



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA, TURISMO Y
GASTRONOMÍA**

Carrera de Administración Hotelera

**CONSUMO COLABORATIVO: EFECTIVIDAD DE
LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS DE
“MISTERB&B”, EN RELACIÓN CON SU VOLUMEN DE
VENTAS**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración Hotelera**

PAMELA GADEA MONTOYA

**Asesora:
Giannina Crespo Del Busto**

**Lima - Perú
2017**

Índice

1. Introducción.....	1
1.1 Problema de investigación	1
1.1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.2 Formulación del problema.....	2
1.1.3 Justificación de la investigación	2
1.2 Marco referencial.....	4
1.2.1 Antecedentes.....	4
1.2.2 Marco teórico	12
1.2.3 Marco contextual	16
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo principal	16
1.3.2 Objetivos Específicos	17
2. Metodología	17
2.1 Tipo y diseño de investigación.....	17
2.1.1 Tipo de investigación.....	17
2.1.2. Diseño de investigación	18
2.2. Variables.....	18
2.3 Muestra.....	19
2.4 Instrumento de investigación	20
2.5 Procedimientos.....	22
2.6 Plan de análisis	23
3. Resultados	23
3.1 Presentación de resultados	23
3.2 Discusión	35
3.3 Conclusiones.....	37
3.4 Recomendaciones.....	39
4. Referencias	41
5. Anexos	45

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Análisis de resultados – Períodos E1 y E2</i>	20
<i>Tabla 2. Medición de resultados - Período 2016 (Implementación E1)</i>	24
<i>Tabla 3. Medición de resultados - Período 2015</i>	25
<i>Tabla 4. E1: Tasa de Conversión Global – 2015 vs. 2016</i>	25
<i>Tabla 5. E1: Volumen de Venta Global - 2015 vs. 2016</i>	26
<i>Tabla 6. Resultados de la estrategia “Recordatorio de reservación” (E1) Vs. Resultados globales</i>	27
<i>Tabla 7. Tasa de efectividad según tipo de contacto – E1</i>	28
<i>Tabla 8. Tasa de efectividad según categoría de reservación – E1</i>	29
<i>Tabla 9. Medición de resultados - Período 2015 / 2016 (Implementación E2)</i>	30
<i>Tabla 10. Medición de resultados - Período 2015 / 2016</i>	30
<i>Tabla 11. E2: Tasa de Conversión Global – 2015/2016 vs. 2016/2017</i>	31
<i>Tabla 12. E2: Volumen de Venta Global – 2015/2016 vs. 2016/2017</i>	32
<i>Tabla 13. Resultados de la estrategia “Programa de vecinos” (E2) Vs. Resultados globales</i>	34

Índice de matrices

<i>Matriz E1. Recordatorio de reservación</i>	21
<i>Matriz E2. Programa de vecinos</i>	22

Índice de figuras

<i>Figura 1. E1: Tasa de Conversión Global - 2015 vs. 2016</i>	25
<i>Figura 2. E1: Volumen de Venta Global - 2015 vs. 2016</i>	26
<i>Figura 3. E2: Tasa de Conversión Global - 2015 vs. 2016</i>	31
<i>Figura 4. E2: Tasa de Conversión Global - 2016 vs. 2017</i>	31
<i>Figura 5. E2: Volumen de Venta Global - 2015 vs. 2016</i>	32
<i>Figura 6. E2: Volumen de Venta Global - 2016 vs. 2017</i>	32

1. Introducción

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Planteamiento del problema

Vivimos en un mundo que cambia día a día. Debido a la evolución constante de la tecnología y al acceso masivo a internet (Russell Belk, 2014), hoy encontramos en el mercado a un cliente más y mejor informado, de naturaleza exigente y que busca tener más participación en las actividades económicas. Es por ello que, a partir de este nuevo tipo de consumidor, nace el consumo colaborativo (Algar, 2007).

El consumo colaborativo es un modelo de negocio que se vincula a una actividad económica relativamente nueva. En el 2007 Ray Algar fue uno de los primeros en analizar este nuevo movimiento, que se caracteriza por la participación activa de los usuarios, con el propósito de intercambiar bienes y servicios a través de una plataforma web.

Este nuevo modelo económico se encuentra en diversos sectores del mercado. Esta investigación se enfocará particularmente al análisis de la industria del alojamiento (Balck, & Cracau, 2015); denominado por los investigadores Vaughan y Daverio, dentro del marco del consumo colaborativo, como alojamiento entre particulares (“peer to peer accommodation”) (2016).

Diversos estudios y análisis teóricos se han desarrollado en cuanto al modelo de alojamiento entre particulares. La información encontrada toma principalmente como enfoque de estudio a la empresa pionera en este sector: Airbnb; enfocándose principalmente en la descripción de su origen, el análisis de la interacción entre sus usuarios y su éxito a grandes escalas (Armas, Taño, & Rodríguez, 2016; Gallagher, 2017; Henten, & Windekilde, 2016; Khalid, 2011; Lee, & Kim, 2017).

Este modelo de negocio en particular cuenta con dos tipos de usuarios: el anfitrión y el huésped; y un lugar de interacción: la plataforma virtual que propone la empresa. Las referencias encontradas resaltan la importancia del rol de cada usuario y la dinámica entre ellos; y que esta es posible gracias a la plataforma digital. El anfitrión es una persona natural que cuenta con un espacio libre en su casa o con una propiedad libre que pone en renta y el huésped es una persona que busca pernoctar en la propiedad del anfitrión. Este último se comunica directamente con el proveedor, en este caso el anfitrión, para reservar un alojamiento (Henten, & Windekilde, 2016).

En un modelo de negocio donde los roles de los usuarios están claramente definidos, el intercambio de bienes y servicios se desarrolla de manera natural, la empresa toma principalmente un rol de ente intermediario (Belk,2014). Debido a esta dinámica, propia del consumo colaborativo, se desea investigar cuáles son los resultados cuando la compañía que proporciona la plataforma decide también interactuar con los usuarios e implementar estrategias de ventas para incentivar el volumen de ventas.

En cuanto a las estrategias de ventas se puede observar que industrias de todo tipo las implementan (Garber, 2007; Hanenine, 2014). No obstante, no se han encontrado antecedentes que tomen en cuenta los resultados de las estrategias de ventas de este modelo colaborativo; donde las empresas no son propietarias de ninguno de los bienes o servicios que anuncian, y donde los compradores buscan un contacto directo con el vendedor, utilizando a la empresa únicamente como plataforma de interacción.

A partir de la búsqueda de información se detectó la falta de antecedentes sobre el consumo colaborativo de alojamiento. Es por ello que el problema de investigación tiene como objetivo medir la efectividad de las estrategias de venta que implementa la empresa misterb&b en relación a su volumen de ventas. Una empresa que sigue este modelo de negocio en una escala más pequeña que la compañía Airbnb, ya que se enfoca al nicho de mercado de la comunidad LGTB (misterb&b,2017).

1.1.2 Formulación del problema

Debido a lo expuesto en la sección anterior, se formula la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Cuál es la tasa de efectividad de las estrategias de ventas implementadas en la plataforma web “misterb&b”, en relación con su volumen de ventas?

1.1.3 Justificación de la investigación

Nos encontramos frente a un nuevo modelo económico: el consumo colaborativo. Este modelo ha ido evolucionando y creciendo exponencialmente a través de los años; y es desarrollado por diferentes industrias, incluyendo al sector del alojamiento (Balck, & Cracau, 2015).

Luego de la búsqueda de antecedentes y marco teórico de esta actividad económica se ha observado que no se encuentra información sobre las estrategias implementadas por las empresas de consumo colaborativo para incentivar el volumen de ventas, ni la medición de

sus resultados. Es por ello que en esta investigación se desarrollará específicamente la medición de la efectividad de las estrategias de venta de misterb&b, en relación con su volumen de ventas. misterb&b es una compañía de consumo colaborativo de alojamiento, que tiene como mercado objetivo a la comunidad LGTB. Ella propone una plataforma virtual donde sus usuarios (anfitrión y huésped) interactúan con el propósito de realizar la reserva de un espacio donde pernoctar (misterb&b, 2017). Cabe resaltar que en su mayoría son individuos, y no empresas, quienes ofrecen el hospedaje.

Las estrategias de ventas implementadas por esta empresa forman parte de una serie de procedimientos lógicos, que buscan adaptarse a este nuevo modelo económico e incentivar la venta en la plataforma; en este caso medida a través de las reservaciones confirmadas (De Landes, 2017). Otro aspecto importante a resaltar es que misterb&b es una startup. Como observaremos en la sección de antecedentes, esta categoría de empresas se favorece del financiamiento de capitales de riesgo. Esta organización implementa estrategias de venta con el objetivo de generar un volumen de venta suficiente, que les permita pagar la tasa ofrecida a sus inversionistas, y a su vez atraer nuevo capital que les permita mantenerse competitiva en el mercado. A propósito de esto, este año la empresa realizó en el mes de mayo una campaña de recaudación de fondos (fundraising) que llegó a alcanzar los 8,5 millones de dólares gracias al convenio con dos Capitales de riesgo: Project A y Ventech (techcrunch.com, 2017).

Siendo una startup en crecimiento, que cuenta con recursos financieros limitados, es importante para la empresa medir si las estrategias de ventas agregan un valor real al volumen de ventas y si su implementación es necesaria.

Al contar con estos resultados, esta startup podrá decidir si continúa con la aplicación de estas estrategias o no, o si debe invertir en implementar nuevos conceptos que ayuden a incentivar el volumen de venta. Igualmente, los resultados de esta investigación pueden servir de precedente para otras startups que, siguiendo el modelo de consumo colaborativo, deseen desarrollar una estrategia con el propósito de incentivar su volumen de ventas.

1.2 Marco referencial

1.2.1 Antecedentes

El origen de un nuevo modelo económico: el consumo colaborativo En el año 2007, el consultor estratégico Ray Algar fue uno de los primeros en analizar el modelo económico del consumo colaborativo en la era digital. Un modelo que se desarrolla en diferentes industrias como: alojamiento (Airbnb, misterb&b), transporte (DriveNow, blablacar), productos genéricos (WHY own it), vestimenta (Kleiderkreisel), etc. (Balck, & Cracau, 2015).

En el 2014 Russell Belk realiza un análisis de los conceptos que diferentes autores han emitido sobre el consumo colaborativo. En él se expone que lo podemos definir como: “un modelo económico basado en el intercambio, el compartir, el arrendamiento de bienes y servicios, que favorece el uso antes que la propiedad” (Bostman, 2013). Además, se señala que este modelo se basa en “personas que coordinan la adquisición y distribución de un recurso a cambio de un pago u otro tipo de compensación” (Belk, 2014); donde la interacción es posible gracias a una plataforma web, como en el caso de Ebay y Amazon (Algar, 2007).

Asimismo, diferentes autores coinciden que este nuevo modelo se origina debido a diversos factores en el mercado como la:

- Crisis económica: que tuvo su mayor impacto en el año 2008. A partir de ella las personas se volvieron más sensibles a los precios y debían ser más rigurosos con su presupuesto. Las empresas que se crearon en esa época, vieron la oportunidad y ofrecieron a sus usuarios maneras más económicas de consumo, como también un nuevo medio de ingreso (Belk, 2013; Henten, & Windekilde, 2016).
- Evolución de la tecnología: gracias al acceso masivo a la tecnología y al internet, los consumidores tienen una mejor percepción del precio de un servicio y/o producto. Esta evolución ha cambiado el perfil del consumidor, quien ahora busca tener participación como productor de la actividad económica (Algar, 2007). Una participación que es posible gracias a la evolución del internet, que lanzó al mercado su versión Web 2.0. Una tecnología que permite ofrecer a las empresas una plataforma donde los cibernautas pueden crear contenido e interactuar con los demás usuarios (Belk, 2013); y que ha permitido el nacimiento de comunidades

gracias a que estos últimos colaboran mutuamente con el propósito de intercambiar o adquirir bienes y servicios (Algar, 2007; Heinrichs, 2013).

Cuando el consumo colaborativo se extiende a la industria del alojamiento La industria del alojamiento no es ajena al consumo colaborativo. En este sector se describe al modelo económico como la renta de una propiedad entre particulares (“peertopeer accommodation”) (Vaughan & Daverio, 2016). Gracias a una plataforma virtual que un agente externo pone a disposición, la confirmación de una reserva se hace posible (Belk, 2014).

Esta plataforma cuenta con dos tipos de consumidores: el anfitrión, quien ofrece un espacio libre para alojamiento; y el huésped, quien busca un espacio donde alojarse. Los huéspedes tienen acceso a todas las propiedades que se encuentren publicadas en la plataforma y el anfitrión puede ofrecer todas las propiedades que desee. Además, la compañía tiene acceso a las propiedades de los anfitriones, maneja las reservas de alquiler, colecta los pagos y hasta proporciona un seguro de viaje que cubre daños causados por los huéspedes (Pizam, 2014).

Encontramos diversas investigaciones dedicadas al análisis del consumo colaborativo del alojamiento. La mayoría se enfoca en la compañía Airbnb, por ser precursora en esta industria.

Esta empresa, mejor denominada como startup, nació en el 2007 a partir de la percepción de falta de oferta de alojamiento en San Francisco en temporada alta. Los fundadores tomaron este análisis como una oportunidad para brindar su sala como espacio de hospedaje incluyendo en el precio el desayuno. En agosto del 2008 ellos plasmaron este modelo como una compañía de internet (Henten, & Windekilde, 2016; Khalid, 2011).

Algunas características que resaltan los autores como factores de su éxito son:

- Precio del alojamiento: se calcula que los alojamientos de Airbnb son 21,2% menos caros en comparación a los alquileres de casas, y 49,5% menos caros en cuanto a una habitación en comparación al precio de los hoteles (Lee, & Kim, 2017).
- Procesos de seguridad: Airbnb verifica la identidad de cada usuario antes de que ellos puedan concluir con su registro en la web (Lee, & Kim, 2017).

- La confianza de las valoraciones de sus mismos usuarios y los niveles altos de satisfacción (Armas, Taño, & Rodríguez, 2016). Ambos, anfitrión y huésped, pueden dejar una valoración del otro; que cualquier internauta puede visualizar al momento de ingresar al perfil del usuario (Lee, & Kim, 2017).

En la actualidad, Airbnb cuenta con más de 3 millones de propiedades publicadas, en más de 191 países y en más de 65 mil ciudades (Airbnb, 2017) y está valorada en 31 billones de dólares luego de su última recaudación de fondos que alcanzó una inyección de inversión de 1 billón de dólares (Dow Jones Institutional News, 2017).

Un estudio cuantitativo de los alumnos de la Universidad La Laguna, desarrolló un análisis comparativo de los niveles de satisfacción de los consumidores del modelo Airbnb vs. alojamientos más convencionales (hoteles, hostales). Para ello realizaron una evaluación directa post-consumo a través de “una extracción de una amplia muestra de las valoraciones online (e-WOM) en establecimientos de 8 grandes ciudades europeas y americanas” (Armas, Taño, & Rodríguez, 2016).

Para los hoteles se extrajeron las valoraciones online, también denominadas e-WOM (electronic Word of Mouth), de la página web Tripadvisor. Los de la empresa de consumo colaborativo fueron extraídos de su misma página web (www.airbnb.com), donde se analizaron por diferente tipo de alojamiento: habitación compartida, habitación privada y espacio entero (departamento o casa). El estudio dio como resultado, que a pesar que Airbnb no cuenta con aspectos propios del alojamiento convencional como disponibilidad del personal las 24 horas del día, estándares de producto y servicio, y seguridad; sus consumidores se encuentran más satisfechos con el servicio y el producto contratado que los consumidores de los servicios convencionales (Armas, Taño, & Rodríguez, 2016).

Asimismo, esta investigación resalta la importancia de las valoraciones puesto que influyen directamente en la decisión de consumo del cliente. Los consumidores, al no haber utilizado antes este servicio, toman en cuenta las opiniones de clientes anteriores para reducir su percepción de riesgo ante lo desconocido (Wen, 2009).

Este estudio expone igualmente que el consumo colaborativo de alojamiento, según Botsman y Rogers, forma parte de uno de los tres sistemas donde este tipo de consumo puede desarrollarse: “el sistema de estilos de vida colaborativos, consistente en que personas que comparten intereses y una misma filosofía de vida conectan para compartir

e intercambiar recursos intangibles como tiempo, espacio, habilidades y dinero; mediante un sistema 'social' de búsqueda y gestión." (2011).

También se destaca en el estudio las características de perfil de los consumidores de este tipo de actividad económica, que son definidos por Russo y Quaglieri (2014) como: "viajeros expertos y conectados, proclives al consumo responsable, caracterizados por un alto nivel de confianza hacia los demás miembros de la comunidad y cierta familiaridad con Internet y el comercio en línea, exigentes en cuanto a la calidad de sus experiencias turísticas, ya acostumbrados a vincular destinos de elección y formas de hospitalidad con la visita de familiares y amigos".

Cabe resaltar que este estudio ha tomado como ámbito de investigación la economía colaborativa en la industria del alojamiento, puesto que se reconoce como una fuerte tendencia en este mercado y que podría revolucionar la manera actual de cómo la industria se desarrolla (Pizam, 2014). Tomando también en cuenta su potencial competitivo gracias a los altos resultados de satisfacción de sus usuarios.

En cuanto al proceso operativo del consumo colaborativo de alojamiento, encontramos una investigación de análisis de las teorías de los costos de transacción que ulteriormente se ven implementadas en las plataformas web como parte de cobro a sus usuarios por el servicio brindado. Este documento también toma como ejemplo de implementación a la compañía Airbnb (Henten, & Windekilde, 2016).

A partir de este análisis se resalta el rol de Airbnb como la plataforma virtual que permite una comunicación directa entre los anfitriones y los huéspedes. Los autores concluyen que, gracias a la evolución del internet y a su acceso en una escala masiva, los costos en las transacciones se han reducido considerablemente; permitiendo la creación de este nuevo modelo de negocio que se basa en el manejo de estos costos. Costos relativamente bajos a comparación si por ejemplo cada una de las personas buscara, contactara y pagara por su propia cuenta (sin la presencia de un intermediario) (Henten, & Windekilde, 2016).

Es así que la compañía se convierte igualmente en un agente de cobranza de pagos de cada anfitrión (Henten, & Windekilde, 2016). Al confirmar una reservación, ella colecta el pago del huésped, para pagar al anfitrión luego de 24 horas de la llegada del primero al alojamiento. En este proceso Airbnb cobra tanto al anfitrión como al huésped por el uso de la plataforma. Este cobro es un porcentaje que se calcula sobre el monto total de la

reservación (noches de alojamiento + cargos de limpieza), y que varía para los dos usuarios (Airbnb,2017).

Los huéspedes pagan entre 6% y 12% de cargos de servicio, a más alto el valor total de la reservación el porcentaje cobrado es menor. A los anfitriones, por otra parte, se les cobra 3% del monto total de la reservación. Este monto es deducido del pago realizado al anfitrión por la compañía. Airbnb informa a sus usuarios que los cargos se realizan para cubrir los gastos de mantenimiento y funcionamiento de la plataforma (Airbnb,2017).

Otras plataformas, competidoras de Airbnb son:

- Homeaway
- VRBO
- Homestay
- Wimdu, entre otras

Presencia del sector LGBT en el turismo mundial

La Organización Mundial del Turismo UNWTO publicó en el año 2012 el *Reporte Global del Turismo LGBT*; a base de encuestas a sus diversos miembros asociados y con el apoyo de la organización IGLTA (Asociación Internacional de Viajes para Gays y Lesbianas). El informe tenía como propósito analizar el impacto de este segmento de mercado emergente en el turismo mundial.

En él se estima que la participación de la comunidad LGTB en la economía mundial del turismo representó 140 billones de dólares. Casos más específicos de destinos como España y Cape Town estiman su porcentaje de participación en 10% y 12% respectivamente. Esto también se debería a las campañas de inclusión y marketing enfocadas específicamente a esta comunidad, realizadas por las entidades oficiales de turismo de los destinos mencionados (UNWTO, 2012).

Además, resalta la relación de la implementación de nuevas leyes de antidiscriminación enfocadas en el bienestar de la comunidad LGTB, con el aumento de turismo de este segmento. Así encontramos el caso de Argentina que luego de la promulgación de la ley que permite la unión civil entre personas del mismo sexo en el 2010, es percibido como el país con menos porcentaje de homofobia en esta región. Gracias a ello escaló en el ranking y aparece en las encuestas entre el primer o segundo destino preferido de esta comunidad dentro de Latino América (UNWTO, 2012).

Igualmente, este reporte muestra la estimación de viaje y gasto de las personas gay, concluyendo que ellas destinan un presupuesto más alto de gastos de viaje debido, en cierta medida, a una de sus características denominada en inglés DINK (doble ingreso, no niños) (Kauhanen, 2015), e informa que los hombres gay tienden a gastar más que su contraparte femenina. Un presupuesto que proyecta un incremento de 22% para el año siguiente. Asimismo, comunica que los hombres gay y bisexuales viajan en promedio 3,9 veces al año, gracias al resultado de un estudio realizado en el mercado norteamericano (UNWTO , 2012).

Por otro lado, se realizó un estudio cualitativo que examinó en conjunto la búsqueda de literatura y el análisis de información de diversas asociaciones gay y lesbianas; con el propósito de investigar sus motivaciones de viaje. El autor de esta investigación de tesis de la Universidad de Delaware concluyó que la motivación intrínseca de viaje de este segmento se ve influida por su sexualidad. Ellos buscan en sus viajes poder escapar de la sociedad heterosexual. Desean que su viaje satisfaga la necesidad de seguridad, aceptación y aprobación de su orientación sexual. Es por ello que prestan una mayor atención a la elección de su destino de viaje (Khan, 2013).

Un nicho en el consumo colaborativo de alojamiento: enfoque al sector LGTB

Uno de los fundadores de esta compañía, quien utilizaba regularmente los servicios de Airbnb, vivió una experiencia incómoda en una de sus reservaciones realizadas a través de esta plataforma; ya que su anfitrión no quería que una pareja de dos hombres durmiera en una misma habitación. A partir de los actos de discriminación por parte de los anfitriones de la plataforma Airbnb ante huéspedes de la comunidad LGTB, los fundadores de misterb&b vieron una oportunidad y necesidad en este nicho de mercado. Es así que la proposición única de valor (UVP) de esta nueva empresa es brindar un ambiente seguro de alojamiento a las personas de la comunidad LGTB, permitiéndoles ser partícipes del modelo de consumo colaborativo. Además, la empresa busca tener una mayor presencia en las ciudades y barrios gays y participa activamente en los eventos de la comunidad LGTB (misterb&b, 2017).

Esta startup fue fundada en el 2013 en Francia, y luego se convirtió en una empresa americana. misterb&b es una compañía orientada a la comunidad LGTB, donde su público objetivo principal son los hombres gays. Al año 2017 se encuentra presente en más de 135 países con más de 100 mil propiedades publicadas en su plataforma. Además, cuenta con 3 oficinas en el mundo, ubicadas en: Paris, San Francisco y Lima (misterb&b, 2017).

Esta compañía cuenta con el mismo modelo operativo que Airbnb. En cuanto a los cargos de servicios, varían un poco. Los huéspedes pagan entre 12% y 15% de cargos de servicio, dependiendo de las características de cada reservación (viaje a otro continente, TVA, etc.). Por otra parte, a los anfitriones se les cobra 5%. Este porcentaje es deducido del monto total de la reservación (noches de hospedaje + cargos de limpieza), y el pago es realizado luego de las 24 horas del día de llegada (check-in) del huésped al alojamiento. Estas primeras 24 horas permiten al huésped hacer algún tipo de reclamo si no se sienten satisfechos con su alojamiento, y un reembolso total o parcial puede ser realizado. (misterb&b, 2017).

Por otro lado, por tratarse de una startup, misterb&b se encuentra en frecuente búsqueda de financiamiento para poder mantenerse competitiva en el mercado. Este año la empresa realizó en el mes de mayo una campaña de recaudación de fondos (fundraising) que llegó a alcanzar los 8,5 millones de dólares (techcrunch.com, 2017).

El turismo LGTB en el Perú

No se han encontrado investigaciones que estudien o muestren el perfil de este tipo de turista en el Perú. Sin embargo, gracias a un artículo del diario El Comercio que compila diferentes fuentes, encontramos algunos datos importantes de este segmento de mercado (2016).

Este artículo resalta la entrevista realizada al Gerente General de Llama Trip, tour operador nacional enfocado en el segmento LGTB. Marco Arellano dio a conocer las siguientes características de este tipo de turista:

- Se estima que un turista de la comunidad LGTB puede llegar a gastar entre 40% a 45% más que un turista heterosexual.
- Tiene un gasto promedio de 3000 dólares por un viaje de 7 u 8 días.
- Se hospeda generalmente en hoteles de 3 o 4 estrellas.
- Valorán mucho ser tratados con respeto.

Por otro lado, este segmento de mercado se puede dividir en otros segmentos tales como:

- Jóvenes
- Parejas gays adultas
- Turistas de lujo

Por último, se estima que el turismo LGTB se incrementó de un 10% a 15% en nuestro país del 2011 al 2015 a pesar de que no haya ningún tipo de promoción de parte del gobierno a través de Prom Perú.

Otro artículo de Arellano Marketing nos muestra la entrevista con José Espejo, Gerente General de Gayperu Travel (2013). En la que resalta lo recomendable que es enfocarse en este segmento de mercado, ya que son turistas que se caracterizan por:

- Viajar con mucha frecuencia
- Su alto consumo
- Buscar lo mejor

También destaca la oportunidad de crecer en este segmento ya que no existe mucha oferta en el mercado peruano y que este público objetivo se encuentra desatendido o simplemente no está satisfecho con la oferta actual.

En cuanto a la presencia de misterb&b en Perú, podemos encontrar 136 alojamientos en la página web; en comparación a los 306 que se encuentran en Airbnb.

Financiamiento de las startups: búsqueda de inversionistas

En el 2016 un estudio destaca el importante rol de los capitales de riesgo (Venture capital) dentro de las compañías denominadas startups. A través de un enfoque cualitativo, tomando como base de análisis 5 startups de Estados Unidos y 5 startups del Norte de Europa (Estonia); se pudo observar que este tipo de capital es el recurso principal que permite su sobrevivencia y evolución. También se recalcó que este tipo de financiamiento puede tener un impacto no sólo en sus recursos financieros, sino también en sus estrategias de negocio; debido a que los inversionistas son personas con amplio conocimiento y experiencia en el mundo empresarial. (Rungi, Saks, &, Tuisk, 2016)

Concerniente a los capitales de riesgo vinculados a las startups, también encontramos un artículo del autor Gage en el periódico de *Wall Street*. En él se informa que, a partir del análisis de resultado de 2000 empresas que recibieron por lo menos 1 millón de dólares en capital de riesgo, el 75% de startups fracasan al no cumplir con el retorno proyectado de la inversión. A su vez se dio a conocer que la tendencia es que las empresas fracasen a partir del cuarto año, ante el cese de la provisión de capital por parte de los inversionistas. Se estima que un 60% de las compañías siguen operando en su tercer año y que este

porcentaje se reduce a 35% para las empresas que siguen vigentes luego de 10 años en el mercado. (Gage, 2012).

Estrategias de venta

Debido a que este modelo de negocio es relativamente nuevo y se encuentra en constante evolución, no se han encontrado investigaciones previas que desarrollen el tema de la efectividad de las estrategias de venta aplicadas en este tipo de plataformas, propias del consumo colaborativo.

Además, puesto que este modelo de negocio difiere con las características del modelo tradicional desarrollado por los hoteles (S. Lee & D.-Y. Kim, 2017), la validez de los resultados de investigaciones de estos últimos no podría ser aplicada para esta investigación.

Se desarrollarán las características propias de las estrategias de venta de misterb&b; empresa objeto de esta investigación, en la sección del marco contextual.

1.2.2 Marco teórico

Particularidades del modelo del consumo colaborativo

El consumo colaborativo es un modelo de negocio que fue expuesto en el 2007 por el consultor estratégico Ray Algar en un artículo de la revista Leisure Report. En él se exponía que gracias a la era de la tecnología los consumidores tienen una mejor percepción de los precios de un producto. Gracias al internet, nacen comunidades donde los consumidores colaboran mutuamente con el propósito de intercambiar bienes y servicios a través de una plataforma web; como el caso de Amazon y Ebay (Algar, 2007).

Por otro lado, la consultora especialista en consumo colaborativo Rachel Bostman junto con el empresario Roo Rogers (2011) desarrollan su concepto exponiendo diversos aspectos. Ellos distinguen el nacimiento de una nueva mentalidad en los consumidores, que cuentan con 3 características principales:

- Simplicidad en la búsqueda, prefiriendo un contacto directo con el productor del bien o servicio.
- La trazabilidad y la transparencia como eje en la relación de confianza establecida.
- La participación voluntaria del consumidor es cada vez mayor.

Como han señalado los autores, la participación voluntaria del consumidor es cada vez mayor. No obstante, las compañías que desarrollan este modelo de negocio deben cumplir con 4 principios (Anexo 1) para poder tener éxito (Bostman & Rogers, 2011). Ellos son:

- La masa crítica: el bien o servicio que la plataforma comercializa debe de interesar a un grupo grande de personas para que sea atractiva. Esto permitirá a la empresa contar con una oferta suficiente que pueda satisfacer la demanda de los usuarios.
- La capacidad ociosa: se refiere a la capacidad no utilizada de un bien o servicio que puede ser aprovechada por otra persona.
- Creencia en los comunes: hace referencia a usuarios (compradores y vendedores) con características en común; que les permitan ser parte de una misma comunidad.
- Confianza entre desconocidos: las plataformas de consumo colaborativo deben permitir establecer un vínculo de confianza directa entre vendedores y compradores. Es importante que los sistemas de estas empresas cuenten con un nivel de seguridad e identificación altos para evitar que estafadores lleguen a ser parte de esta dinámica de intercambio. También es importante que los usuarios tengan la opción de dejar valoraciones de los vendedores y compradores; que permitirá disminuir la incertidumbre de los futuros usuarios.

En cuanto al modelo colaborativo de alojamiento, el autor Belk lo define como: “la aplicación que permite a las personas comprar y vender el uso de una habitación o un hogar, a través de una transacción facilitada por el internet, proporcionando una comisión a la compañía” (2014).

Podemos observar que este modelo de negocio se distingue del modelo tradicional. Este último desarrolla una relación empresa - consumidor (B2C). La empresa es dueña y productora de su producto o servicio final y lo ofrece directamente al consumidor. En cambio, el modelo de consumo colaborativo crea una relación entre particulares (P2P – peer to peer) poniendo en contacto a los usuarios de su plataforma (comprador y vendedor). Además, esta última no es dueña de ningún producto puesto que no requiere de un desembolso de capital para adquirir los bienes y/o servicios comercializados en su sitio web (Cañigeral, 2012).

Por último, cabe resaltar que debido a sus características de innovación tanto en la dinámica de sus consumidores como en el uso de la tecnología; las empresas pertenecientes a este modelo económico son creadas como startups. Ellas se apoyan principalmente en el financiamiento externo (familia, amigos, business angels, capitales de riesgos, aceleradores, etc.) para poder desarrollar sus actividades en una escala más alta (Business Wire, 2016; Rungi, Saks, & Tuisk, 2016; Gage, 2012).

Estrategias de venta y la medición de la efectividad

La venta “es uno de los pilares fundamentales de toda empresa” (Bobadilla, 2009, p 27). Ella se enfoca de manera continua y directa en los clientes, su principal activo (Bobadilla, 2009). La venta es primordial para cada organización. Sin ella la empresa no contaría con ingresos y, por consecuencia, no podría seguir con sus actividades en el mercado. (Pérez, 1996).

Por otra parte, la estrategia de venta es considerada como “un pilar fundamental de la estrategia integral de la empresa, ya que en ella se definen las acciones que contribuirán a su crecimiento, a su posicionamiento en cada uno de los segmentos de mercado y a alcanzar la rentabilidad esperada.” (Hanenine, 2014). Es por ello que este tipo de estrategia toma en cuenta la visión, misión y objetivo de la compañía.

Asimismo, Garber señala que las estrategias de venta son desarrolladas tomando como base dos factores críticos: la relación con el cliente (relationship) y el desempeño (performance) del producto y/o servicio que la empresa comercializa. Él nos muestra una matriz de 25 estrategias de ventas, donde estos dos factores se ven involucrados en mayor o menor nivel (Anexo 2). Así sea en una medida mínima, el autor indica que estos factores siempre van a estar presentes, y que no hay estrategia donde no pueda existir un factor sin el otro (Anexo 3). A partir de las circunstancias y necesidades propias de su mercado, una empresa se enfocará más en un factor o en el otro (Garber, 2007).

Según Garber nos indica, así como es importante la creación e implementación de las estrategias de venta, es importante medir sus resultados e informarlos dentro de la organización (2007). De esta manera se conocerá si los objetivos están siendo alcanzados. Sainaghi también pone en evidencia la importancia de este punto afirmando que: “la capacidad de una empresa para durar en el tiempo está estrechamente vinculada a los resultados que logra” (2010). En esta investigación nos interesa poder medir los resultados para conocer la efectividad de las estrategias de ventas.

La efectividad, a su vez, es definida por el *Diccionario de la lengua española* como la: “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (2014). A pesar de que no hay una definición específica, en el ámbito estratégico; Dyson y Foster la definen como “la capacidad de alcanzar una meta definida dentro de un marco de tiempo específico” (1980).

Crook indica que para medir la efectividad se debe medir el rendimiento de la empresa (2003). Diferentes autores nos indican que el rendimiento en la industria hotelera se puede medir utilizando: indicadores financieros (volumen de venta, márgenes de ganancia), indicadores operacionales, denominados también no financieros (ocupación, satisfacción del cliente) o ambos (Sainaghi, 2010; Venkatraman, & Ramanujam, 1986; Bernini, & Guizzardi, 2015). El resultado de cada uno de estos indicadores es denominado “output”, que se comparará con los recursos utilizados por las empresas (“inputs”) para medir su efectividad. Por ejemplo, en el sector hotelero se compara generalmente el resultado del volumen de venta (output) con el número de empleados, sueldo del área operacional, horas trabajadas, etc. (inputs); y así medir la efectividad de cada una de estas variables (inputs) (Yu & Lee, 2009; Lockyer, 2013).

Por otro lado, Yu y Lee indican que la efectividad mide la capacidad de una organización de atraer a la cantidad máxima de clientes, con el propósito de incrementar las ventas; a partir del uso de una cantidad mínima de recursos. Estos resultados serán luego comparados con las metas definidas por la empresa para medir si tuvieron el alcance esperado (2009).

Medir la efectividad de las actividades (estrategias) de una empresa es de suma importancia. Su resultado será utilizado como indicador para la toma de decisiones, ya que ayudará a la organización a tener una visión más completa y precisa de cuáles son los puntos claves a los que deben enfocarse (Yen, F. L., & Othman, M., 2011) y cómo sus recursos pueden ser mejor utilizados (Bernini, C., & Guizzardi, A., 2015).

Definición de una startup

Los autores definen a una startup como una empresa que se encuentra en la fase inicial del desarrollo de una idea de negocio. Según Blank y Dorf una startup es “una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, que puede repetirse y que es escalable” (2013). Esta definición se puede desagregar como sigue:

- Escalable, ya que se busca una expansión rápida de la empresa a través de los financiamientos de las capitales de riesgo (Venture Capitals);

- Que puede repetirse, para que atraiga a un número de clientes necesarios que permitirán,
- Un negocio rentable (Blank & Dorf, 2013)

Una startup se encuentra estrechamente vinculada al emprendimiento, puesto que éstas compañías ofrecen un producto innovador o ya existente distribuido de una manera más eficiente (Ready, 2011).

1.2.3 Marco contextual

Como mencionado en la sección de Antecedentes, este modelo de negocio tiene características distintas que el modelo tradicional (B2C) desarrollado por los hoteles. A continuación, se desarrollan las definiciones que se aplican a partir de la adaptación de este modelo económico por la empresa estudiada en esta investigación: misterb&b.

- Estrategias de venta: Actividades que se desarrollan con el propósito de incentivar a los usuarios a confirmar una reservación. Se busca la reactividad del usuario. Estas estrategias se dirigen a las personas que ya forman parte de los usuarios de la plataforma web misterb&b (anfitriones y huéspedes). (misterb&b, 2017)
- Volumen de ventas: Monto total de las transacciones generadas en la plataforma (Número de reservaciones confirmadas x monto de cada reservación) (misterb&b, 2017).
- Ingreso de ventas: comisiones cobradas a los usuarios (anfitriones y huéspedes) al momento de la confirmación de una reserva. Las comisiones para los anfitriones son de 5% sobre el monto total de la reserva y las comisiones de los huéspedes oscilan entre 12% y 15% dependiendo de las características de la reserva. (misterb&b, 2017)

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo principal

Medir la efectividad de las estrategias de ventas implementadas por la empresa de consumo colaborativo de alojamiento “misterb&b” en relación con el volumen de ventas.

1.3.2 Objetivos Específicos

A partir del objetivo principal se plantean los siguientes objetivos específicos:

- OE1. Identificar las estrategias de ventas desarrolladas por la empresa misterb&b. - OE2. Desarrollar un análisis de variabilidad comparando el volumen de ventas de un período antes y de un período después de la implementación de las estrategias de venta. - OE3. Medir el porcentaje de efectividad propia de cada estrategia de venta implementada.

2. Metodología

2.1 Tipo y diseño de investigación

2.1.1 Tipo de investigación

Según el nivel de complejidad de la investigación se desarrollará un estudio descriptivo, ya que se medirá la variabilidad de los resultados del volumen de ventas de la empresa una vez implementadas las estrategias de ventas. A su vez se medirá la efectividad de cada estrategia de venta al calcular su tasa de conversión (N° de reservaciones confirmadas / usuarios expuestos directamente a la estrategia de venta).

Para poder medir de manera más adecuada las unidades de análisis desarrollaremos en primera instancia un enfoque cualitativo a través de una entrevista a profundidad con el Director General de Operaciones y cofundador de la empresa misterb&b: François de Landes de Saint Palais.

La entrevista a profundidad (Anexo 4) se desarrollará a partir de preguntas abiertas que se enfocan principalmente en dos temas:

- La empresa misterb&b
- Las estrategias de venta y su medición

A partir de esta entrevista podremos extraer las estrategias de ventas que se utilizarán como unidades de análisis.

Luego, se realizará un enfoque cuantitativo a partir del análisis de la base de datos que la empresa tiene registrada por cada una de las estrategias implementadas y a partir de la información del volumen de venta de los períodos estudiados. Esto nos permitirá obtener el rendimiento de cada estrategia y medir su efectividad.

2.1.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental – longitudinal. Para su desarrollo se recolectará información ya existente de la base de datos de la empresa en diversos periodos de tiempo. Ello permitirá medir las variables en diferentes temporadas (alta, media y baja) del mercado.

2.2 Variables

La variable que estudiaremos en esta investigación es la: estrategia de venta. Según un artículo del autor Haneine, en la revista *Noticias Financieras* del 2014, la define como: "...un pilar fundamental de la estrategia integral de la empresa, ya que en ella se definen las acciones que contribuirán a su crecimiento, a su posicionamiento en cada uno de los segmentos de mercado y a alcanzar la rentabilidad esperada."

La parte operacional se medirá a través de la recolección de los datos registrados de cada una de las estrategias de ventas identificadas en la empresa. Este procedimiento permitirá medir la efectividad de su implementación tomando en cuenta datos históricos, lo que nos dará la posibilidad de comparar los resultados antes y después de la implementación. Además, se hallará la tasa de conversión de cada una de las estrategias (número de reservaciones confirmadas de usuarios notificados / muestra total de usuarios que fueron expuestos a la estrategia de venta).

Gracias a la entrevista a profundidad con el Gerente General de Operaciones de la empresa misterb&b, se hallaron dos estrategias implementadas en la empresa:

- Recordatorio de reservación (Booking reminder): el anfitrión cuenta con un plazo de 24 horas para responder una solicitud de reservación. Pasadas 3 horas sin respuesta (entre 21 y 1 hora antes de que el plazo expire) por parte del anfitrión, el equipo de ventas se comunica con él vía telefónica para recordarle que debe responder de manera que la reserva no se desestime (misterb&b, 2017). Para este análisis se pueden identificar dos categorías de reservaciones: 1. Solicitud de una reserva, donde el huésped debe poner su información de tarjeta de crédito para poder realizar una solicitud. Ni bien el anfitrión acepte la solicitud, la reservación es automáticamente confirmada debitando el pago de la tarjeta de crédito que se registró; 2. Contacto con anfitrión, con esta opción el huésped puede enviar una solicitud de reserva sin que el sistema le pida el registro de su información de tarjeta de crédito; en este caso el anfitrión pre-aprobará la solicitud y será luego el huésped

quien confirme la reservación realizando el pago en este momento (misterb&b, 2017) (Anexo 5). Además, cabe resaltar que, si bien los usuarios expuestos a esta estrategia de venta son contactados vía telefónica, en el caso de no tener respuesta misterb&b les deja un mensaje de voz, o se envía un e-mail si el usuario no cuenta con una bandeja de mensaje vocal en su teléfono. Se analizará la tasa de efectividad general de esta estrategia, como a su vez las tasas de efectividad por tipo de contacto y tipo de reservación. Por motivos de identificación en el estudio, denominaremos a esta estrategia E1.

- Programa de vecinos (Neighbor Program): si luego de dos horas de búsqueda el huésped no recibe respuesta de las solicitudes de reservación que envió, el sistema envía automáticamente la información de búsqueda a otros anfitriones que no fueron consultados para que ellos ofrezcan su alojamiento al huésped. Gracias a la programación de una serie de algoritmos lógicos, el sistema sólo envía la información a los anfitriones que se alinean con las características de búsqueda previas del huésped (Precio por noche, ubicación, tipo de alojamiento, etc.) (misterb&b, 2017). Por motivos de identificación en el estudio, denominaremos a esta estrategia E2.

2.3 Muestra

Como se mencionó en la sección anterior, se han encontrado dos estrategias de venta: E1 y E2. Para la extracción de la muestra se realizará un muestreo probabilístico sistemático donde se medirán los resultados encontrados en la base de datos de la empresa misterb&b de E1 y E2 en diversos meses del año, lo que nos permitirá analizar su efectividad.

Muestra de E1 - Recordatorio de una solicitud de reservación (Booking Reminders): Esta estrategia se implementó a partir de septiembre del 2015. Es por ello que para poder compararlo con la base de datos antes de su implementación, se analizarán los meses de enero a agosto del 2016. Estos abarcan los meses de temporada baja (enero, febrero y marzo), temporada media (abril y mayo) y temporada alta (junio, julio y agosto).

Muestra de E2 - Programa de vecinos (Neighbor Program): Ya que esta estrategia se implementó recién en octubre del 2016, se extraerá de la base de datos los 4 primeros meses de su implementación (octubre 2016 - enero 2017). Estos meses serán comparados con su período anterior (octubre 2015 – enero 2016).

2.4 Instrumento de investigación

Enfoque cualitativo

Se desarrollará una entrevista a profundidad con el Director General de Operaciones y cofundador de la empresa misterb&b: François de Landes de Saint Palais (Anexo 4).

La entrevista a profundidad se desarrollará a partir de preguntas abiertas que se enfocan principalmente en dos temas:

- La empresa misterb&b
- Las estrategias de venta y su medición

Enfoque cuantitativo

Se plasmarán los resultados de los períodos seleccionados para el análisis de cada estrategia de venta.

Tabla 1. *Análisis de resultados – Períodos E1 y E2*

Estrategia	Período de Análisis	Nº de solicitudes	Nº de reservaciones confirmadas	Tasa de Conversión	Volumen de ventas
E1: Recordatorio de reservación	En. – Ag. 2015 Vs. En. – Ag. 2016	✓	✓	✓	✓
E2: Programa de vecinos	Oct. – Dic. 2015 / En. 2016 Vs. Oct. – Dic. 2016 / En. 2017	✓	✓	✓	✓

Fuente: misterb&b,

Elaboración: Propia

*Tasa de Conversión = N° de reservaciones confirmadas / N° total de solicitudes de reservación

Como se observa en la Tabla 1 se recopilarán los resultados de dos periodos en cada estrategia. Un primer período antes de la implementación de estas estrategias y un segundo período donde estas fueron implementadas. Esto nos permitirá comparar el incremento o reducción, a partir de su desarrollo, del: número de solicitudes, número de reservaciones confirmadas, tasa de conversión y volumen de ventas.

Toda la información será proporcionada por la empresa misterb&b. En el caso del volumen de ventas de cada mes, este será brindado por el Gerente General de Operaciones; y en el caso de los demás resultados, su recopilación será posible gracias al sistema interno de reservaciones de la empresa, mejor denominado como “Admin” (Anexo 7).

Para poder obtener un resultado más preciso del rendimiento de cada estrategia de ventas, se desarrollará la recopilación de los datos de cada una de ellas en los períodos ya mencionados (E1: En. – Ag. 2016; E2: Oct. – Dic. 2016 / En. 2017). Con estos resultados se podrá identificar específicamente cuántas reservas fueron confirmadas del total de la muestra que estuvo expuesta a estas estrategias, y así medir la efectividad propia de cada una.

Es por ello que se han desarrollado las siguientes matrices para plasmar el conteo:

Matriz E1. *Recordatorio de reservación*

Recordatorio	Tipo de contacto			Categoría de reservaciones		Reservación confirmada	
	Conversación telefónica	Buzón de Voz	E-mail	Solicitud de una reserva	Contacto con anfitrión	Sí	No
1							
2							
3							
.....							
N° total de recordatorios	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
						N° total de reservaciones confirmadas	
Tasa de efectividad = N° total de reservaciones confirmadas / N° total de recordatorios							

Fuente: misterb&b

Elaboración: Propia

La matriz E1, como su nombre lo indica, corresponde al análisis de datos de la estrategia: “Recordatorio de reservación”. De esta manera podremos obtener la tasa de efectividad (porcentaje de reservaciones que fueron confirmadas a partir de un recordatorio a un usuario). También podremos obtener esta tasa de efectividad por categoría de reservación y por tipo de contacto.

Matriz E2. Programa de vecinos

Reservaciones con notificación de búsqueda	N° de Anfitriones contactados	Rpta. Anfitrión		% Rpta. Anfitrión	Reservación confirmada	
		Sí	No		Sí	No
1						
2						
3						
.....					Σ	Σ
N° total de reservaciones con notificaciones				$\bar{X}$ % Rpta. Anfitrión	N° total de reservaciones confirmadas	
Tasa de efectividad = N° total de reservaciones confirmadas / N° total de reservaciones con notificaciones						

Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

La matriz E2, como su nombre lo indica, corresponde al análisis de datos de la estrategia: “Programa de vecinos”. De esta manera podremos obtener la tasa de efectividad (porcentaje de reservaciones que fueron confirmadas a partir de una reservación con notificación de búsqueda). También podremos obtener la tasa promedio de respuesta de un anfitrión ante estas notificaciones.

2.5 Procedimientos

Se recopilará la información en cuanto a:

- Volumen de ventas
- N° de solicitudes
- N° de reservaciones confirmadas
- Tasa de conversión

Con esta data se podrá desarrollar un análisis que nos permitirá evaluar si las estrategias en estudio han incrementado las variables mencionadas y en qué proporción. Para la estrategia E1, se compararán los meses de enero a agosto del año 2015 vs. los meses de enero a agosto del año 2016. Para la estrategia E2, se compararán los meses de octubre 2015 a enero del 2016 vs. octubre del 2016 a enero del 2017.

Además, una vez completadas las matrices (Matriz E1 y Matriz E2) con la información de la base de datos de la empresa; se podrá identificar la tasa de efectividad propia de cada

estrategia. Es decir, del número total de usuarios (muestra global) que estuvo expuesto a la estrategia de venta; qué porcentaje llegó a confirmar una reservación.

2.6 Plan de análisis

En esta investigación se realiza tanto un enfoque cualitativo (entrevista a profundidad al Director General de Operaciones de la empresa misterb&b); como un enfoque cuantitativo (análisis de la base de datos de la empresa). Estos dos enfoques nos permitirán cumplir con los objetivos generales y objetivos específicos previamente planteados.

Como objetivo principal se ha planteado: medir la efectividad de las estrategias de ventas implementadas por la empresa de consumo colaborativo de alojamiento “misterb&b” en relación al volumen de ventas. Gracias a la entrevista a profundidad se podrán identificar las estrategias de ventas desarrolladas actualmente por la empresa misterb&b (objetivo específico 1). Una vez identificadas, se compararán los resultados del volumen de ventas con un período donde las estrategias no fueron implementadas (objetivo específico 2). Asimismo, para obtener el porcentaje de efectividad de cada una de las estrategias de venta se medirá el número de reservaciones que fueron confirmadas a partir del total de usuarios que fueron expuestos directamente a una de estas estrategias (de la muestra total de solicitudes de reservación realizadas por los usuarios, cuántas fueron confirmadas) (objetivo específico 3).

3. Resultados

3.1 Presentación de resultados

A través de la entrevista a profundidad al Director General de Operaciones de misterb&b pudimos confirmar la identificación de las estrategias de ventas desarrolladas por la empresa (Objetivo específico 1):

- E1: Recordatorio de reservación (Booking Reminder)
- E2: Programa de vecinos (Neighbor Program)

A partir de ello, se midió la tasa de conversión global y el volumen de ventas registrados en los períodos de análisis, previamente mencionados; donde cada estrategia fue implementada y se compararon los resultados con un período equivalente anterior; donde las estrategias aún no habían sido implementadas. Este procedimiento nos permitió medir el incremento del volumen de venta y reservaciones confirmadas una vez implementadas las estrategias (Objetivo específico 2). Además, se obtuvo el porcentaje de efectividad de

cada una de las estrategias de venta al medir el número de reservaciones que fueron confirmadas a partir del total de usuarios que fueron expuestos directamente a una de estas estrategias (Objetivo específico 3).

Resultados Estrategia de venta E1: Recordatorio de reservación

Se recopiló la información de los períodos a comparar (En. – Ag. 2015 Vs. En. – Ag. 2016), en cuanto a:

- Volumen de ventas
- N° de solicitudes
- N° de reservaciones confirmadas
- Tasa de conversión

Tabla 2. Medición de resultados - Período 2016 (Implementación E1)

2016	N° de solicitudes	N° de reservaciones confirmadas	Tasa de Conversión Global	Volumen de venta
Enero	7144	1454	20.4%	\$ 298,500
Febrero	8092	1537	19.0%	\$ 346,000
Marzo	9936	1957	19.7%	\$ 435,000
Abril	10828	2130	19.7%	\$ 459,999
Mayo	13873	2572	18.5%	\$ 508,000
Junio	13295	2797	21.0%	\$ 594,400
Julio	16450	3220	19.6%	\$ 677,900
Agosto	17928	3543	19.8%	\$ 687,800

Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

Para el análisis de la base de datos se tomó como muestra los meses de enero a agosto del 2016, período donde la estrategia E1 ha sido implementada. Se puede observar una tasa de conversión global que oscila entre 18.5 y 21%. La tasa de conversión se refiere al porcentaje de reservaciones que han sido confirmadas con respecto al total de solicitudes enviadas por los huéspedes. Tomando como ejemplo el mes de junio, se tiene que del total de solicitudes enviadas (13295), 2797 fueron confirmadas. Con lo que se puede deducir que del 100% de solicitudes el 21% de las reservaciones se confirmaron; lo que se traduce, a su vez, en un volumen de venta de \$594,400.

Tabla 3. Medición de resultados - Período 2015

2015	N° de solicitudes	N° de reservaciones confirmadas	Tasa de Conversión	Volumen de venta
Enero	4724	382	8.1%	\$ 114,000
Febrero	4635	393	8.5%	\$ 120,000
Marzo	7087	587	8.3%	\$ 160,000
Abril	8009	546	6.8%	\$ 223,000
Mayo	9524	665	7.0%	\$ 180,000
Junio	10869	1224	11.3%	\$ 246,800
Julio	13166	1543	11.7%	\$ 300,000
Agosto	15118	1919	12.7%	\$ 340,000

Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

A partir de los resultados del período anterior (En. – Ag.2015), donde la estrategia de venta no había sido implementada; se puede observar que tanto la tasa de conversión global, como el volumen de ventas han incrementado luego del desarrollo de esta estrategia.

Tabla 4. E1: Tasa de Conversión Global – 2015 vs. 2016

Meses	2015	2016	Incremento
Enero	8.1%	20.4%	12.3%
Febrero	8.5%	19.0%	10.5%
Marzo	8.3%	19.7%	11.4%
Abril	6.8%	19.7%	12.9%
Mayo	7.0%	18.5%	11.6%
Junio	11.3%	21.0%	9.8%
Julio	11.7%	19.6%	7.9%
Agosto	12.7%	19.8%	7.1%
$\bar{X}$	9.30%	19.71%	10.41%

Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

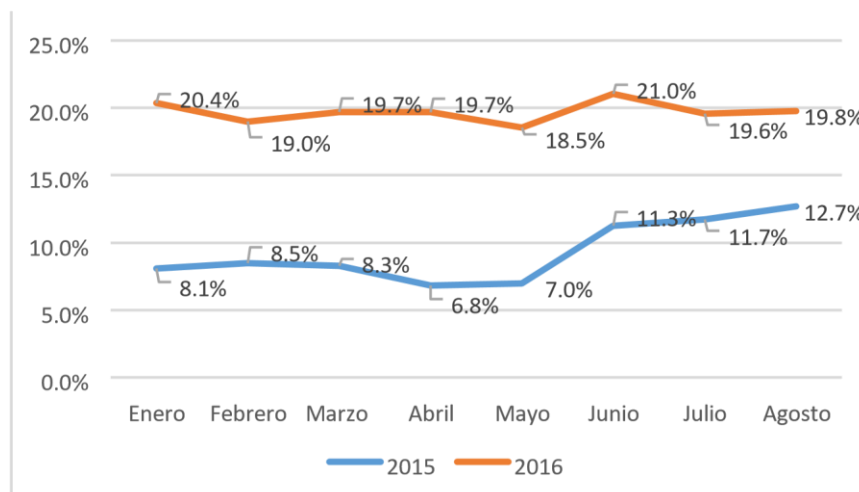


Figura 1. E1: Tasa de Conversión Global - 2015 vs. 2016

Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

A través de la comparación de los resultados del período analizado para la estrategia de recordatorio de reservación con los resultados del año anterior, se puede observar que las tasas de conversión han aumentado en todos los meses del período donde se implementó la estrategia. El incremento de la tasa de conversión oscila entre 7.1 y 12.9%, y se observa un incremento promedio de 10.41%.

Tabla 5. E1: Volumen de Venta Global - 2015 vs. 2016

Meses	2015	2016	Incremento	Porcentaje
Enero	\$ 114,000	\$ 298,500	\$ 184,500	161.8%
Febrero	\$ 120,000	\$ 346,000	\$ 226,000	188.3%
Marzo	\$ 160,000	\$ 435,000	\$ 275,000	171.9%
Abril	\$ 223,000	\$ 459,999	\$ 236,999	106.3%
Mayo	\$ 180,000	\$ 508,000	\$ 328,000	182.2%
Junio	\$ 246,800	\$ 594,400	\$ 347,600	140.8%
Julio	\$ 300,000	\$ 677,900	\$ 377,900	126.0%
Agosto	\$ 340,000	\$ 687,800	\$ 347,800	102.3%
$\bar{X}$	\$ 210,475	\$ 500,950	\$ 290,475	147.5%

Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

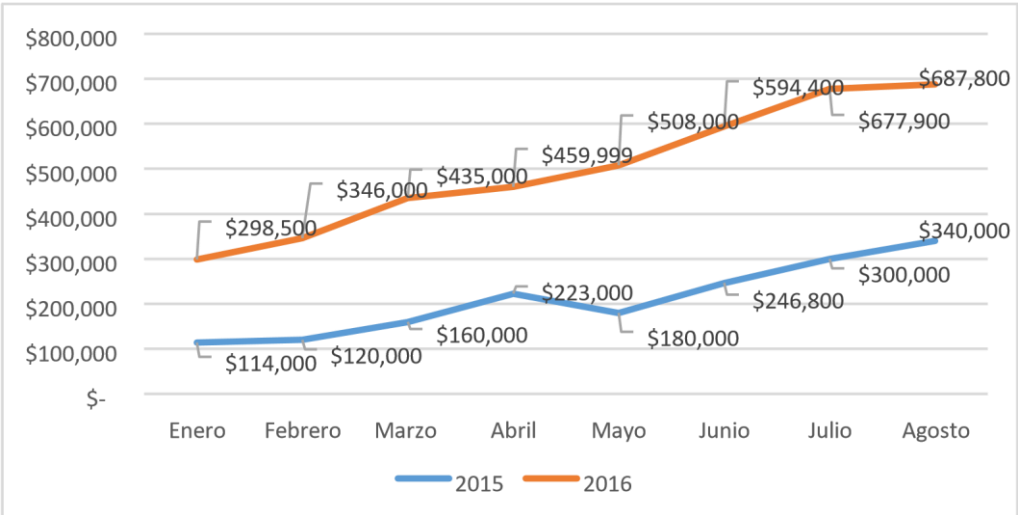


Figura 2. E1: Volumen de Venta Global - 2015 vs. 2016 Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

Con respecto al volumen de venta, se observa igualmente un incremento en todo el período donde esta estrategia ha sido implementada. El porcentaje del incremento de las ventas oscilan entre 102.3 y 188.3%, y se observa un incremento promedio de 147.5%. Esto quiere decir que el volumen de ventas como mínimo se ha duplicado en comparación al año anterior.

En cuanto al análisis de la tasa de conversión propia de esta estrategia de venta, se pudieron recuperar los siguientes resultados:

Tabla 6. Resultados de la estrategia "Recordatorio de reservación" (E1) Vs. Resultados globales

	Resultados globales				Resultados de la estrategia "Recordatorio de reservación" (E1)					
	Volumen de ventas Global	N° de Solicitudes totales	N° total de Reservaciones confirmadas	Monto promedio de reservación confirmada	N° de solicitudes donde E1 fue implementada	% con respecto al N° de solicitudes totales	N° de reservaciones confirmadas a partir de la implementación de E1	Tasa de efectividad E1	Resultado E1 - Equivalencia en Volumen de ventas	Resultado E1 - Equivalencia en % de Volumen de ventas Global
2016										
Enero	\$ 298,500	7144	1454	\$ 205	2278	31.89%	143	6.28%	\$ 29,357	9.83%
Febrero	\$ 346,000	8092	1537	\$ 225	2481	30.66%	158	6.37%	\$ 35,568	10.28%
Marzo	\$ 435,000	9936	1957	\$ 222	2236	22.50%	168	7.51%	\$ 37,343	8.58%
Abril	\$ 459,999	10828	2130	\$ 216	2948	27.23%	202	6.85%	\$ 43,624	9.48%
Mayo	\$ 508,000	13873	2572	\$ 198	3426	24.70%	195	5.69%	\$ 38,515	7.58%
Junio	\$ 594,400	13295	2797	\$ 213	2533	19.05%	175	6.91%	\$ 37,190	6.26%
Julio	\$ 677,900	16450	3220	\$ 211	2232	13.57%	159	7.12%	\$ 33,474	4.94%
Agosto	\$ 687,800	17928	3543	\$ 194	2255	12.58%	202	8.96%	\$ 39,214	5.70%
$\bar{X}$	\$ 500,949.88	12193	2401	\$ 210	2549	22.77%	175	6.96%	\$ 36,785.64	7.83%

Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

Como se puede observar en la tabla de resultados, en promedio, sólo al 22.77% de las solicitudes totales se implementa esta estrategia de venta. Esto se debe a que sólo se inicia el contacto con el usuario si la reservación está pendiente de respuesta. Además, las llamadas son realizadas de lunes a viernes de 6 a.m. a 6 p.m. hora de Lima.

Con respecto a la tasa de efectividad propia de esta estrategia, se obtuvo una tasa promedio de 6.96%. Esto quiere decir que del número de solicitudes donde E1 fue implementada, el 6.96% se convirtieron en reservaciones confirmadas. Esto también se puede traducir en un promedio de \$ 36,785 dólares, que a su vez representa el 7.83% del total del volumen de ventas del período estudiado.

Tabla 7. Tasa de efectividad según tipo de contacto – E1

2016	Conversación Telefónica	Buzón de Voz	E-mail
Enero	10.61%	6.71%	4.11%
Febrero	8.79%	7.78%	4.35%
Marzo	11.19%	8.11%	4.95%
Abril	10.77%	8.13%	3.68%
Mayo	8.16%	5.97%	3.90%
Junio	9.72%	6.97%	4.82%
Julio	7.83%	7.80%	6.13%
Agosto	8.97%	9.73%	8.33%
$\bar{X}$	9.50%	7.65%	5.03%

Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

Gracias a los datos recopilados, también se pudo medir la tasa de efectividad según el tipo de contacto. Como explicado previamente, si bien los usuarios expuestos a esta estrategia de venta son contactados vía telefónica, en el caso de no tener respuesta misterb&b les deja un mensaje de voz, o se envía un e-mail si el usuario no cuenta con una bandeja de mensaje vocal en su teléfono. Este análisis dio como resultado que la conversación telefónica posee una tasa de efectividad mayor (9.50%) que dejar un mensaje en el buzón de voz (7.65%) o que enviar un e-mail (5.03%).

Tabla 8. Tasa de efectividad según categoría de reservación – E1

2016	Solicitud de reserva	Contacto con anfitrión
Enero	18.95%	3.74%
Febrero	15.85%	4.49%
Marzo	15.28%	5.58%
Abril	18.61%	4.76%
Mayo	11.54%	4.65%
Junio	17.45%	5.03%
Julio	16.67%	5.29%
Agosto	17.30%	6.91%
$\bar{X}$	16.46%	5.05%

Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

Asimismo, se pudo medir la tasa de efectividad según la categoría de reservación. Como explicado previamente, se pueden identificar dos categorías de reservaciones: 1. Solicitud de una reserva, donde el huésped debe poner su información de tarjeta de crédito para poder realizar una solicitud y ni bien el anfitrión acepte la solicitud la reservación es automáticamente confirmada debitando el pago de la tarjeta de crédito que se registró; 2. Contacto con anfitrión, con esta opción el huésped puede enviar una solicitud de reserva sin que el sistema le pida el registro de su información de tarjeta de crédito y en este caso el anfitrión pre-aprobará la solicitud y será luego el huésped quien confirme la reservación realizando el pago en este momento. Como se observa en la tabla, se obtuvo como resultado una mayor tasa de efectividad en la categoría Solicitud de reserva (16.46%) que en la de contacto de anfitrión (5.05%).

Resultados Estrategia de venta E2: Programa de vecinos

Se recopiló la información de los períodos a comparar (Oct. – Dic. 2015 / En. 2016 Vs. Oct. – Dic. 2016 / En. 2017), en cuanto a:

- Volumen de ventas
- N° de solicitudes
- N° de reservaciones confirmadas
- Tasa de conversión

Tabla 9. *Medición de resultados - Período 2016 / 2017 (Implementación E2)*

2016	N° de solicitudes	N° de reservaciones confirmadas	Tasa de Conversión	Volumen de venta
Octubre	14750	3045	20.6%	\$ 582,000
Noviembre	11992	2532	21.1%	\$ 500,000
Diciembre	11404	2186	19.2%	\$ 457,700
2017	N° de solicitudes	N° de reservaciones confirmadas	Tasa de Conversión	Volumen de venta
Enero	12822	3151	24.6%	\$ 665,000

Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

Para el análisis de la base de datos se tomó como muestra los meses de octubre del 2016 a enero del 2017, período donde la estrategia E2 ha sido implementada. En este caso se observa una tasa de conversión que oscila entre 19.2 y 24.6%. La tasa de conversión se refiere al porcentaje de reservaciones que han sido confirmadas con respecto al total de solicitudes enviadas por los huéspedes. Tomando como ejemplo el mes de enero del 2017, se obtiene que del total de solicitudes enviadas (12822) sólo 3151 fueron confirmadas. En otras palabras, del 100% de solicitudes de reserva el 24.6% se confirmaron, lo que se traduce en un volumen de venta de \$665,000.

Tabla 10. *Medición de resultados - Período 2015 / 2016*

2015	N° de solicitudes	N° de reservaciones confirmadas	Tasa de Conversión	Volumen de venta
Octubre	12531	1688	13.5%	\$ 320,005
Noviembre	8714	1269	14.6%	\$ 245,104
Diciembre	7679	1024	13.3%	\$ 222,068
2016	N° de solicitudes	N° de reservaciones confirmadas	Tasa de Conversión	Volumen de venta
Enero	7144	1454	20.4%	\$ 298,500

Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

A partir de los resultados del período anterior (Oct. – Dic.2015 / En. 2016), donde la estrategia de venta no había sido implementada; se puede observar que tanto la tasa de conversión global, como el volumen de ventas han incrementado luego del desarrollo de esta estrategia.

Tabla 11. E2: Tasa de Conversión Global – 2015/2016 vs. 2016/2017

	2015	2016	Incremento
Octubre	13.5%	20.6%	7.2%
Noviembre	14.6%	21.1%	6.6%
Diciembre	13.3%	19.2%	5.8%
	2016	2017	Incremento
Enero	20.4%	24.6%	4.2%
X̄	15.45%	21.38%	5.95%

Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

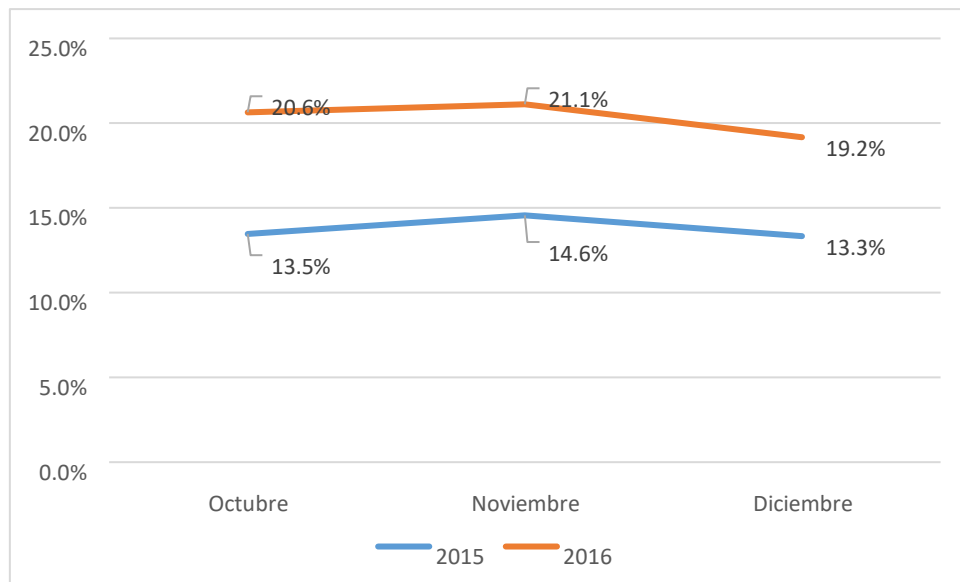


Figura 3. E2: Tasa de Conversión Global - 2015 vs. 2016 Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

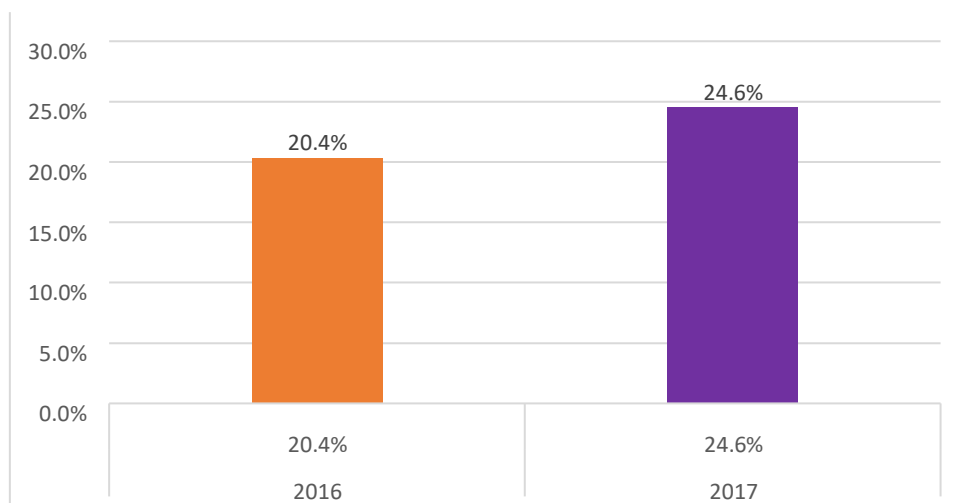


Figura 4. E2: Tasa de Conversión Global - 2016 vs. 2017

Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

A través de la comparación de los resultados analizados para la estrategia de programa de vecinos con los resultados del período anterior, se observa que la tasa de conversión en ambos casos ha aumentado en los meses donde se implementó la estrategia. El incremento de la tasa de conversión oscila entre 4.2 y 7.2%, y se observa un incremento promedio de 5.95%.

Tabla 12. E2: Volumen de Venta Global – 2015/2016 vs. 2016/2017

	2015	2016	Incremento	Porcentaje
Octubre	\$ 320,005	\$ 582,000	\$ 261,995	81.9%
Noviembre	\$ 245,104	\$ 500,000	\$ 254,896	104.0%
Diciembre	\$ 222,068	\$ 457,700	\$ 235,632	106.1%
	2016	2017	Incremento	Porcentaje
Enero	\$ 298,500	\$ 665,000	\$ 366,500	122.8%
X̄	\$ 271,419	\$ 551,175	\$ 279,756	103.69%

Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

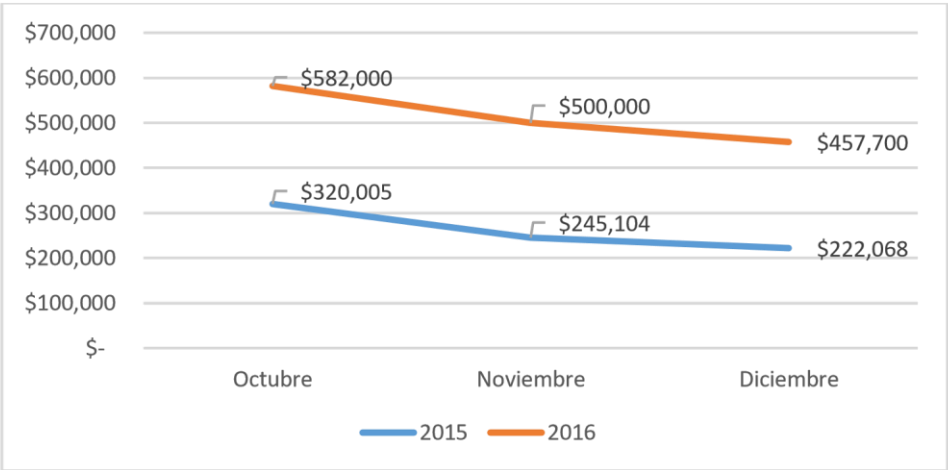


Figura 5. E2: Volumen de Venta Global - 2015 vs. 2016

Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

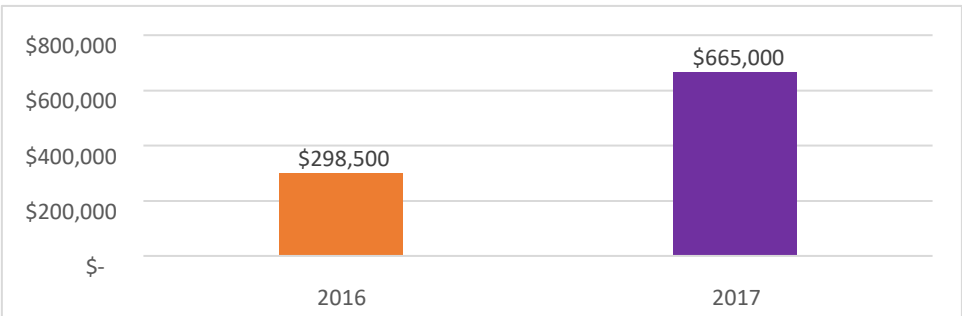


Figura 6. E2: Volumen de Venta Global - 2016 vs. 2017

Fuente: misterb&b; Elaboración: Propia

Con respecto al volumen de venta, observamos igualmente un incremento en el período donde la estrategia ha sido implementada. El porcentaje del incremento de las ventas oscila entre 81.9 y 122.8%, y se observa un incremento promedio de 103.69%. Esto quiere decir que el volumen de ventas como mínimo se ha duplicado en comparación al período anterior (Oct. – Dic. 2015 / En. 2016).

Tabla 13. Resultados de la estrategia "Programa de vecinos" (E2) Vs. Resultados globales

	Resultados globales				Resultados de la estrategia "Programa de vecinos" (E2)						
	Volumen de ventas	N° de solicitudes totales	N° total de reservaciones confirmadas	Monto promedio de reservación confirmada	N° de solicitudes donde E2 fue implementada	% con respecto al N° de solicitudes totales	N° de reservaciones confirmadas a partir de la implementación de E2	Tasa de efectividad E2	% de Rpta. de anfitriones	Resultado E2 - Equivalencia en Volumen de ventas	Resultado E2 - Equivalencia en % de Volumen de ventas
Oct-16	\$582,000	14750	3045	\$ 191	1098	7.44%	39	3.55%	0.81%	\$ 7,454.19	1.28%
Nov-16	\$500,000	11992	2532	\$ 197	995	8.30%	45	4.52%	0.76%	\$ 8,886.26	1.78%
Dic-16	\$457,700	11404	2186	\$ 209	310	2.72%	17	5.48%	1.39%	\$ 3,559.42	0.78%
Ene-17	\$665,000	12822	3151	\$ 211	1090	8.50%	74	6.79%	13.14%	\$ 15,617.26	2.35%
$\bar{X}$	\$551,175	12742	2729	\$ 202	873	6.74%	44	5.09%	4.02%	\$ 8,879.28	1.55%

Como se puede observar en la tabla de resultados, en promedio, sólo al 6.74% de las solicitudes totales se implementa esta estrategia de venta. Esto se debe a que sólo se realiza a partir de las reservaciones donde el huésped no recibe ninguna respuesta a las solicitudes de reserva ya enviadas, además el sistema toma en cuenta características específicas de la solicitud para notificar sólo a los anfitriones que se alineen a estos requerimientos.

Con respecto a la tasa de efectividad propia de esta estrategia, se obtuvo una tasa promedio de 5.09%. Esto quiere decir que del número de solicitudes donde E2 fue implementada, el 5.09% se convirtieron en reservaciones confirmadas. Esto también se puede traducir en un promedio de \$ 8,879 dólares, que a su vez representa el 1.55% del total del volumen de ventas del período estudiado.

3.2 Discusión

Debido a que la economía colaborativa de alojamiento es un mercado relativamente nuevo, no se pudieron encontrar antecedentes que se enfocaran a la medición de la tasa de efectividad de las estrategias de ventas implementadas en este mercado para poder compararlas con nuestro hallazgo. El Director General de Operaciones de la empresa en estudio (misterb&b) confirma esta posición al exponer que: “Aún no nos hemos fijado objetivos para estas estrategias de ventas porque no es algo aún científico y en la medida que nos encontramos en un mercado que es nuevo no tenemos elementos de comparación. Entonces no sabemos realmente, en la economía colaborativa, cuáles son las buenas prácticas, ni cuáles son las mejores tasas de conversión que debemos obtener”.

A pesar de ello, gracias a los antecedentes y marco teórico desarrollados en esta investigación, los podemos vincular con los hallazgos obtenidos en este estudio. El análisis de la variabilidad de las ventas de un año a otro nos muestra un incremento promedio mensual de 133%. Este resultado tendría concordancia con lo expuesto por los diferentes autores. Características que son cumplidas por misterb&b y que pueden explicar su gran incremento en sus ventas.

En cuanto a las particularidades del modelo del consumo colaborativo, misterb&b cumple con los 4 principios que Botsman y Rogers identificaron para que una empresa, en este modelo económico, tenga éxito. Ellos son:

- La masa crítica: la empresa comercializa alojamiento de corta estadía en diferentes ciudades del mundo. Un alojamiento, que, gracias al precio, se vuelve más accesible al consumo de su mercado objetivo; que en este caso es la comunidad LGTB. La empresa se encuentra en más de 135 países con más de 100 mil propiedades. Además, ella se enfoca principalmente en ubicarse en las ciudades y barrios gays.
- La capacidad ociosa: Los anfitriones de esta plataforma publicitan en el sitio web un espacio compartido o privado, o un apartamento o casa que ellos poseen pero que no ocupan actualmente.
- Creencia en los comunes: así como hay una persona que tiene un espacio o propiedad disponible hay otra persona que necesita de un espacio donde pernoctar.

Además, por ser una empresa donde su mercado objetivo es la comunidad LGTB, se ha formado una comunidad entre sus usuarios.

- Confianza entre desconocidos: misterb&b toma vital importancia en la seguridad de sus usuarios. En todo momento se les recomienda que no intercambien información de contacto y se les asegura que una vez la reservación confirmada con el pago, ambos usuarios (anfitrión y huésped) recibirán la información necesaria para el desarrollo de la estadía. La empresa también envía links a sus usuarios para verificar su perfil a través de un documento de identidad (para huéspedes y anfitriones), y un recibo de servicios públicos (para los anfitriones). Asimismo, una vez concluida una reservación tanto el huésped como el anfitrión pueden dejar una valoración del otro y hacer conocer a los demás usuarios de la plataforma sobre su experiencia en un alojamiento y con una persona en particular.

Por otro lado, al igual que los autores Rungi, Saks y Tuisk, el Director de misterb&b destaca la importancia de las capitales de riesgo para la sobrevivencia y evolución de la empresa (2016). Son estos fondos externos los que permiten a misterb&b desarrollar una inversión en diferentes actividades como marketing, las estrategias de ventas estudiadas, optimización del sitio web, etc.; que tiene como consecuencia el incremento en el número de usuarios nuevos y regulares, la creación de nuevas ofertas de arrendamiento, un incremento en la tasa de conversión y efectividad, como un incremento en el volumen de ventas que permitirá en menos tiempo que la empresa llegue a su punto de rentabilidad.

Además, podemos decir que los resultados de incremento de ventas se reflejan acorde a lo expuesto por los autores con respecto al auge del consumidor LGTB en el Turismo mundial (UNWTO , 2012). Ellos observaron que este tipo de consumidor cuenta con un presupuesto más amplio para viajar; gracias, entre otras, a su característica DINK (doble income, no kids) (Kauhanen, 2015). Igualmente, por tratarse de un nicho que vincula la orientación sexual y que en ciertas partes del mundo se vincula con la discriminación; los viajeros LGTB van a buscar un servicio de alojamiento que satisfaga su necesidad de seguridad, aceptación y aprobación. Asimismo, se confirma en la entrevista a profundidad que este es el UVP (Unique value proposition / Proposición única de valor) que la empresa misterb&b ofrece a sus usuarios, al poner a su disposición una plataforma segura de interacción con opciones de alojamiento con anfitriones gay o “gay-friendly”. Esto quiere decir que los consumidores LGTB van a preferir consumir un producto enfocado a su mercado

(misterb&b) que un producto que tiene un mercado menos sesgado o que se dirige al mercado global (airbnb).

3.3 Conclusiones

- El consumo colaborativo es una actividad económica que actualmente se encuentra en diversos sectores de mercado, como el alojamiento.

- Airbnb es la empresa pionera en el consumo colaborativo de alojamiento. Forma parte de la competencia indirecta de la empresa misterb&b, ya que esta última se enfoca a la comunidad LGTB. A pesar de ello, puede tomar una parte de la participación del mercado de misterb&b; ya que como expuesto por su director, si un usuario no encuentra suficiente oferta o retorno de respuesta por parte de los anfitriones puede pasar fácilmente a utilizar Airbnb.

- Las personas de la comunidad LGTB, sobre todo los hombres gay, tienen un promedio de gasto mayor que otro tipo de viajero. Además, ellos favorecerán su demanda hacia una empresa de la comunidad ya que una de sus motivaciones de viaje es sentirse en un ambiente seguro y donde su estilo de vida sea aceptado. misterb&b tiene como proposición única de valor el proponer un ambiente seguro para la comunidad tanto dentro de la plataforma como dentro del alojamiento reservado. La mayoría de los anfitriones de este sitio web son gays, así los viajeros se sienten que siguen dentro de la comunidad LGTB a donde sea que deseen viajar.

- Gracias a los antecedentes encontrados podemos confirmar la necesidad de los capitales de riesgo en las startups, y de ahí el motivo del desarrollo de estrategias de ventas para fomentar el volumen de ventas que permitirá a una empresa pagar a sus inversionistas, atraer nuevas inversiones, y al mismo tiempo llegar a alcanzar su nivel de rentabilidad.

- Al ser una startup, misterb&b es una empresa con recursos limitados; ya que su fuente principal de financiamiento son los capitales de riesgo. Son estos fondos los que le permiten ir a un paso más acelerado para obtener la rentabilidad en menos tiempo. Este capital es utilizado por misterb&b para desarrollar diversas actividades en paralelo (marketing, estrategias de venta, optimización del producto) que buscan incrementar el volumen de ventas. Es por ello que es importante medir la efectividad de las estrategias de venta que implementa, ya que permite tener resultados concretos de su rendimiento y será guía en la toma de decisiones.

- Lo que se busca principalmente con las estrategias de ventas analizadas es la reactividad del usuario ante una solicitud de reserva. Se busca que la respuesta sea más rápida para tener más probabilidades de confirmar una reservación. El director de la empresa nos dio a conocer que “80% de las transacciones son realizadas en las 3 horas luego que una solicitud de reserva ha sido enviada, y mientras más pasa el tiempo, 5 horas, 10 horas, etc.; menor es el porcentaje de probabilidad de que esa reservación se confirme”.

- Gracias a la entrevista a profundidad podemos concluir que, si bien las estrategias de venta tienen como objetivo principal transformar una solicitud en una reservación confirmada; también buscan mejorar el servicio al cliente logrando una interacción más estrecha con ellos. Extracto: “En todo caso con respecto a los ‘booking reminder’, sabemos que existe una fuerte satisfacción del cliente y que los usuarios aprecian de la ayuda cuando no les es posible confirmar una reservación.”

- Gracias a la medición de los resultados de las estrategias de venta y su comparación con un período donde las estrategias aún no estaban presentes, se puede observar un incremento notable en el volumen de venta, con un promedio de incremento de 133%. Pero esta mejora no puede ser sólo vinculada a la implementación de ellas, ya que otras actividades implementadas o propias de la madurez de una empresa también intervienen. Es por ello que esta investigación también midió la tasa de efectividad de cada estrategia de ventas implementada sobre una muestra específica, para tener una mejor visión de su rendimiento como herramienta estratégica.

- Como el modelo económico del consumo colaborativo es relativamente nuevo no se encontraron elementos de comparación para los resultados propios de cada estrategia de ventas. A pesar de esto, tomando netamente los resultados obtenidos, a través de su tasa de efectividad, podemos confirmar que el impacto con relación al volumen de ventas es positivo. La estrategia de ventas “recordatorio de reservación” (E1) obtuvo una tasa de efectividad de 6.96%, que se traduce en un promedio de \$ 36,785 dólares de ventas, y que a su vez representa el 7.83% del total del volumen de ventas del período estudiado (Enero – Agosto 2016). Además, cabe resaltar que, por ser el tipo de contacto más directo, la investigación dio como resultado que las personas con quienes se tuvo una comunicación telefónica fueron más reactivas en el momento de confirmar una reserva (tasa de efectividad de 9.5%). Por otro lado, en lo que concierne a la estrategia de ventas “Programa de vecinos” (E2). Esta obtuvo una tasa de efectividad de 5.09%, que se traduce en un promedio de

\$ 8,879 dólares de ventas, y que a su vez representa el 1.55% del total del volumen de ventas del período estudiado (octubre 2016 - enero 2017).

- A partir de los resultados propios de cada estrategia de ventas se puede observar que la estrategia de venta E1 tiene un mejor rendimiento que la estrategia de venta E2. Esto puede deberse a que en la implementación de E1 son los agentes de misterb&b que realizan el contacto directo con el usuario, mientras que E2 se trata de una notificación automática que el sistema envía según algoritmos ya programados. Entonces, se puede concluir que el canal utilizado por E1 es más efectivo y genera una mayor reactividad en el usuario.

- Esta investigación tiene como aporte académico la medición de resultados de las estrategias de venta en una nueva actividad económica: el consumo colaborativo de alojamiento. Una actividad donde los roles de sus usuarios están claramente establecidos y donde la empresa cumple el rol de plataforma de interacción. La investigación se basó en la empresa misterb&b, ya que como no se han encontrado antecedentes de los resultados de efectividad de las estrategias de ventas de empresas de este tipo de consumo, se buscó calcular los resultados de una empresa en específico para tener un antecedente en esta actividad económica. Además, misterb&b cumple con otras características interesantes a desarrollar como ser una startup y una empresa cuyo público objetivo es la comunidad gay.

- Esta investigación tiene como aporte práctico los instrumentos (matrices) para la medición de la efectividad de las estrategias de venta de una empresa de consumo colaborativo, que pueden ser replicados en las empresas de este tipo para medir sus propios rendimientos. Estos resultados ayudarán a las empresas en la toma de decisiones, ya que conocerán el valor monetario vinculado a sus estrategias de ventas.

3.4 Recomendaciones

- Como expuesto en la sección de antecedentes, no se han encontrado investigaciones que estudien los resultados y la efectividad de las estrategias de venta implementadas en el modelo de negocio del consumo colaborativo. Se recomienda realizar este mismo análisis a otras empresas de consumo colaborativo de alojamiento para poder obtener los resultados de efectividad en el sector y para que cada empresa pueda comparar su rendimiento en el mercado.

- Debido a una limitación de tiempo y a la no automatización en el sistema para la recopilación de la base de datos de cada estrategia de venta, se realizó el estudio sólo de los meses más significativos del año. Se recomienda seguir con estos estudios tomando

como período todo un año. Esto permitirá tener una visión más global y poder hacer comparaciones y proyecciones de un año al otro (YOY). También se recomienda, a las empresas que deseen desarrollar este tipo de consumo colaborativo, que desde un principio trabajen con codificaciones y registros que permitan una recopilación de resultados más automatizada de las estrategias que desean implementar.

- Para poder desarrollar un análisis aún más preciso de las estrategias de ventas implementadas se recomienda calcular la tasa de respuesta y la tasa de conversión (reservaciones confirmadas) tomando en cuenta las horas de respuesta a partir del envío de una solicitud de reserva. Esto nos dará como resultado en qué intervalos de tiempo hay más probabilidades de que la reserva sea confirmada. Podremos verificar las tasas ya medidas por misterb&b, además que se podría hacer más énfasis en esos intervalos de tiempo a la implementación de las estrategias. También se podría desarrollar este análisis tomando en cuenta las edades de los usuarios y así saber qué rango de edad muestra una mayor tasa de efectividad.

- Se recomienda a las personas en general a formar parte del consumo colaborativo de alojamiento. Este significa un ingreso suplementario para los anfitriones y un alojamiento asequible para los huéspedes. Además, gracias al rol de la empresa como rol intermediario, la interacción entre usuarios y consumo del servicio se realiza en un ambiente seguro.

- Habiendo el consumo colaborativo ingresado al sector del alojamiento, debería ser un tema de enseñanza en las universidades; y así adaptar su syllabus a esta nueva economía propia de la era digital.

4. Referencias

- Airbnb (2017). *Búsqueda de alojamiento en Perú*. Recuperado de https://www.airbnb.com.pe/s/Peru/homes?allow_override%5B%5D=&s_tag=q0uXMaT5
- Airbnb (2017). *¿Qué es la tarifa de servicio para anfitriones de Airbnb?* Recuperado de <https://www.airbnb.com.pe/help/article/63/what-are-host-service-fees>
- Airbnb (2017). *¿Qué es la tarifa de servicio para huéspedes de Airbnb?* Recuperado de <https://www.airbnb.com.pe/help/article/104/what-are-guest-service-fees>
- Airbnb (2017). *Sobre nosotros*. Recuperado de <https://www.airbnb.com.pe/about/about-us>
- Algar, R. (2007). *Collaborative consumption*. Leisure Report, 4, 72-83.
- Arellano Marketing (2013, May 16). *Oportunidades en mercado gay*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/oportunidades-en-mercado-gay/>
- Armas, R. J. D., Taño, D. G., & Rodríguez, F. J. G (2016). Airbnb como nuevo modelo de negocio disruptivo en la empresa turística: Un análisis de su potencial competitivo a partir de las opiniones de los usuarios. (Tesis). Universidad de La Laguna: Santa Cruz de Tenerife.
- Balck, B., & Cracau, D. (2015). Empirical analysis of customer motives in the shareconomy: a cross-sectoral comparison. Univ., Faculty of Economics and Management.
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. Journal of Business Research, 67(8), 1595-1600.
- Bernini, C., & Guizzardi, A. (2015). Improving performance measurement and benchmarking in the accommodation sector. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(5), 980-1002. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1694512804?accountid=43847>
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). El manual del emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa. Grupo Planeta Spain: Barcelona.
- Bobadilla, L. M. G. (2009). + Ventas. ESIC Editorial: Madrid.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011). What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live. London: Collins.
- Botsman, R. (2013). The sharing economy lacks a shared definition. Fast Company, 21, 2013.
- Business Wire. (2016, Feb 01). 2016 investment opportunities in the sharing economy - start-up companies that persevere in the market will succeed - research and markets.. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1761561061?accountid=43847>
- Cañigeral, A (2012): *"Innovación en modelos socioeconómicos. Introducción al Consumo Colaborativo"*. Recuperado de https://www.scribd.com/fullscreen/58880914?access_key=key-2fi003avv1spqak6f6pv

Crook, T.R., Ketchen, D.J. & Snow, C.C. (2003), "*Competitive edge: a strategic management model*", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 44 No. 3, pp. 44-53.

De Landes de Saint Palais, François. (07 de abril, 2017). Entrevista a profundidad al Director General de Operaciones de misterb&b. Comunicación personal (video llamada).

Dow Jones Institutional News (2017, Mar 09). *Airbnb valued at \$31 billion after new funding round*. [www.dowjones.com]. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1875676927?accountid=43847>

Dyson, R. G., & Foster, M. J. (1980). Effectiveness in strategic planning. *European Journal of Operational Research*, 5(3), 163-170.

El Comercio (2016, Ene 30). *Turismo gay, el relegado negocio que mueve millones en el mundo*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/turismo-gay-relegadonegociomueve-millones-mundo-209599?foto=2>

Gage, D. (2012, Sep 20). *The venture capital secret: 3 out of 4 start-ups fail*. Wall Street Journal. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1041113334?accountid=43847>

Gallagher, L. (2017, Jan 01). *How Airbnb Found a Mission - And a Brand*. Fortune, 175, 56-62. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1856845513?accountid=43847>

Garber, P (2007). *25 Sales Strategies and Activities*. HRD Press, Inc.: Massachusetts.

Haneine, R. (2014, Jun 24). *Manual para crear tu estrategia de venta*. Noticias Financieras. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1539404883?accountid=43847>

Heinrichs, H. (2013). *Sharing economy: A potential new pathway to sustainability*. Gaia, 22(4), 228-231. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1471962034?accountid=43847>

Henten, A. H., & Windekilde, I. M. (2016). *Transaction costs and the sharing economy*. Info: The Journal of Policy, Regulation and Strategy for Telecommunications, Information and Media, 18(1), 1-15. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1754063195?accountid=43847>

Kauhanen, S. (2015) *Think Pink in Tourism – A Study of LGBT+ Tourism*. (11). (Bachelor's Thesis). LAUREA University of Applied Sciences: Kerava.

Khalid A. (2011) *Airbnb: Where homeowners and travelers connect*. Washington, D.C.: NPR. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/887693581?accountid=43847>

Khan, R. (2013). *Travel motivations of gay and lesbian tourists: a qualitative inquiry*. (Doctoral dissertation). University of Delaware, Delaware.

Lee, S. & Kim, D-Y. (2017). *Brand personality of Airbnb: application of user involvement and gender differences*. Journal of Travel & Tourism Marketing, DOI: 10.1080/10548408.2017.1284030

Lockyer, T. L. (2013). *Global cases on hospitality industry*. Routledge. New York
Medium (2017, Ene 16). *Top 8 Airbnb Competitors and Alternatives 2017—Not who you might think...* Recuperado de https://medium.com/@airbnb_review/top-8airbnbcompetitors-not-who-your-might-think-417d6b3514e0 misterb&b (2017). *Búsqueda de alojamiento en Perú*.

Recuperado de <https://www.misterbandb.com/s/peru>

misterb&b (2017). *Ejemplo de búsqueda de reservación*. Recuperado de <https://www.misterbandb.com/es/rooms/72517?from=2017-06-11&to=2017-06-14>

misterb&b (2017). *Sobre nosotros*. Recuperado de <https://www.misterbandb.com/pages/join-us>

Pérez, D. (1996). *Vender en tiempos de incertidumbre*. Ediciones Grupo. Madrid.

Pizam, A (2014): "*Peer-to-peer travel: Blessing or blight?*". *International Journal of Hospitality Management* 38 (2014), pp. 118–119.

Ready, K. (2011) *Startup: An Insider's Guide to Launching and Running a Business*. Apress: New York.

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. (22°ed.). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=EOjKmrl>

Rungi, M., Saks, E., & Tuisk, K. (2016). *Financial and strategic impact of VCs on start-up development: Silicon Valley decacorns vs. Northern-European experience*. IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 2016December, art. no. 7797916, pp. 452-456. DOI: 10.1109/IEEM.2016.7797916

Russo, A. P., & Quaglieri Domínguez, A. (2014). La lógica espacial del intercambio de casas: una aproximación a las nuevas geografías de lo cotidiano en el turismo contemporáneo. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 17, 483.

Sainaghi, R. (2010) "*Hotel performance: state of the art*", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 Issue: 7, pp.920-952, doi: 10.1108/09596111011066617

Techcrunch.com. (2017) Misterb&b raises \$8.5 million to build the Airbnb for the LGBTQ community. Recuperado de <https://techcrunch.com.cdn.ampproject.org/c/s/techcrunch.com/2017/06/07/misterbb-raises-85-million-tobuildthe-airbnb-for-the-lgbtq-community/amp/>

UNWTO – World Tourism Organization (2012). *AM Reports: Global Report on LGBT Tourism* (Volume three). Madrid

Vaughan, R. & Daverio, R. (2016, Jun 28). *Europe's five key sharing economy sectors could deliver EUR 570 billion by 2025*. M2 Presswire. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1799831002?accountid=43847>

Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986), "*Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches*", *Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 4, pp. 801-814

Wen, I. (2009). "*Factors affecting the online travel buying decision: a review*". *Int. J.*

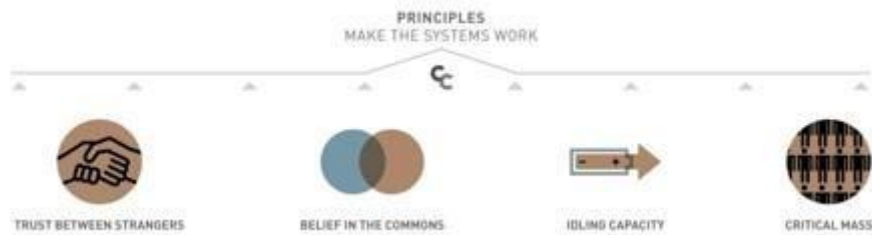
Contemp. Hospitality Manage. 21 (6), 752–765

Yen, F. L., & Othman, M. (2011). Data envelopment analysis to measure efficiency of hotels in Malaysia. *SEGi Review*, 4(1), 25-36.

Yu, M.M. & Lee, B.C.Y. (2009), "Efficiency and effectiveness of service business: evidence from international tourist hotels in Taiwan", *Tourism Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 57180.

5. Anexos

Anexo 1: Los 4 principios del consumo colaborativo



Fuente: Botsman & Rogers, 2011

Anexo 2: Matriz de estrategias de venta

Relationship + - I	1. Know the Customer	6. What's in a Name?	11. Understand the Customer's Needs	16. Creating Buying Habits	21. Teamwork
	2. Build Rapport	7. Selling Up, Down, All Around	12. Empowering Customers	17. Selling Service	22. Adapting to Change
	3. Honesty is the Best Policy	8. Contingency Selling	13. Cutting Costs	18. Full-Service Selling	23. Beating the Competition
	4. Understand the Customer's Perspective	9. Creating the Need	14. Just-in-Time Opportunities	19. Global Approach	24. Creative Selling
	5. Selling the "Sizzle"	10. Having the Latest Technology	15. Pull-Through Sales	20. Value-Added Sales	25. Worth the Price
	Performance - +				

Fuente: Garber, 2007

Anexo 3: Matriz que indica el nivel en las estrategias de venta de los factores Relación con el cliente – Desempeño

1. Relationship—highest Performance—lowest	6. Relationship—highest Performance—lower	11. Relationship—highest Performance—moderate	16. Relationship—highest Performance—higher	21. Relationship—highest Performance—highest
2. Relationship—higher Performance—lowest	7. Relationship—higher Performance—lower	12. Relationship—higher Performance—moderate	17. Relationship—higher Performance—higher	22. Relationship—higher Performance—highest
3. Relationship—moderate Performance—lowest	8. Relationship—moderate Performance—lower	13. Relationship—moderate Performance—moderate	18. Relationship—moderate Performance—higher	23. Relationship—moderate Performance—highest
4. Relationship—lower Performance—lowest	9. Relationship—lower Performance—lower	14. Relationship—lower Performance—moderate	19. Relationship—lower Performance—higher	24. Relationship—lower Performance—highest
5. Relationship—lowest Performance—lowest	10. Relationship—lowest Performance—lower	15. Relationship—lowest Performance—moderate	20. Relationship—lowest Performance—higher	25. Relationship—lowest Performance—highest

Fuente: Garber, 2007

Anexo 4: Guía de preguntas - Entrevista en profundidad al Director General de Operaciones de misterb&b, François de Landes de Saint Palais

Preguntas abiertas:

A. Empresa misterb&b

1. Podría hablar de la empresa misterb&b, ¿cómo comenzó la idea de este concepto de negocio?
2. ¿Cuál es su principal público objetivo?
3. ¿Qué empresas son su competencia directa?
4. ¿Qué empresas son su competencia indirecta?
5. ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento externo?
6. Según usted, ¿Los capitales de riesgo significan una parte importante del financiamiento de la empresa?
7. ¿Tienen proyectos de expansión para el futuro? ¿Cuáles?

B. Estrategias de venta

1. ¿Cuáles son las estrategias de ventas actualmente implementadas por la empresa misterb&b?
2. ¿Cómo surgió la idea de implementar estas estrategias de venta?
3. ¿Qué es lo que se busca con este tipo de estrategias?
4. ¿Existen actualmente mediciones de sus resultados? ¿Cuáles?
5. ¿Qué resultados espera la empresa de estas estrategias de venta?

Con respecto a:

- La tasa de conversión (%): $\frac{\text{Número de reservaciones confirmadas}}{\text{Número de solicitud de reservaciones}}$
- Incremento del volumen de venta

Anexo 5: Ejemplo de una solicitud de reserva

Comenzando en **\$64** por noche

FIANZA DE SEGURIDAD: **\$110** (?)

11/06/2017 → 14/06/2017 2 personas

\$64 × 3 noches	\$192
Tarifa de limpieza	\$22
Tarifa por servicio (?)	\$43
Huéspedes adicionales	\$72
Total	\$329

SOLICITA UNA RESERVA (?)

Hay 9 persona(s) mirando este anuncio.

COMPARTIR [g+](#) [f](#) [t](#)

CONTACTAR (?)



Anexo 6: Transcripción - Entrevista a profundidad al Director General de Operaciones de misterb&b, François de Landes de Saint Palais

Entrevistado: François de Landes de Saint Palais (FL)

Entrevistadora: Pamela Gadea Montoya (PG)

Puesto: Director General de Operaciones

Empresa: misterb&b

Ubicación: California, Estados Unidos de Norteamérica

Medio de comunicación: Skype

Idioma de la Entrevista: francés

Traducción al: castellano

PG. Gracias por poder participar en esta entrevista.

FL. No hay problema

PG. Como explicado de manera previa la entrevista está estructurada de preguntas que tienen como fin el poder desarrollar un proyecto de investigación sobre la sociedad misterb&b. Entonces, veremos dos secciones, una sección relacionada a la empresa misterb&b en general y la otra sección tiene relación con las estrategias de venta que la empresa implementa. **Entonces para comenzar, puede por favor decir su nombre y describir su puesto.**

FL. Me llamo Francois de Landes. Sobre mi puesto, yo me encargo de lo que llamamos las operaciones. Soy el Director General de Operaciones, y las operaciones en misterb&b son todo lo que es la ejecución desde que un usuario llega a nuestro sitio web y como esta conexión va a transformarse. Que el producto puede transformarse en volumen de venta. Entonces es la parte comercial / transformación y es también la parte informática del producto, del producto en la parte de la implementación; porque en la parte de dominio del proyecto, que quiere decir justamente la creación de un producto, plan, diseño, etc., está más relacionado con otra área, que es la de marketing. El marketing ve más la parte del diseño, la parte de la experiencia del usuario en la plataforma. Y nosotros que estamos enfocados en la parte operación debemos entregar el producto, ver la parte de informática, es ayudar al usuario a mejor, a mejor transformar. Sí principalmente esos son los roles del área de operación.

PG. Perfecto. Entonces, en cuanto a la empresa misterb&b. Nos podría hablar un poco de, ¿cómo surgió la idea de este concepto de empresa?

FL. A ver, la idea vino de uno de los socios, Matthieu. Yo de mi lado había creado hace años una empresa llamada "Séjourning" (estancia), una empresa como un airbnb francés, de lugares de alojamiento de corta duración, pero sólo en París y en las ciudades principales de Francia. Esta empresa funcionaba bien, y decidimos venderlo a otra sociedad ya que la competencia de airbnb era grande. Aparte, habíamos leído que habían nichos de mercado

interesantes, nichos que podían ser muy eficaces. Notablemente observamos que el mercado gay había crecido mucho, que tenía necesidad de seguridad en cuanto a viajes y que no había compañías, como airbnb, que se dirigieran exclusivamente a este mercado. Al mismo tiempo nos conocimos con Matthieu, quien es gay y que había creado exitosamente una agencia de viajes para el mercado gay y que viajó a Barcelona para un hospedaje de corta estadía. Prácticamente lo botaron del alojamiento arrendado porque el anfitrión no se sentía cómodo en recibir a dos hombres y que para él no era posible que dos hombres duerman en una misma cama, etc., etc. Fue una experiencia muy mala para Matthieu, él ya no quería utilizar este tipo de servicio y tuvo la idea de crear una empresa con el mismo concepto, pero para la comunidad gay. De una parte yo ya tenía el conocimiento y la experiencia en alojamientos de corta estadía y Matthieu el conocimiento de trabajar con el mercado gay.

PG. ¿Cuál es su principal público objetivo?

FL. Para nosotros es sencillo. Nuestro UVP (Unique Value Proposition) es permitir al huésped gay viajar de forma segura gracias de las diferentes opciones de alojamiento como apartamentos o cuartos que propone el sitio web. Nuestro primer público objetivo es el viajero gay. Luego, evidentemente, el sitio es “gay-friendly” así que todo el mundo puede beneficiarse de los servicios de misterb&b, pero el público objetivo principal es el viajero gay que puede viajar con toda seguridad y tener una experiencia placentera y de compartir con los otros anfitriones gay o “gay-friendly” que van a conocer.

PG. ¿Qué empresas son su competencia directa?

FL. Hemos tomado una gran parte del Mercado. Cuando recién fue nuestro lanzamiento hace un poco más de 3 años, había 4 sitios webs directos que proponían el arrendamiento para la comunidad gay y más ampliamente a la comunidad LGBT. Ellos estaban sobre el modelo antiguo que nosotros llamamos “anuncio de paga”. Entonces, nosotros hemos sido el primer sitio web (misterb&b) transaccional; que quiere decir que el anuncio es gratuito y luego nuestra remuneración sale del pago de nuestros usuarios. Hemos sido el primer sitio web de este tipo, hemos tomado este mercado; gestionada como la dinámica de airbnb, que ha hecho mucha publicidad enfoca al mercado que llamamos “man stream”. Nosotros finalmente hemos surfeado sobre la ola de airbnb con nuestra oferta de una experiencia placentera y de forma segura para los gay. Esto nos ha permitido liderar rápidamente el mercado. Es por esto que estos 4 sitios como “Gay Ville” o los pequeños sitios en Alemania e Inglaterra, etc., no son verdaderamente nuestros competidores, ya que nosotros

contamos hoy en día con 100 mil anuncios a comparación de estos sitios que, a pesar que ya tienen en el mercado entre 7 a 10 años, cuentan con menos de 10 mil anuncios. De por sí, nosotros somos 10 veces más grandes que ellos porque hemos tomado la ola de esta nueva economía colaborativa, con un nuevo método transaccional.

PG. ¿Qué empresas son su competencia indirecta?

FL. La competencia indirecta antes que todo será airbnb, Booking, todas las grandes compañías, Homeaway. En la medida que así no puedan garantizar la seguridad, a pesar de ello tienen una oferta muy rica y tienen la capacidad de tener alojamientos en el mundo entero, ahí donde nosotros como aún somos pequeños no llegamos. Tenemos una presencia fuerte en New York, Los Ángeles, París, Londres, Berlín, Barcelona; pero no somos lo suficientemente fuertes en otras ciudades del mundo y entonces cuando nuestro usuario no encuentra un alojamiento en la ciudad donde se desean hospedar, ellos irán siempre a airbnb, etc. Entonces, en ese sentido, sí ellos son nuestros competidores indirectos ya que cuentan con una oferta mucho más grande.

PG. ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento externo?

FL. Nosotros nos encontramos en la economía de web que necesita bastante inversión en marketing desde el principio para adquirir la talla crítica, que quiere decir, tener una cantidad suficiente de usuarios, una cantidad suficiente de usuarios periódicos que vuelven a utilizar el servicio, para poder alcanzar la rentabilidad. Al principio es sorprendente, tenemos grandes pérdidas al principio ya que invertimos bastante para obtener esa talla. No podemos avanzar lentamente, debemos convertirnos, como yo hablaba de airbnb; debemos contar con una oferta grande e importante. Si no nuestros huéspedes no puedan aprovechar de nuestro sitio web. Así que debemos invertir fuertemente, desde el principio. Esto significa que necesitamos ayuda externa y que va a ser antes que todo al principio, en la primera etapa lo que llamamos “seed”, son los granos que serán los Business Angels, los pequeños fondos y luego, que es lo que hemos hecho, cuando la compañía crece un poco, se desarrolla lo que llamamos una “Serie A” que es sobre todo de “VC”, Venture Capital, Capitales de Riesgo clásicas. Así que en efecto, lo que hemos hecho es seguir todas las etapas clásicas. En 3 años hemos hecho “seed”, hemos hecho “Serie A”; luego entraremos en detalle sobre los “VC”; pero estas son nuestras principales fuentes de financiamiento.

PG. Según usted, ¿Los capitales de riesgo significan una parte importante del financiamiento de la empresa?

FL. Sí, esencial, si no. En efecto vamos a tener grandes pérdidas en 3 años, pero financiado por las capitales de riesgo podremos llegar luego al equilibrio. Si en el caso de que no

tuviéramos esos capitales de riesgo, hubiéramos tenido que ir mucho más lento y hubiéramos estado en pérdida durante 5 ó 6 años, que es el tiempo que toma en ser una compañía rentable. Nosotros no tenemos el tiempo, si no morimos ya que la suma de pérdidas generaría una pérdida colosal. Cuando en realidad es mejor tener grandes pérdidas al principio, pero llegar al equilibrio y llegar a conseguir la talla crítica, eso es lo esencial para poder responder a la demanda. Si hubiéramos ido de manera lenta, no hubiéramos podido tener la repetición, ya que un cliente regresa al sitio pero si no hay más destinos, es muy lento, entonces perdemos la fidelización. Por eso es que nosotros invertimos en masa en los mercados de Europa y Estados Unidos. Con los fondos significativos podemos aumentar muy rápidamente la oferta de anuncios y así podemos verdaderamente crecer. Los capitales de riesgo es nuestra sola fuente de financiamiento, porque los bancos no pueden financiar este tipo de actividad. Los bancos financian regularmente capitales de trabajo y empresas que tengan más de 4 ó 5 años en el mercado, que ya cuenten con rentabilidad; pero no financian a las empresas que no tienen clientes ni tampoco ingresos de ventas. Son las capitales de riesgo, como su nombre lo dice, las que toman los riesgos. Ellos toman riesgos, pero para obtener a cambio una posición en el futuro sobre nuestra compañía de internet, que puede ser interesante. Y que lo ha hecho Uber, Airbnb y misterb&b ahora.

PG. ¿Tienen proyectos de expansión para el futuro? ¿Cuáles?

FL. Verdaderamente la prioridad con los fondos que hemos recaudado. Para resumir, hemos recaudado al principio en “seeds” 5 millones de dólares y ahora hemos recaudado 8 millones de dólares en “Serie A”. Son grandes sumas, pero las vamos a utilizar principalmente para confortar a los usuarios, llegar al millón de usuarios, tener 200 mil anuncios, tener un fondo de capital y tener usuarios recurrentes, que nos van a llevar a ser una empresa rentable en dos años probablemente. También, ya estamos pensando en el siguiente paso. A partir del momento que contamos con usuarios que están satisfechos, que tienen una experiencia positiva y que regresan, que forman parte de una comunidad numerosa, podemos obtener beneficios económicos en otros servicios. Y es importante para nosotros, porque tenemos la necesidad de ser rentables. Es por ello que hemos decidido de obtener beneficios económicos sobre los servicios, siempre vinculado a viajes; y de traer cada vez más ofertas, soluciones para los viajeros. Por ejemplo, ofrecer el vínculo con un guía de turismo local, igual que conozca bien los puntos de la ciudad, etc. También deseamos abrir el servicio que se llama “Fooding”; ir a comer a la casa de alguien. Entonces es parecido, son las experiencias colaborativas, de compartir pero que son muy ricas. Uno llega a Paris, por ejemplo. Tenemos el apartamento rentado de alguien gracias a misterb&b,

pero gracias a este otro servicio, podemos comer con varias personas en la casa de alguien más. Alguien que va a preparar platos de la comida francesa. Y también por que no los autos compartidos, o los viajes compartidos. Entonces nosotros vamos a desarrollar la parte colaborativa dentro de la industria de viaje. No es nuestro mercado de base, pero yo pienso que serán servicios adicionales que van a fidelizar aún más a nuestros clientes. Ellos estarán contentos de tener un poco más de soluciones turísticas en nuestra plataforma. Entonces eso es la continuación. Ahora estamos desarrollando las funcionalidades técnicas y deberíamos lanzar las operaciones de marketing en seis meses más o menos

PG. Con respecto a la segunda sección de esta entrevista. ¿Cuáles son las estrategias de ventas implementadas por la empresa misterb&b?

FL. Las estrategias de venta son importantes porque nos ayudan a estimular la respuesta a las reservaciones y la concretización de la misma. En cuanto a las estrategias de venta, implementamos la estrategia llamada “Booking reminders” que busca una respuesta de parte del anfitrión antes del tiempo de expiración, nuestro sitio les da 24 horas para poder responder una solicitud y que se llegue a concretar la reservación. También contamos con otra estrategia, con menos tiempo de implementación, que llamamos “Neighbor Program”. El “Neighbor Program” busca ayudar a los huéspedes que tengan problemas con encontrar un alojamiento y envía notificaciones a anfitriones que vayan acorde a la solicitud del huésped, para que esta vez sean los anfitriones quienes comienzan la comunicación con el viajero para proponerles su lugar como alojamiento.

PG. ¿Cómo surgió la idea de implementar estas estrategias de venta?

FL. La razón es que cuando hablamos de una tasa de conversión justamente vemos que hay usuarios en nuestra plataforma que hacen una solicitud y que esto no da como resultado una reservación confirmada. Entonces el criterio, y es una pena porque invertimos mucho para que las personas lleguen a nuestra plataforma, y si al final no llegan a hacer una confirmación de reserva es un fracaso. Estos usuarios no volverán a usar nuestro sitio, y nosotros invertimos en eso. Es por ello que nosotros sabíamos que se necesitaba una tasa de conversión promedio. Tenemos dos “work flow” (flujos de trabajo). Tenemos el “send request” (recordatorio de reserva) y que tenemos una tasa de conversión que ha pasado de 40% a 60%. En “Send request” los usuarios ponen la información de su tarjeta de crédito, vamos a decir que prepagan entonces la confirmación de reserva es más rápida. Luego tenemos el botón de “contacto”, donde el usuario hace una consulta al anfitrión, luego el anfitrión debe aceptar y luego recién se puede pagar; es más largo. Y hemos visto que este

último tipo de contacto tenía una tasa de conversión de 15% y luego pasó a 20%, la tasa aumentado, pero sabemos que podemos obtener mejores resultados.

Sabemos que, si en “send request” estamos a 60%, quiere decir que hay 40% de usuarios que aún no llegan a confirmar una reservación; y con la opción “contacto” tenemos aún un margen más grande. Entonces es por ello que estamos enfocados en las acciones de optimización de túnel. La tasa de conversión que sabemos que debemos optimizar sin descanso y que además los hábitos evolucionan. Así que debemos, sin descanso, trabajar. Es por ello que lanzamos estrategias como estas, porque sabemos que verdaderamente tiene un impacto en el volumen de venta. Y la reactividad es verdaderamente un criterio esencial para la tasa de conversión. Con “booking reminder” sabíamos que necesitábamos invertir en la rapidez, en la ayuda a la rapidez para que una reservación se confirme lo más rápido posible. 80% de las transacciones son realizadas en las 3 horas luego que una solicitud de reserva ha sido enviada, y mientras más pasa el tiempo, 5 horas, 10 horas, etc.; menor es el porcentaje de probabilidad de que esa reservación se confirme. Porque sea que el viajero ya reservó en otro lado, ya que si ve que luego de 1 hora o 2 no obtendrá respuesta en nuestro sitio así que irá a otro sitio web. Además, si el anfitrión no tiene el reflejo de responder rápidamente, el usuario se va a desmotivar. Es decir que vamos a perder tiempo, así que nuestro objetivo es verdaderamente facilitar las reservaciones para que sean confirmadas lo más rápido posible.

PG. ¿Qué es lo que se busca con este tipo de estrategias?

FL. Se busca la reactividad del usuario. Sabemos que mientras más rápido vayamos se tienen más oportunidades de hacer una operación, es decir tener una reservación, un pago.

PG. ¿Existen actualmente mediciones de sus resultados? ¿Cuáles?

FL. Desafortunadamente no se ha medido. Es un tema muy muy importante pero que no es simple. La pregunta que tú planteas tiene que ver con la medición de la efectividad. Cuando lanzamos una nueva funcionalidad, o nuevos servicios de apoyo para nuestros clientes; hay que poder realizar un seguimiento para justamente poder decir si lo que hacemos es eficaz y rentable. Concerniente a los “booking reminder” es una estrategia donde no hemos sabido darle seguimiento desde el principio por que se necesitan de los equipos de la empresa. Es por ello que a partir de la recaudación de fondos vamos a contratar a una persona especializada que se va a enfocar en el trabajo de “tracking” pero también de “business intelligence”. En todo caso con respecto a los “booking reminder”, sabemos que existe una fuerte satisfacción del cliente y que los usuarios aprecian de la ayuda cuando no les es posible confirmar una reservación. Ya sea porque el anfitrión tenga necesidad de un recordatorio, es muy importante comunicar rápidamente y desarrollar la reactividad del usuario. Entonces el “Booking reminder” nos permite intentar ir más rápido, pero es más por la satisfacción cliente y el retorno que tenemos, que sabemos que debemos continuar y que es efectivo. La tasa de conversión evoluciona positivamente y pensamos que es un impacto

muy importante. Es difícil para nosotros medir realmente el impacto de esta estrategia, porque desarrollamos diferentes acciones al mismo tiempo; pero el impacto de “Booking reminder” sobre el incremento de la tasa de conversión, sabemos que es positiva en todo caso. Forma parte de tareas futuras de intentar de hacer un seguimiento desde el inicio del lanzamiento de una estrategia.

PG. ¿Qué resultados espera la empresa de estas estrategias de venta? Con respecto a: la tasa de conversión y el incremento del volumen de venta

FL. Hoy en día nos fijamos objetivos, pero son los objetivos generales de una empresa. Aún no nos hemos fijado objetivos para estas estrategias de ventas porque no es algo aún científico y en la medida que nos encontramos en un mercado que es nuevo no tenemos elementos de comparación. Entonces no sabemos realmente, en la economía colaborativa, cuáles son las buenas prácticas, ni cuáles son las mejores tasas de conversión que debemos obtener. Entonces es cierto que somos muy, avanzamos paso a paso. Vemos cuánto aumentamos y en cuánto aún debemos aumentar. Intentamos todos de ver en “blablacar”, la competencia, airbnb; en todo lo que se vincula a la economía colaborativa; las cifras de rendimiento. Nosotros tenemos estas cifras cuando queremos reservar un pasaje de avión, porque el pasaje existe y sólo le queda al usuario pagar por él para tener su vuelo confirmado. Mientras que un usuario de nuestra página hace una solicitud a un anfitrión, el anfitrión existe, pero no sabemos realmente si la propiedad está disponible porque el calendario puede que no esté actualizado. Esto hace que las tasas de conversión sean peores, porque hay una etapa de más en la economía colaborativa. Sí, no es fácil de fijar un resultado. No sabemos, vemos que aumentamos así que continuamos. Pero no puedo decir que en “send request” vamos a obtener 90% de tasa de conversión. Eso sería genial, jejejeje...

PG. Bueno, con esta pregunta concluyó nuestra entrevista. Muchas gracias por su tiempo y por toda la información compartida.

FL. Muchas gracias

FOTO ENTREVISTA A PROFUNDIDAD



Anexo 7: Panel de control del sistema interno de reservaciones de la empresa misterb&b (Admin)

The screenshot displays the Admin Dashboard for misterb&b. The interface includes a top navigation bar with a search function and a sidebar menu on the left. The main content area is divided into three sections: Activity, Last 10 Reports, and Last 30 users.

Activity since June 08 2017 00:00 UTC

Last Currency rates update	June 08 2017 05:00
Business volume	\$ 10,392.59
Business volume D-1	\$ 40,969.31
Business volume current month	\$ 252,390.57
Business volume average per day	\$ 36,055.80
Business volume projection for this month	\$ 1,081,673.88
Booking requests	90
New listings	70
New Users	338

Last 10 Reports

- Francis Patrick Reported by Santino Monteleone

Last 30 users

- Othmane Ahbalou
Oulad Khallouf - Morocco
- Kevin Michael
Manila - Philippines
- Panatta Bunthanom
Patong - Thailand
- Jim Schoenky
Dallas - United States of America
- Miguel angel Hernanz
Paris - France
- Poma Malantic
Makati - Philippines

Last 20 bookings

- IN THE HEART OF BARCELONA - PLAZA CATALUÑA
\$ USD 111.00 Barcelona - Spain
- Nice apartment in central Helsinki
\$ USD 74.00 Helsinki - Finland

Anexo 8: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: CONSUMO COLABORATIVO: EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS DE “MISTERB&B”, EN RELACIÓN CON SU VOLUMEN DE VENTAS

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB INDICADORES	PREGUNTAS
Problema Principal	Objetivo principal	Variable independiente	Dimensión de la VI			
¿Cuál es la tasa de efectividad de las estrategias de ventas implementadas en la plataforma web “misterb&b”, en relación con su volumen de ventas?	Medir la efectividad de las estrategias de ventas implementadas por la empresa de consumo colaborativo de alojamiento “misterb&b” en relación al volumen de ventas.	Implementación de estrategias de venta	-Estrategia de venta 1: Recordatorio de una solicitud de reservación (E1). -Estrategia de venta 2: Programa de vecinos (E2).	E1:-Nº de recordatorios realizados (I1) -Nº de reservaciones confirmadas (I2) E2: -Nº de huéspedes contactados (I3) -Nº de reservaciones confirmadas (I4)	I1: -Llamada directa -Buzón de voz -E-mail I2 – I4: Nº de reservaciones confirmadas de enero a agosto 2016	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Variable dependiente	Dimensión de la VD			
-¿Cuáles son las estrategias de ventas implementadas? - ¿Cuál es el incremento o disminución del volumen de ventas una vez implementadas las estrategias de ventas? - ¿Cuál es la tasa de efectividad obtenida por cada estrategia de ventas?	-Identificar las estrategias de ventas desarrolladas por la empresa misterb&b. - Desarrollar un análisis de variabilidad comparando el volumen de ventas de un período antes y de un período después de la implementación de las estrategias de venta. - Medir el porcentaje de efectividad propia de cada estrategia de venta implementada.	-Incremento en el volumen de venta. -Incremento en el número de reservaciones confirmadas.	- Volumen de venta: de enero a agosto del 2015 Vs. de enero a agosto 2016 -Nº de reservaciones: de enero a agosto del 2015 Vs. de enero a agosto del 2016	-Nº de reservaciones confirmadas X Monto total de cada reservación.		