre	Tipo	Tamaño	Disponibilidad	Fecha de creación
Juntas x el mundo	Público guardado	10.000.000 <small>i</small>	● Listo	01/05/2019 20:52

- Impresiones → 19.227
- Personas alcanzadas → 18.347
- Budget → 500 pesos
- Usuarios únicos → 286
- Clicks únicos → 379 → 2%
- Likes de página FB → 35 likes
- Leads o contactos recibidos → 50
- Leads / usuarios → 17%
- Costo por adquisición → 10 pesos

**Landing**

**Objetivo:** Lograr que las mujeres interesadas se inscriban para ser locales y mostrar las distintas actividades o experiencias en la ciudad en que viven.

# Lográ que otras mujeres amen tu ciudad tanto como vos



¿Querés ser parte de una comunidad de mujeres  
que comparten rincones de su ciudad con otras mujeres?

Nombre  Email  [Quiero formar parte](#)

Genial! scrolléate para conocer más en ésta misma  
página. Te enviaremos más info en breve!

## ¿Qué rincones de tu ciudad podrías mostrar?



**Beves & Food's**

**De copas**  
Mostrá las mejores rutas  
gastronómicas de tu  
ciudad. ¡Comer, beber y  
charlar!



**Paseos**

**Rincones**  
Compartí los rincones de  
tu ciudad y hacé que las  
mujeres se sientan locales  
en cada lugar que  
circostean.



**Compras**

**De Shopping**  
Llévalas a los mejores  
locales donde haces tus  
compras para que lo  
disfruten al máximo.



**Paseos**

**Museos y más**  
Los clásicos e imperdibles  
culturales pero con tu  
estilo.



**Relax**

**Inhala, exhala**  
Experiencias que te  
acercan a vos misma, yoga,  
respiración en lugares  
incredibles.



**¡Lo que sea!**

**Propuestas únicas**  
Clases de cocina, de  
música, aventura, lo que  
disfrutes comparte con  
otras mujeres.

Ver landing: [www.juntasxelmundo.com](http://www.juntasxelmundo.com)

Piloto N°3: Validación de actividades más interesantes para las locales (entendimiento de servicios y experiencias a ofrecer en la plataforma) y comprensión de interés en causas de ONG's.

## Segmento Anfitrionas

En la etapa 3, nos focalizamos en interactuar con las 50 mujeres locales interesadas en mostrar su ciudad.



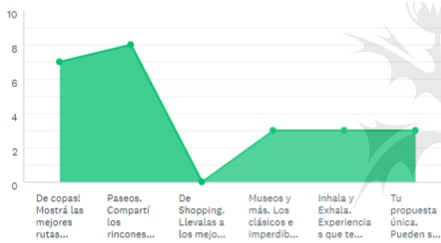
**1. Cuales son los Servicio a ofrecer?** → Es decir cuales son los tipos de experiencias que ofrecerían, entender cuales son los segmentos más comunes y empezar a elaborar la oferta sobre propuestas reales.

Herramienta: Mailchimp: mail directo a las suscriptas, personalizado explicando el proyecto que lleve a encuesta Survey Monkey.

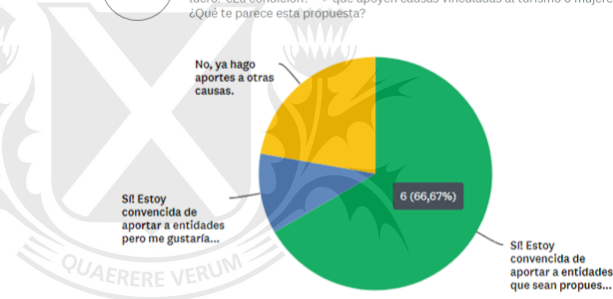
**2. Puede la comunidad de Juntas x el mundo tener un espacio de RSE?** → La idea es que cada mujer local pueda recomendar una ong u organización de su localidad que esté relacionada con el Turismo o con temáticas de Mujeres. Y que cada vez que hay una transacción en la comunidad de viajeras se pueda donar un % del ingreso por el servicio a estas entidades.

Herramienta: Mailchimp: Se enviará mail con encuesta a SurveyMonkey

**1** ¿Cuáles son las experiencias que mostrarías en tu localidad? Podés seleccionar todas las que quieras! Las actividades las armas a tu medida, a tus tiempos y tiene que ser algo que a vos te encante, puede ser algo turístico o diferente.



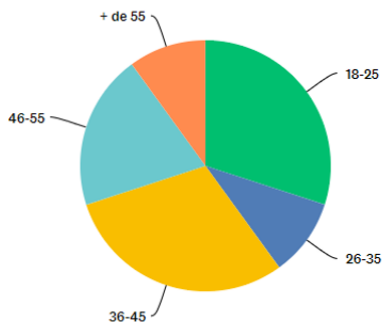
**2** Somos conscientes de la importancia de cuidar los distintos rincones del planeta. Por eso, nuestra propuesta consiste en que juntas donemos una parte de la ganancia que generen las actividades a entidades sin fines de lucro. ¿La condición? --> que apoyen causas vinculadas al turismo o mujeres. ¿Qué te parece esta propuesta?



1° Paseos, rincones de la ciudad como locales.  
2° De copas. Bares & Resto's  
3° Museos, experiencias, propuestas personalizadas  
4° De shopping (0 adherentes)

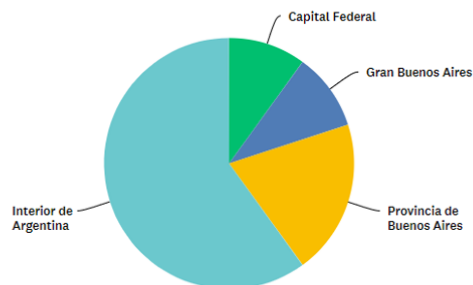
66% está convencida a elegir una ONG de la APP  
11% está convencida a proponer ONG que ya conozca  
22% no está de acuerdo, ya hace aportes a otras causas

**3** ¿Cuál es tu edad?



Muy variado. No hay una tendencia delimitada de rango de edad para ser parte de la comunidad.

**4** ¿En qué localidad vivís para mostrar a viajeras?



Gran interés del interior de argentina en ser parte de la comunidad (60%)

iv **Anexo: Datos INDEC**

**Cuadro: Flujo receptivo y emisoro de turistas internacionales por aeropuertos. Vía aérea internacional. Agosto y acumulado 2019**

**Cuadro 1. Flujo receptivo y emisoro de turistas internacionales por aeropuertos. Vía aérea internacional. Agosto y acumulado 2019**

Aeropuertos internacionales	Turismo receptivo*					Turismo emisoro*				
	Agosto de 2019	Variación interanual	Enero-agosto de 2019	Variación interanual	Participación enero-agosto de 2019	Agosto de 2019	Variación interanual	Enero-agosto de 2019	Variación interanual	Participación enero-agosto de 2019
	Miles de turistas	%	Miles de turistas	%	%	Miles de turistas	%	Miles de turistas	%	%
<b>Total</b>	<b>240,9</b>	<b>6,0</b>	<b>2.031,2</b>	<b>17,6</b>	<b>100,0</b>	<b>347,7</b>	<b>3,7</b>	<b>2.800,9</b>	<b>-14,3</b>	<b>100,0</b>
Ezeiza y Aeroparque (1)	209,8	4,5	1.796,3	16,1	88,4	297,0	7,2	2.275,7	-13,0	81,2
Córdoba (1)	6,3	-13,4	50,9	-6,5	2,5	21,9	-9,1	220,0	-23,9	7,9
Mendoza (1)	9,3	-4,9	81,2	11,3	4,0	9,3	-29,3	98,6	-23,6	3,5
Rosario	1,8	-41,9	18,2	-10,2	0,9	10,9	-24,3	122,0	-23,6	4,4
El Palomar (2)	6,7	///	51,7	///	2,5	3,7	///	29,4	///	1,1
Bariloche (3)	5,5	20,7	15,5	0,4	0,8	0,0	-11,4	0,1	-88,0	0,0
Salta	0,4	-28,2	6,0	40,5	0,3	1,9	-8,1	22,5	-2,1	0,8
Tucumán	0,3	-68,5	3,1	-27,4	0,2	1,6	-52,3	20,7	-26,6	0,7
Neuquén	0,6	118,6	4,4	80,5	0,2	1,0	1,0	8,2	-25,2	0,3
Resto de aeropuertos (4)	0,3	50,3	3,9	-32,0	0,2	0,4	38,3	3,7	-65,4	0,1

(1) Datos estimados a través de la Encuesta de Turismo Internacional.

(2) A partir de diciembre de 2018, el aeropuerto El Palomar se habilitó para la operación de vuelos internacionales.

(3) Durante la temporada invernal se incorporan vuelos directos desde Brasil.

(4) Comprende todos los aeropuertos del país, excepto los desagregados en el cuadro.

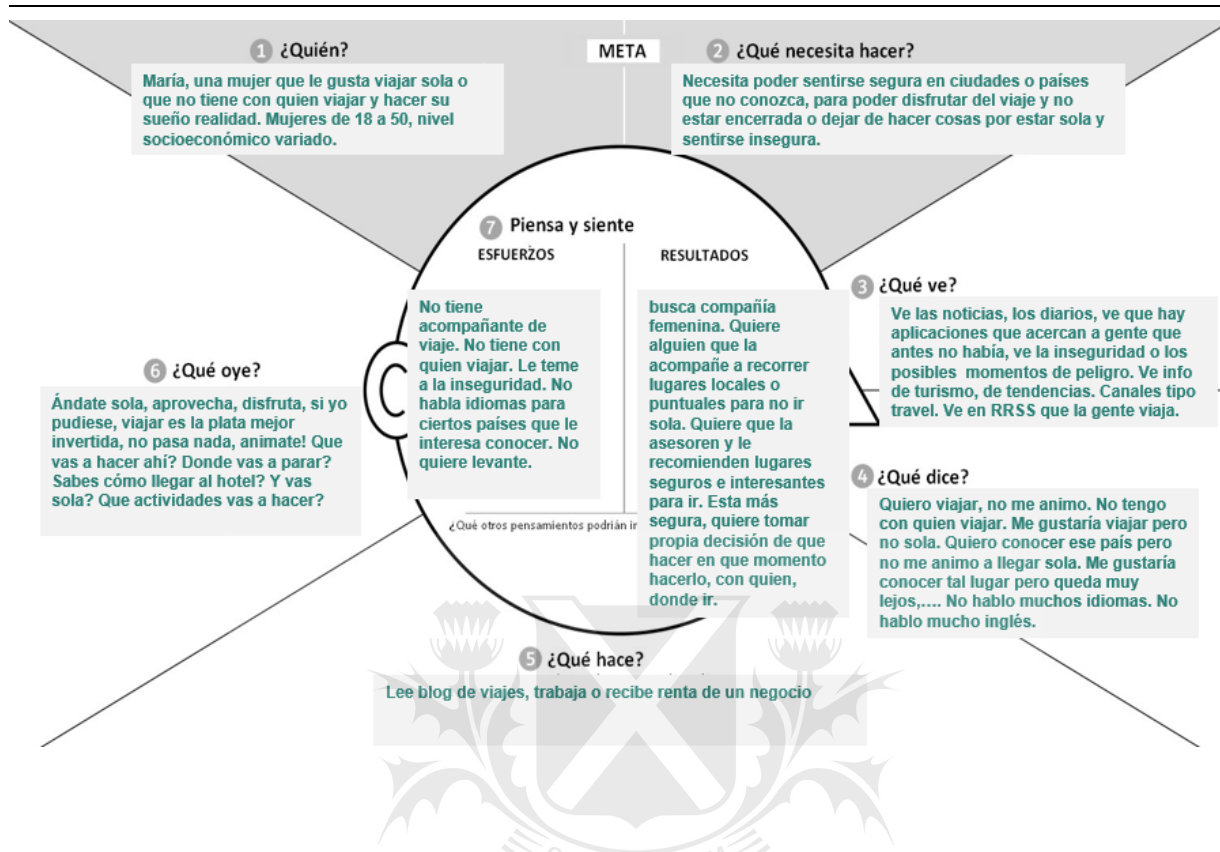
**Fuente:** INDEC, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos.

\* Ver notas técnicas.

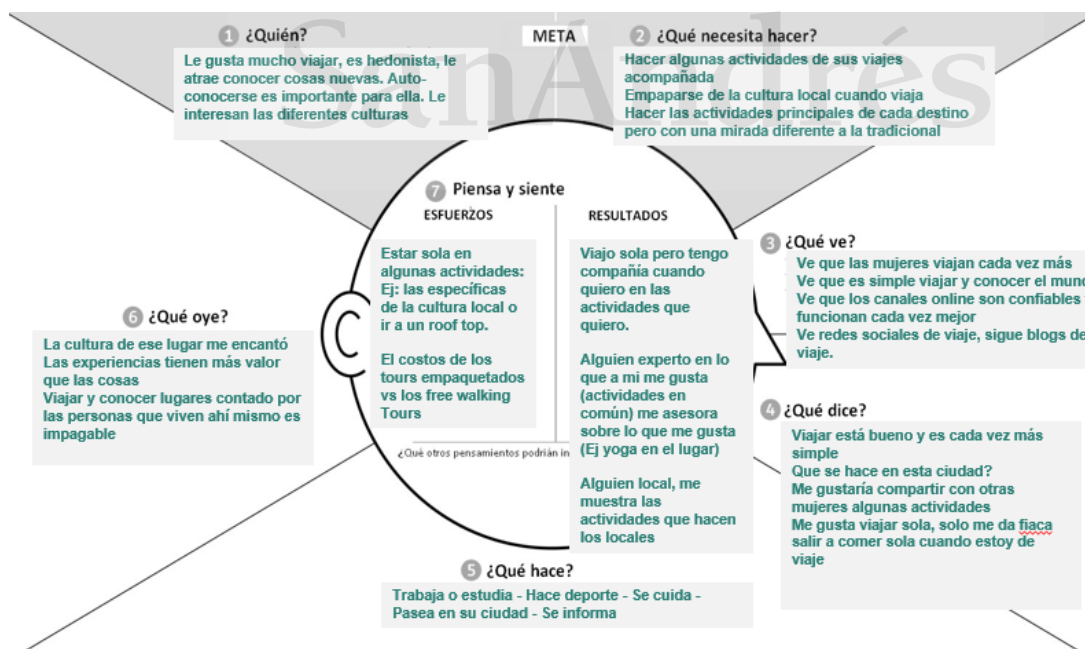
v **ANEXO: Mapas de empatía** Universidad de

**A) María: Prototipo de mujer que quiere viajar sola pero que desconfía de la seguridad (Foco Argentina y LATAM)**

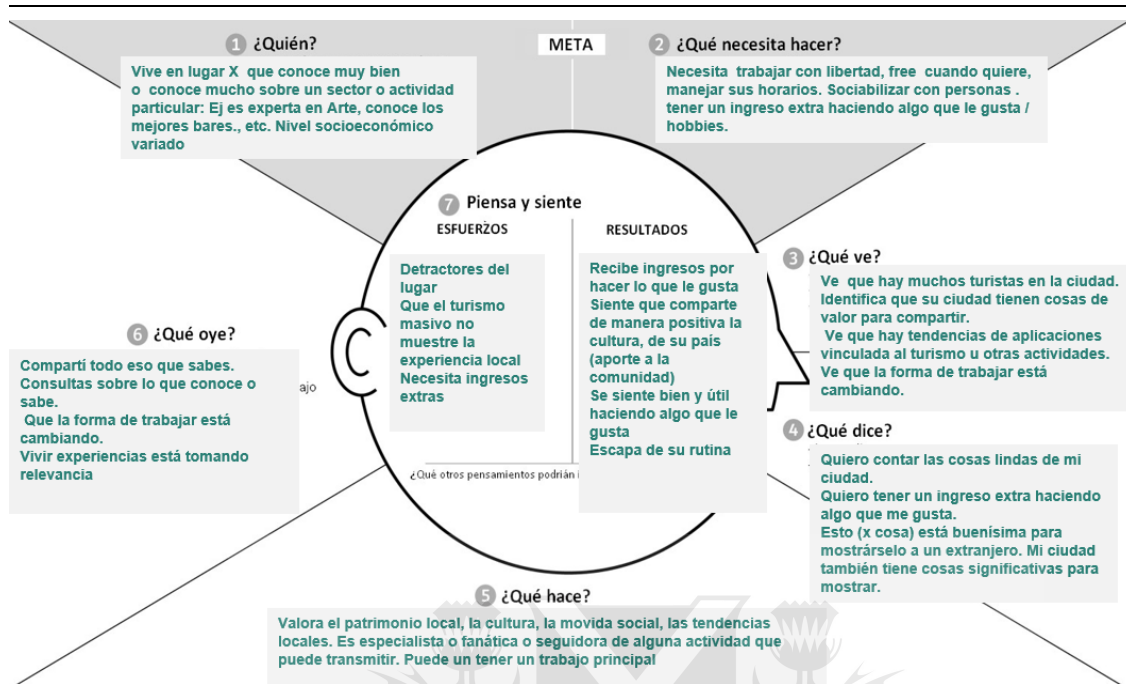




B) Vicky: Prototipo de mujer que quiere viajar sola y conocer la cultura y el lugar desde una visión local



C) Paula: Prototipo de mujer que es local en su ciudad y comparte experiencias con viajeras.



## vi Anexo 6: Datos CACE

Estudio anual de comercio electrónico 2018. CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico)

### Facturación por rubro:

En millones de pesos

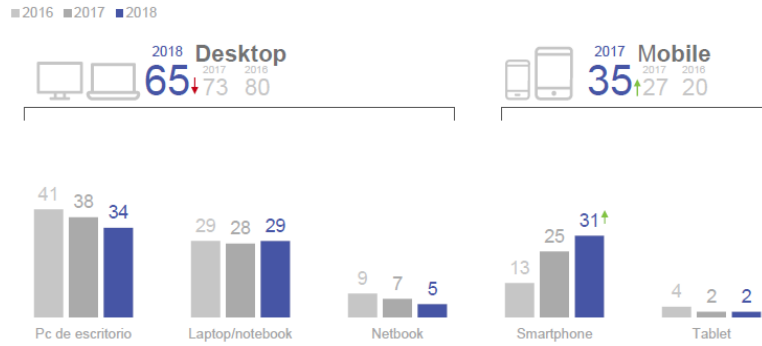
Categoría - Rubro	Facturación					2018	
	2014	2015	2016	2017	2018	Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	9.990	17.310	25.580	43.640	60.660	26%	39%
Equipos de audio, imagen, consolas, TI y telefonía	4.525	8.012	11.390	18.360	27.175	12%	48%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	-	4.251	9.552	14.430	20.348	9%	41%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2.520	3.591	6.858	12.090	19.709	9%	63%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	3.100	5.453	8.196	9.115	13.492	6%	48%
Deportes	1.900	3.361	4.264	5.630	8.560	4%	52%
Cosmética y Perfumería	744	1.116	2.273	3.577	6.154	3%	72%
Entradas espectáculos y eventos	1.090	2.001	2.557	4.397	6.150	3%	40%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	780	1.348	2.669	4.090	5.973	3%	46%
Indumentaria (no deportiva)	953	1.778	2.490	4.126	5.572	2%	35%
Infantiles	1.040	2.000	2.165	2.999	5.460	2%	82%
Materiales y herramientas de construcción	-	325	1.135	1.995	3.354	1%	68%
Artículos de oficina	840	1.444	2.055	2.099	3.088	1%	47%
Otros	5.689	9.663	12.560	18.460	27.339	12%	48%
<b>Total B2C</b>	<b>36.310</b>	<b>61.860</b>	<b>93.760</b>	<b>145.000</b>	<b>213.034</b>	<b>93%</b>	<b>47%</b>
C2C	3.800	6.381	8.945	11.300	16.726	7%	48%
<b>Total B2C + C2C</b>	<b>40.110</b>	<b>68.240</b>	<b>102.700</b>	<b>156.300</b>	<b>229.760</b>		<b>47%</b>

## vii ANEXO: Compras mobile



## Las compras desde Mobile continúan creciendo más que desde Desktop

Datos en %



Base 2018: 999 casos

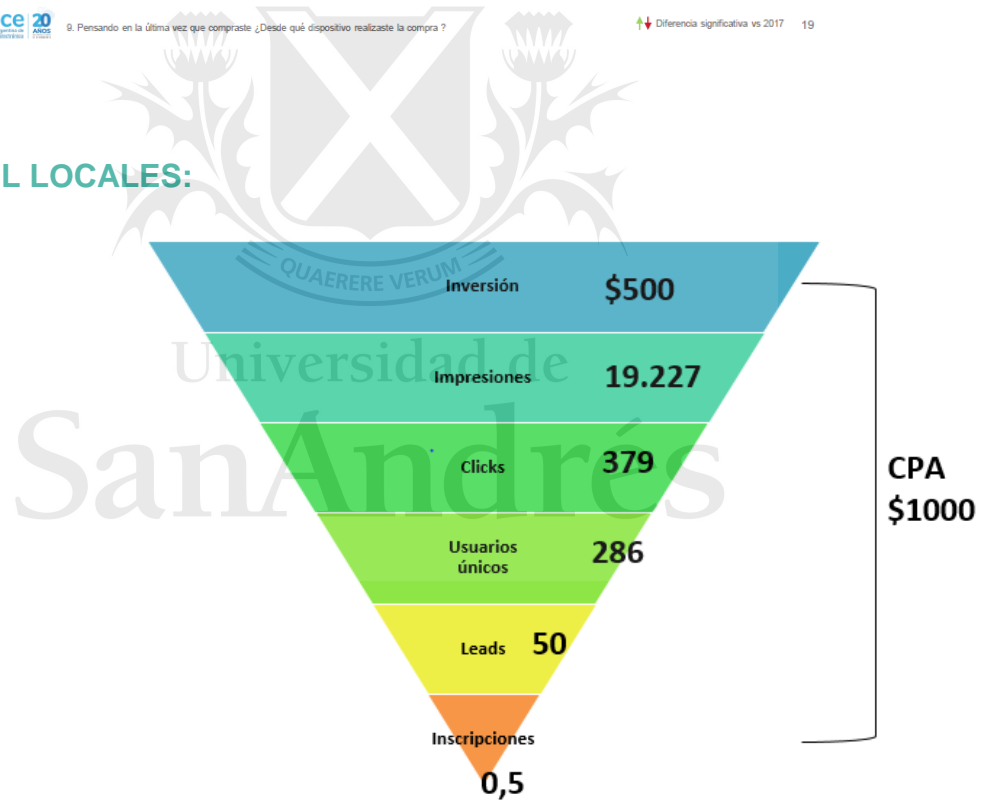
KANTAR TNS

cace 20 años

9. Pensando en la última vez que compraste ¿Desde qué dispositivo realizaste la compra?

↑ ↓ Diferencia significativa vs 2017 19

### viii ANEXO FUNNEL LOCALES:





### FASE 1:

#### Bs As

TIR USD	✔	#NUM!
		<b>Sin Inv Inicial</b>
VAN 5 AÑOS		-USD 175.337
VAN 3 AÑOS		-USD 131.787
		<b>Nominales</b>
Payback (en meses)	✔	#N/A
Payback (en años)	✔	#N/A

Como se puede observar, la TIR y el break-even no suceden dado que está forzado a tener toda la inversión inicial en esta fase.

### FASE 2:

#### Interior Argentina

TIR USD		-14%
		<b>Sin Inv Inicial</b>
VAN 5 AÑOS		-USD 5.195
VAN 3 AÑOS		-USD 7.940
		<b>Nominales</b>
Payback (en meses)	✔	#N/A
Payback (en años)	✔	#N/A

En este caso, la TIR es negativa y no hay break-even del proyecto por mismos motivos mencionados anteriormente.

### FASE 3:

#### Latinoamérica

TIR USD		757%
		<b>Sin Inv Inicial</b>
VAN 5 AÑOS		USD 83.052
VAN 3 AÑOS		USD 29.018
		<b>Nominales</b>
Payback (en meses)		25
Payback (en años)		2,1

En el caso de la FASE 3, la TIR es muy elevada por no tener costos grandes asociados.

**FASE 4:**

**Europa**

TIR USD	8405%
<b>Sin Inv Inicial</b>	
VAN 5 AÑOS	USD 210.478
VAN 3 AÑOS	USD 52.587
<b>Nominales</b>	
Payback (en meses)	25
Payback (en años)	2,1

En el último escenario, pasa similar a Latinoamérica por un tema de costos.

**LAS 4 FASES JUNTAS:**

**Ejercicio Completo**

TIR USD	24%
<b>Sin Inv Inicial</b>	
15% VAN 5 AÑOS	USD 34.238
15% VAN 3 AÑOS	-USD 92.710
<b>Nominales</b>	
Payback (en meses)	46
Payback (en años)	3,8

En este caso, es la TIR y resultados correctos del proyecto.

xii **ANEXO: Cálculo de VAN**

Se realizaron dos cálculos de VAN, a 3 y a 5 años, con y sin inversión inicial.

La tasa de descuento empleada fue del 15%.

	Sin Inv Inicial	Con Inv Inicial
15% VAN 5 AÑOS	=+VNA((1+	USD 28.893
15% VAN 3 AÑOS	\$B\$66)^(1/12)-	-USD 98.055
	1;SD\$61:	
	\$BK\$61)	<b>Descontados</b>
Payback (en meses)	46	53
Payback (en años)	3,8	4,4

xiii **ANEXO ASSUMPTIONS VIAJERAS Y LOCALES POR FASES:**

**FASE 1: Buenos Aires**

- Target de locales:

Total Mujeres en CABA	1.026.707
Entre 20 y 55 años y Argentinas	17%
Target	174.540

**Mercado Anual (Oferta)**

Mujeres en CABA	174.540
30% Mujeres target locales	52.362
20% Libre disponibilidad para uso de servicio	10.472

Target Anual	10.472
--------------	--------

Target Mensual x 12	873
---------------------	-----

Target Mensual x 6	1.745
--------------------	-------

- Target viajeras a Buenos Aires:

**Mercado Anual (Demanda)**

Turistas extranjeros no residentes	2.760.000
50% Mujeres	1.380.000
40% Libre disponibilidad para uso de servicio	552.000

Target Anual	690.000
--------------	---------

Target Mensual	57.500
----------------	--------

**FASE 2: Interior ARG**

- Target locales:

	Q mujeres ciudadanas
Cordoba	200.000
Mendoza	150.000
Salta	50.000
Bariloche	50.000
<b>Total</b>	<b>450.000</b>

Total Mujeres en Interior	450.000
Entre 20 y 55 años y Argentinas	17%
Target	76.500

Fase 2: Interior Argentina (CBA, Mendoza, Salta y Bariloche)

**Mercado Anual (Oferta)**

Mujeres en Interior	76.500
30% Mujeres target locales	22.950
20% Libre disponibilidad para uso de servic	4.590

Target Anual	4.590
--------------	-------

Target Mensual x 12	383
---------------------	-----

Target Mensual x 6	765
--------------------	-----

- Target Viajeras:

**Fase 2 Mercado Argentino**

Anuales

	Codoba	Mendoza	Salta	Bariloche	
Residentes	240.000	200.000	320.000		275.000
No residentes	10.000	30.000	30.000		75.000

Basado en los hospedares por residentes y no residentes en el pais

**Mercado Mensual Cordoba (Demanda)**

Hospedados residentes y no residentes	20.833	Viajeros hospedados
40% Mujeres	8.333	40% Mujeres
15% Libre disponibilidad para uso de servicio	1.250	15% Libre disponibilidad para uso de servicio

\*Este es un destino muy turístico, pero tambien corporativo, por lo tanto se asume, menos mujeres y menos disponibilidad

**Mercado Mensual Mendoza (Demanda)**

Hospedados residentes y no residentes	19.167	Viajeros hospedados
40% Mujeres	7.667	40% Mujeres
15% Libre disponibilidad para uso de servicio	1.150	15% Libre disponibilidad para uso de servicio

\*Este es un destino muy turístico, pero tambien corporativo, por lo tanto se asume, menos mujeres y menos disponibilidad

**Mercado Mensual Salta (Demanda)**

Hospedados residentes y no residentes	29.167	Viajeros hospedados
50% Mujeres	14.583	50% Mujeres
10% Libre disponibilidad para uso de servicio	1.458	10% Libre disponibilidad para uso de servicio

\*Este es un destino muy turistico, pero familiar, por lo tanto pusimos un % menor de disponibilidad ( Ideal para desarrollar Locality grupos)

**Mercado Mensual Bariloche (Demanda)**

Hospedados residentes y no residentes	29.167	Viajeros hospedados
50% Mujeres	14.583	50% Mujeres
5% Libre disponibilidad para uso de servicio	729	5% Libre disponibilidad para uso de servicio

\*Este es un destino muy turistico, deportivo y familiar, por lo que asumimos menos cantidad de mujeres viajando solas fuera del plan ski

Target Mensual	4.588
----------------	-------

### FASE 3: Latinoamérica

#### - Target Locales:

	Q mujeres ciudadanas
Lima	500.000
Cusco	100.000
Rio	750.000

Total 1.350.000

Total Mujeres en Interior	1.350.000
Entre 20 y 55 años y Argentinas	17%
Target	229.500

Fase 3: Latinoamérica (Peru - Lima Cusco , Rio de Janeiro)

#### Mercado Anual (Oferta)

Mujeres Latinoamericanas	229.500
30% Mujeres target locales	68.850
20% Libre disponibilidad para uso de servic	13.770

Target Anual	13.770
--------------	--------

Target Mensual x 12	1.148
---------------------	-------

Target Mensual x 6	2.295
--------------------	-------

#### - Target Viajeras:

Peru --> Lima & Cusco

Anuales

	Lima	Cusco
Visitantes no residentes	4.032.000	2.822.400
Mesual total	734.850	

#### Mercado Mensual Lima (Demanda)

Turistas extranjeros no residentes	336.000	Turistas no residentes
50% Mujeres	168.000	50% Mujeres
15% Libre disponibilidad para uso de servicio	25.200	15% Libre disponibilidad para uso de servicio

\*Lima suele ser un destino de conexión para visitar el interior de Peru, pero es la nueva capita gastronómica de Latinoamérica)

#### Mercado Mensual Cusco (Demanda)

Turistas extranjeros no residentes	235.200	Turistas no residentes
50% Mujeres	117.600	50% Mujeres
20% Libre disponibilidad para uso de servicio	23.520	20% Libre disponibilidad para uso de servicio

\*Asumimos que el 70% de las personas que pasan por Lima visitan Cusco, (falta calcular el mercado interno de turistas residentes) pero es un destino que se recorre en tour, pro lo tanto es posible que las disponibilidad sea baja



**Brasil --> Rio de Janeiro**

Brasil 6.546.000

**Mercado Mensual Rio (Demanda)**

	Turistas extranjeros no residentes	163.650	Turistas no residentes
50%	Mujeres	81.825	50% Mujeres
20%	Libre disponibilidad para uso de servicio	16.365	20% Libre disponibilidad para uso de servicio

\*El 30% de las personas que ingresana Brasil, visitan Rio de Janeiro ( Falta los residentes)

Target Mensual	90.285
----------------	--------

**FASE 4: Europa**

- Target Locales:

Q mujeres ciudadanas	
Barcelona	900.000
Paris	1.000.000
Total	1.900.000
Total Mujes en Interior	1.900.000
Entre 20 y 55 años y Argentinas	17%
Target	323.000

Fase 4:Europa (Barceona - Paris )

<b>Mercado Anual (Oferta)</b>	
Mujeres Europeas	323.000
30% Mujeres target locales	96.900
20% Libre disponibilidad para uso de servic	19.380
Target Anual	19.380
Target Mensual x 12	1.615
Target Mensual x 6	3.230

- Target Viajeras:

Para esto se toma el dato de turistas con alojamiento declarado

**España --> Barcelona**

Barcelona 53.300.000

**Mercado Mensual Barcelona (Demanda)**

	Turistas extranjeros no residentes	1.110.417		Turistas no residentes
50%	Mujeres	555.208	50%	Mujeres
20%	Libre disponibilidad para uso de servicio	111.042	20%	Libre disponibilidad para uso de servicio

\*El 25% de las personas que ingresan a España , van a Barcelona

**Francia --> Paris**

Paris 36.667.000

**Mercado Mensual Paris (Demanda)**

	Turistas extranjeros no residentes	1.527.792		Turistas no residentes
50%	Mujeres	763.896	50%	Mujeres
20%	Libre disponibilidad para uso de servicio	152.779	20%	Libre disponibilidad para uso de servicio

\*El 50% de las personas que ingresan a Francia van a Paris

Target Mensual	263.821
----------------	---------

Con todo el análisis realizado anteriormente a nivel OFERTA y DEMANDA de cada FASE, el ejercicio operativo de cantidad de mujeres a impactar de ambos segmentos se realizó con la misma lógica y conocimiento del mercado.

De esta manera, en el Excel a continuación se puede ver como se fue armando esto, teniendo en cuenta los siguientes escalones de cualquier funnel con un objetivo de conversión:

- Target: cantidad de mujeres target para la acción (sea recruiting de locales o venta de experiencias a extranjeras)
- Awareness: porcentaje de ese target que nos conoce a través de las acciones de marketing y acuerdos explicados en este documento.
- Descarga de APP o ingreso a la web para más info: porcentaje de mujeres que realizan esta acción, con una curva de crecimiento por optimización de las campañas según aprendizaje.
- Conversión efectiva: locales inscriptas o experiencias vendidas.

Ejemplo de cálculo para Mujeres Locales y Viajeras en Buenos Aires:

Año Mes	Recruiting locales				Recruiting + lanzamiento		Lanzamiento real a la calle								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Target	1.745	1.745	1.745	1.745	1.745	1.745	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Awareness	30%	30%	30%	30%	40%	40%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ingreso a web	524	524	524	524	698	698	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RECRUITING	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Locales	105	105	105	105	140	140	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nuevas	5%	5%	5%	5%	10%	10%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Acum	5	5	16	21	35	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
# Oferta por mes	2	3	4	6	8	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8
# Oferta_Principio Mes	0	10	31	63	126	279	391	391	391	391	391	391	391	391	391
# Oferta_Fin Mes	10	31	63	126	279	391	391	391	391	391	391	391	391	391	391
Publicidad locales	USD 567	USD 567	USD 567	USD 567	USD 756	USD 756	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Gastos unitario awareness	1,08														
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
Target	0	0	0	0	57.500	57.500	57.500	57.500	57.500	57.500	57.500	57.500	57.500	57.500	57.500
Awareness	0%	0%	0%	0%	42%	43%	44%	46%	48%	50%	52%	54%	56%	58%	60%
ON GOING	0	0	0	0	24.150	24.725	25.300	26.450	27.600	28.750	29.900	31.050	32.200	33.350	34.500
Ingreso a web	0%	0%	0%	0%	18%	19%	20%	21%	23%	25%	27%	29%	31%	33%	35%
Experiencias	0	0	0	0	4.347	4.698	5.060	5.555	6.348	7.188	8.073	9.005	9.982	11.006	12.075
	0	0	0	0	87	96	106	121	143	170	199	240	285	348	418
Exp por cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
# Exp totales	0	0	0	0	87	96	106	121	143	170	199	240	285	348	418
Precio x Exp	USD 53	USD 53	USD 53	USD 53	USD 53	USD 53	USD 53	USD 53	USD 53	USD 53	USD 53	USD 53	USD 53	USD 53	USD 53

Este ejercicio se realizó para todas las Fases, tanto la sección “RECRUITING” para reclutar mujeres locales como la parte de “ON GOING” en la venta de experiencias.

Todos las fases, además, tienen 3 instancias bien marcadas como se explicó en este documento:

- 1- Recruiting locales (color rosa del Excel) en donde solamente hay inversión y esfuerzo para conseguir locales.
- 2- Recruiting + lanzamiento (color celeste del Excel) en donde hay dos meses de esfuerzo para ambos segmentos.
- 3- Lanzamiento (color verde del Excel) en donde el foco está 100% en conseguir viajeras.

Con este ejercicio, se puede ver claramente cuál es el esfuerzo por momentos y de qué target partimos para lograr el resultado final.