

NAZARENO TIFNER

**PLAN DE MARKETING  
ESTRATEGICO PARA  
MIDLAND WORK  
AND TRAVEL**

**TRABAJO FINAL DE  
GRADO**

LIC. EN COMERCIALIZACIÓN

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se desarrolla un plan de marketing estratégico para la División Work and Travel de la agencia Midland, que le permita aumentar las ventas y mejorar la imagen en el período que va desde enero de 2019 a diciembre de 2020. Midland Travel es una agencia de viajes minorista de la ciudad de Córdoba, que mediante su División Work and Travel comercializa programas de intercambio culturales para estudiantes universitarios y jóvenes profesionales.

Luego de un diagnóstico de la situación, resultado de un profundo análisis tanto de la situación interna como del contexto externo de la empresa, se arriba a la conclusión que el desafío más grande al cuales se enfrenta la División es crecer en un mercado competitivo y en expansión. Si bien ha logrado consolidarse en la plaza gracias su servicio estrella y correcta elección de proveedores, en los últimos años las ventas de programas de intercambios disminuyeron progresivamente. Esta debacle es el resultado de una falta de planificación a largo plazo que ha provocado empleados atareados, una escasa línea de productos y una débil imagen en comparación con la competencia.

Para resolver la situación en la que se encuentra inmersa la División, se desarrollaron planes de acción concretos que tienen como objetivo penetrar el mercado y desarrollar nuevos productos en el plazo de dos años. Esto se llevará a cabo, mediante programas vinculados con técnicas de rebranding, inbound marketing, alianzas estratégicas y el aumento de la fuerza de venta, entre otras, buscando optimizar las oportunidades que ofrece el contexto actual y explotar las fortalezas de la organización.

### Palabras Clave

Plan de Marketing - Marketing de Servicios - Turismo juvenil - Workinh Holiday  
Visas - Millenials

INDICE

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>2</b>
Introducción.....	6
Justificaciación .....	7
Objetivos .....	8
Marco Teórico .....	9
Marco Conceptual.....	29
Marco Metodológico.....	34
Análisis Externo.....	40
Análisis del Macroentorno .....	40
Análisis del Microentorno .....	48
Estructura del Mercado .....	52
Naturaleza del Mercado.....	62
Análisis Interno.....	68
Análisis Institucional.....	68
Análisis Económico-Financiero.....	73
Análisis de Clientes .....	76
Análisis Comercial.....	78
Diagnóstico.....	92
Cultura Corporativa .....	96
Objetivos .....	96
Objetivos Corporativos .....	96
Objetivos de Marketing.....	97
Estrategias .....	98
Estrategias Corporativas.....	98
Estrategias de Cartera.....	99
Estrategias de Segmentación y Posicionamiento.....	101
Estrategias Funcionales .....	103
Planes de Acción.....	106
Programa 1.....	106
Programa 2.....	113

Programa 3.....	118
Programa 4.....	125
Programa 5.....	134
Programa 6.....	139
Diagrama de Gantt.....	147
Plan de contingencia.....	149
Presupuesto.....	153
Conclusiones y recomendaciones finales.....	160
Bibliografía.....	163

### **Gráficos**

Etapas del Plan de Marketing.....	10
PESTEL.....	12
Cinco Fuerzas de Porter.....	13
Mapa de grupos estrategicos.....	14
Matriz FODA.....	16
Matriz BCG.....	22
Matriz de Ansoff.....	23
Matriz de Posicion Competitiva.....	24
Piramide Social.....	44
Evolución Piramide Social.....	44
Productos más vendidos en Internet.....	47
Fuerzas Competitivas de Porter.....	52
Matriz de Macrosegmentacion.....	54
Mapa de Grupos Estrategicos.....	56
Marketing Digital en las etapas del viaje.....	59
Calendario Work and Travel.....	65
Organigrama de Midland Travel.....	69
Market Share.....	70
NET Promoter Score.....	71
Evolución de las ventas.....	74

Estacionalidad de las ventas .....	75
Blueprint Work and Travel.....	83

**Imágenes**

Sede y pagina web .....	71
Isologo.....	73
Productos Midland .....	81
Precios Midland .....	86
Usuario Virtual .....	89
Publicidad Midland.....	91

**Tablas**

Cuadro de competidores.....	54
Competidores locales .....	62
Imagen de competidores .....	72

## INTRODUCCION

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo desarrollo y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo global guarda una estrecha relación con el desarrollo comercial y en él se inscriben un número creciente de destinos y organizaciones, convirtiendo al sector en un motor clave para del progreso socioeconómico (OMT, 2016).

En este contexto de diversificación turística mundial, una de las tendencias que viene creciendo año a año en nuestro país son los programas de intercambio cultural en sus diferentes modalidades. Estos paquetes, les permiten a los estudiantes secundarios y universitarios viajar a distintos lugares para trabajar o estudiar, a la vez que pueden perfeccionar el idioma, conocer la cultura local y recorrer el destino elegido. Pese a su novedad, esta modalidad de viaje no ha parado de crecer desde su arribo a nuestro país en la década del 90 y cada vez son más los actores que se suman a este mercado (La Nación, 2008).

En Argentina, no son más de 30 las empresas que comercializan estos servicios alternando entre firmas nacionales y extranjeras. Si bien son pocas, la similitud de sus ofertas presenta un escenario muy competitivo obligando a las compañías a recurrir al marketing como único medio para sobresalir. Dentro de este mercado, se encuentra la agencia Midland Travel, que mediante su División Work and Travel, comercializa paquetes diseñados para atraer a los jóvenes que cada año solicitan una visa de trabajo en el exterior. Esta empresa cordobesa fue fundada por Rafael Barseghian en 1996 y en la actualidad no solo compete en el mercado de los intercambios, sino que también se desempeñan en los rubros de turismo en general y lunas de miel (Midland, 2017).

En este marco se encuadra el siguiente Trabajo Final de Grado, el cual consistirá en realizar un Plan de Marketing Estratégico para el Departamento Work and Travel de la agencia Midland. El horizonte temporal del mismo es de dos años, iniciándose en enero del 2019 y finalizando en diciembre del 2020.

Partiendo de la premisa de que la demanda se ha expandido y la oferta se encuentra limitada en pocos actores, este trabajo busca conocer el mercado en profundidad para detectar

las problemáticas que la organización debe resolver y desarrollar un plan de intervención profesional completo. Si bien la empresa muestra un gran potencial de crecimiento, también se aprecian falta de planificación comercial y disminución de la calidad del servicio lo que provoca una caída en las ventas y una imagen debilitada. Es así como se plantea la necesidad de elaborar objetivos, estrategias y planes de acción que permitan mejorar la posición competitiva de la agencia en el mercado buscando un crecimiento sostenido en el tiempo.

## JUSTIFICACION

A la hora de justificar el trabajo de investigación, es importante aclarar que la novedad de este servicio plantea la necesidad de establecer cambios en la teoría y la práctica relacionadas con la temática. Desde el punto de vista académico, demanda la elaboración de material vinculado con la actualidad de este fenómeno, ya que no existen cifras concretas ni estudios académicos que permitan tener una aproximación empírica al campo del estudio. Las investigaciones realizadas sobre la industria turística, no han incluido en su alcance esta novedosa forma de viajar que cada vez gana más adeptos en todo el mundo, por lo que a la hora de justificar la importancia de este trabajo considero relevante destacar que será uno de los primeros en abordar este mercado, por lo menos en el plano local.

Por otro lado, también se requiere la profesionalización de las personas encargados de armar y vender estos programas. No se trata solo de comercializar un viaje, sino que se debe realizar todo un proceso de fondo que produzca como resultado una oferta adecuada a las necesidades del cliente y que supere sus expectativas (Gronross, 1994). Entender a los servicios como procesos y/o sistemas, implica romper con los esquemas tradicionales y adoptar una postura diferentes ante el público y la competencia. Es convertir al servicio en una experiencia única.

Las aproximaciones que se pudieron hacer al caso de estudio, indican que Midland Travel necesita el desarrollo e implementación de un Plan Estratégico de Marketing para aprovechar las oportunidades que brinda un mercado en expansión y contrarrestar los efectos de una competencia cada vez más agresiva. Esta dificultad representa el disparador de este

trabajo final de grado, en el cual se pretende conocer el mercado, adoptar estrategias, elaborar objetivos y desarrollar programas que le permitan a la empresa mejorar su situación en el mercado local; con un horizonte temporal de dos años.

Del Plan Estratégico de Marketing surgirán las directrices que marcaran el rumbo comercial de la organización en los próximos años, además de contemplar las grandes orientaciones y decisiones que permitirán a la empresa mejorar su posición en relación a la competencia. Este instrumento pretende brindar soluciones a la situación actual de la agencia, con el fin de lograr un crecimiento sostenido en el tiempo a raíz de una correcta planificación que contemple las oportunidades que ofrece el mercado, haciendo foco en mejorar la oferta y el posicionamiento de la empresa.

En resumen, este trabajo no solo pretende estudiar un mercado poco explorado y sentar las bases para futuras investigaciones, sino que también apunta a brindar las herramientas necesarias para solucionar un problema concreto en una empresa real.

## OBJETIVOS

Una vez elegido el tema y explicada su justificación, se procede a desarrollar el objetivo general del trabajo, es decir, que se pretende alcanzar con el trabajo en términos de conocimiento.

- Mejorar la posición competitiva de la agencia en el mercado buscando un crecimiento sostenido en el tiempo.

Del objetivo general, se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Descubrir factores externos que puedan representar oportunidades o amenazas en el período de este plan
- Identificar las principales empresas que componen el sector y examinar sus estrategias competitivas.



- Analizar y mejorar el marketing mix de la empresa buscando incrementar los beneficios económicos.
- Definir los objetivos y estrategias que permitan explotar las oportunidades del mercado y las fortalezas de la empresa.
- Optimizar la propuesta de valor para ofrecer una experiencia única a los clientes.

## MARCO TEORICO

A continuación se desarrollaran una serie de conceptos y elementos que se consideran fundamentales para la comprensión del siguiente trabajo Final de Grado. Se trata de una serie de nociones específicas de la disciplina que serán empleados como soporte teórico del estudio.

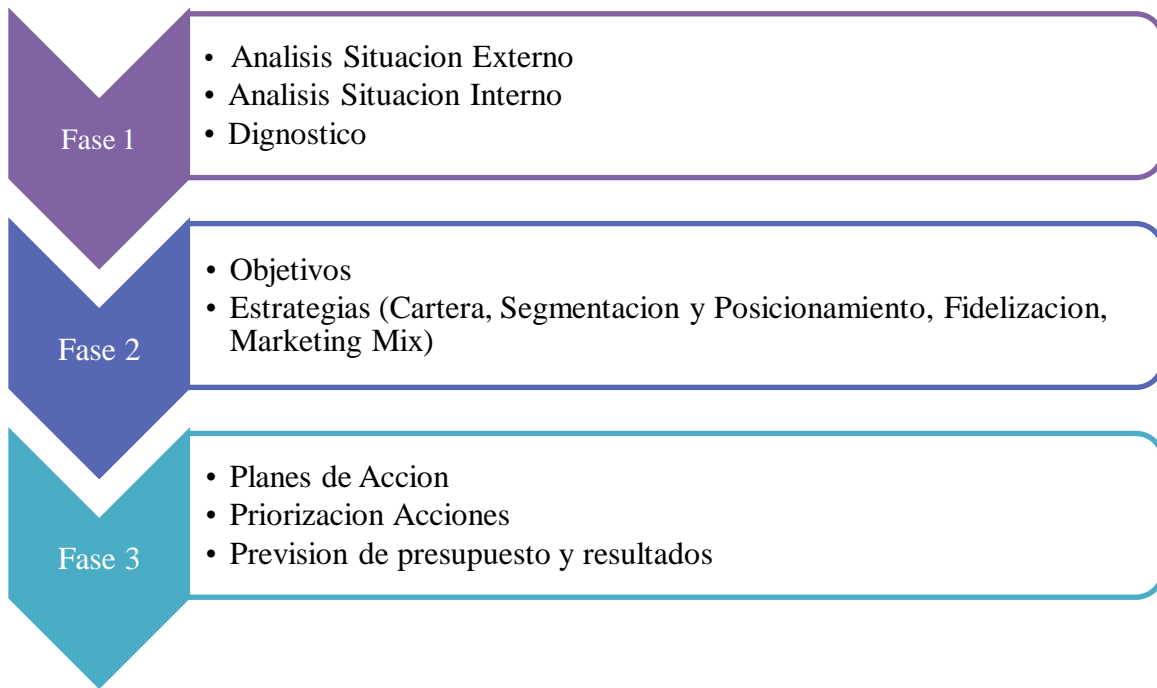
El primer concepto que es importante definir, es el de **Plan de Marketing**. Desde el punto de vista de Sainz de Vicuña Ancín, “es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos a los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto” (Sanz de la Tajada, 1974 citado en Sainz de Vicuña, 2000).

Otra definición que es importante considerar es la de los autores Philip Kotler y Kevin Lane Keller, quienes manifiestan: “Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing. El plan incluye directrices tácticas para los programas de marketing y asignaciones financieras para el periodo que cubre”.

Para llevar adelante la elaboración del trabajo, se decidió desarrollar el Plan de Marketing en base al libro “El plan de marketing en la práctica” de Sainz de Vicuña, ya que presenta detalladamente los pasos a seguir para llevarlo a cabo y permite comprender fácilmente los distintas fases y etapas que lo componen. En el grafico siguiente se puede ver

el esqueleto de la propuesta y en los siguientes apartados se explicará con mayor detalle cada una de las fases mencionadas.

*Gráfico1: Etapas del Plan de Marketing*



*Fuente: elaboración propia basada en Sainz de Vicuña, 2008*

## **Fase 1**

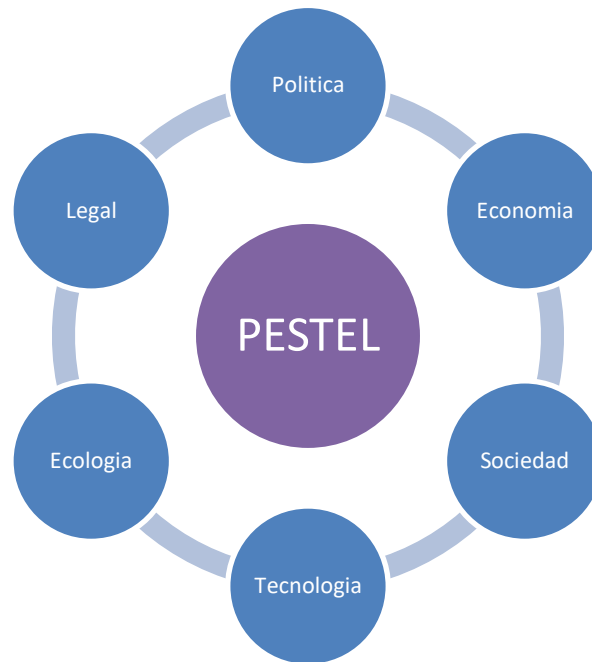
### *Análisis de la situación*

Esta primera etapa supone un estudio riguroso y exhaustivo, tanto de la situación externa de la empresa como de la situación interna de la misma. El análisis externo se centra principalmente en el análisis del mercado, vale decir, de su estructura (competidores), naturaleza (aspectos cuantitativos y cualitativos de la demanda) y evolución y tendencias (tanto de su estructura como de su naturaleza). Según Davis Aaker (1992), esta etapa consiste en analizar:

- Consumidor: segmentos, motivaciones, necesidades no satisfechas.
- Competencia: identidad, performance, objetivos, estrategias, cultura.
- Sector: atractivo, factores claves de éxito, tamaño, estructura, barreras de entrada, canales de distribución, tendencias, crecimiento, ciclo de vida del producto.
- Entorno: tecnológico, gubernamental, económico, cultural, demográfico, análisis de escenario, análisis del impacto.

El análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y el Mapa de grupos estratégicos permite detectar las oportunidades y amenazas del entorno. Con respecto a la primer herramienta, se puede decir que consiste en el análisis del macroentorno estratégico externo en el que se desempeña la organización. Esta técnica consiste en analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales para tener una visión general del ambiente que rodea a la organización. Se decide utilizar esta matriz, ya que es una herramienta estratégica útil para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición del negocio, el potencial y la dirección de las operaciones.

*Grafico2: Análisis PESTEL*

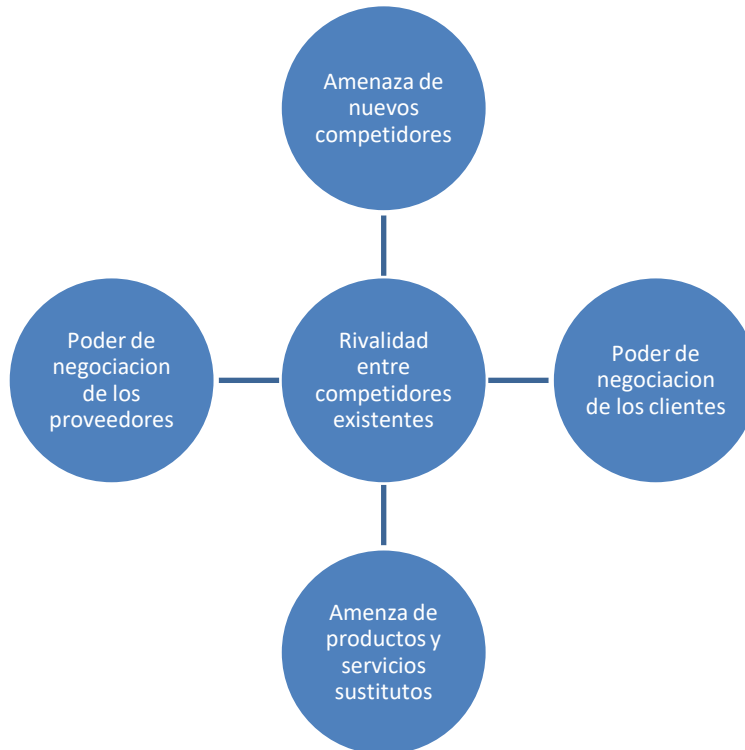


*Fuente: Elaboración propia en base a Chapman, 2016*

Por su parte, el segundo instrumento establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la industria y poder desarrollar una estrategia de negocio. Elaborado por Michael Porter en el año 1979, este análisis consiste en articular las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, permite determinar cuan atractiva es el sector en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. El modelo incluyen tres fuerzas de competencia vertical: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes y la rivalidad entre competidores; y también comprende dos fuerzas de competencia horizontal: el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. La utilización de esta herramienta se debe a que el modelo propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un

sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

*Gráfico 3: Cinco Fuerzas de Porter*



*Fuente: Elaboración propia en base a Porter, 2009*

Con respecto al Mapa de grupos estratégicos se puede decir que es un concepto desarrollado por Hunt en 1972 y posteriormente popularizado por Michael Porter en su obra “Estrategia Competitiva”. Es una técnica de análisis muy útil que consiste en agrupar las empresas competidoras según diversos aspectos que tengan en común. La elección de esta técnica obedece a que los mapas son una herramienta muy poderosa que resume una gran cantidad de información para extraer conclusiones acerca de la probable evolución competitiva, con el fin de diseñar o mejorar la estrategia de la organización.

Grafico 4: Mapa de Grupos EStrategicos



Fuente: [marketinglupb.blogspot.com](http://marketinglupb.blogspot.com), 2014

En el análisis de la situación interna, se trata de profundizar en la estrategia de marketing así como en la adecuación de los medios a los objetivos fijados. Por ello, es muy importante hacer un análisis detallado de la estrategia de la empresa respecto a sus productos, precios, distribución y comunicación. Esto permite identificar posteriormente las fortalezas y debilidades que tiene la organización. De acuerdo con Davis Aaker (1992), en esta instancia se tienen en cuenta:

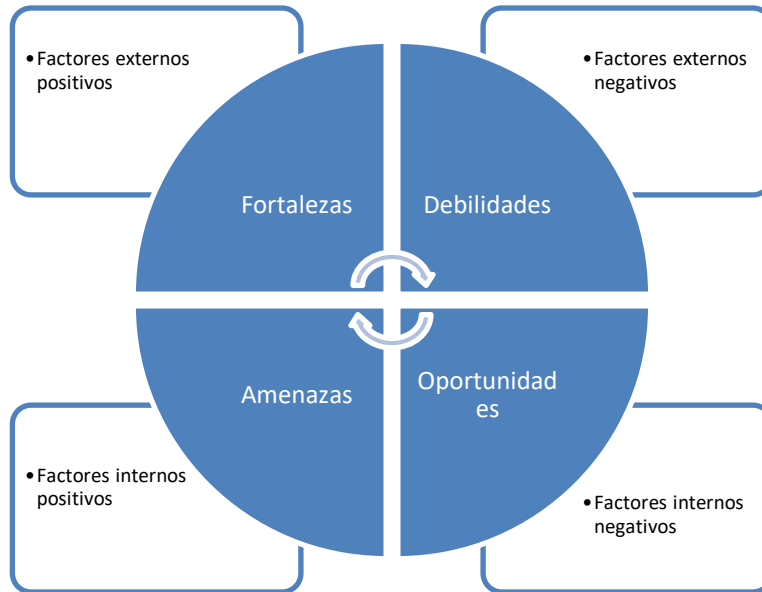
- Análisis de performance: ROI, crecimiento, áreas clave de resultado, revisión estratégica y problemas estratégicos
- La organización interna: estructura, recursos humanos, cultura, funciones y sistemas.
- Análisis de costo: ventaja de costo sostenida, curva de experiencia
- Análisis de portafolio de productos: recursos financieros y restricciones
- Puntos fuerte y débiles: competencia distintiva, activos y pasivos

*Diagnóstico de la situación*

Sainz de Vicuña asegura que esta etapa es “consecuencia de un análisis previo y a la vez una síntesis del mismo a partir de la cual seremos capaces de identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y con el que descubriremos aquellos puntos en los que nuestro negocio se muestra fuerte o débil respecto de los competidores” (Sainz de Vicuña, 2000: 147). El instrumento que se empleara para realizar el diagnóstico de la situación será la matriz FODA.

El análisis FODA o DAFO, consiste básicamente en la localización e identificación de las oportunidades, amenaza, fortalezas y debilidades de la empresa, valorándolas a partir de su posibilidad e importancia, con el fin de utilizar aquellas que resultan más prioritarias. Es, por así decirlo, un instrumento de selección de aquellos aspectos realmente importantes sobre los que centraremos la actuación estratégica de la empresa. La elección de esta matriz responde a que sirve determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Gráfico 5: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia en base a Chapman, 2016

## Fase 2

### *Objetivos de marketing*

Una vez concluido el diagnóstico y previamente a formular la estrategia, se deben definir los objetivos de marketing. Los principios básicos que deben respetar estos objetivos son:

- Se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas
- Deben ser concretos, realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes entre sí y con los objetivos corporativos
- Están sustentados sobre presupuestos o hipótesis de partida o escenarios que se habrán contemplado en el análisis de situación



Sainz de Vicuña (2000), explica que los objetivos corporativos serán diferentes según la dimensión de la empresa y las características del mercado donde esta actúa. Es por ello que los objetivos estratégicos básicos de la organización suelen ser: la consolidación de la empresa en el mercado, el crecimiento de su facturación y la rentabilidad a corto plazo, pero dando importancia muy distinta a cada uno de ellos según la dimensión de la empresa. El otro elemento condicional de los objetivos corporativos es la madurez de los mercados en los que compite la firma.

Por otro lado, siguiendo lo expuesto por Sainz de Vicuña (2000), la fijación de los objetivos de marketing debe hacerse teniendo presente dos criterios: la masa crítica y la correlación entre participación de mercado y rentabilidad a largo. Con respecto al primer criterio, Sainz de Vicuña expresa en la página 194 de su libro que “el concepto de masa crítica hacer referencia a la dimensión que necesita tener un producto, una marca, una actividad o una empresa para que adquiera el estado deseado. Concretamente, al hablar de los objetivos de marketing para un producto o una marca, hace referencia a la participación de mercado necesaria para que se pueda considerar asentado/seguro/consolidado en el mercado”. Para el segundo criterio, según el autor normalmente existe una correlación positiva entre participación de mercado y rentabilidad, ya que cuando mayor es la participación más alta es la rentabilidad obtenida.

Existen dos grandes tipos de objetivos: cuantitativos y cualitativos. Los primeros están sujetos a lo numérico, la rentabilidad, la participación de mercado, el nivel de satisfacción, la penetración, etc. Mientras que los segundos están relacionados a variables más subjetivas como notoriedad, imagen del producto o servicio y posición en el mercado, entre otros.

*Estrategias de marketing*

Según Sainz de Vicuña (2008), la estrategia es “un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales”.

Siguiendo al autor, las estrategias de marketing son las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado, a la vez que se trabaja para alcanzar los objetivos de marketing previamente definidos. Las estrategias sobre las que se debe trabajar son:

- Estrategia corporativa: suele definir la visión, misión, el negocio y la estrategia competitiva. Para Sainz de Vicuña (2008), la *misión* de una empresa supone la definición de su filosofía, valores, actitudes y estilo a largo plazo con respecto a los diferentes grupos relacionados con ella. Aunque suele ser más perenne que la *visión*, está condicionada por la actuación histórica y por las expectativas de futuro que tenga la empresa en el momento de su definición.

Por su parte, el autor también expresa que la definición del *negocio* significa concretar al menos los siguientes aspectos: qué tipo de necesidades van a satisfacer, que segmentos de consumidores van a atender y con qué tecnología van a realizar los productos o servicios; todo ello comparado con la competencia.

Por último, también se encuentran dentro de este nivel las *estrategias competitivas* o genéricas de Porter: liderazgo en costes, diferenciación y especialización-concentración en un segmento.

- Estrategia de cartera: siguiendo a Sainz de Vicuña (2008), la estrategia de cartera debe concretar todas las alternativas producto-mercado que la empresa contempla dentro de esa actividad. Por ello, se puede concluir que en este nivel se fija la marcha a seguir para cada unidad de negocio, detallando las diversas combinaciones producto-mercado que deberá desarrollar la empresa. De su aplicación obtendremos las conclusiones que nos inclinaran hacia una estrategia de penetración, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados o diversificación. Las herramientas que utilizare para definir las estrategias a seguir son la matriz BCG, la matriz de Ansoff y la matriz de posición competitiva.
- Estrategia de segmentación y posicionamiento: siguiendo al autor, la elección del segmento se llevara a cabo en función del atractivo que presenta, así como de las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa. En el capítulo 7 de su libro, Sainz de Vicuña (2008) explica que un segmento estratégico es aquel al que la compañía se va a dirigir o concentrar, sabiendo que en él se tiene una posición de ventaja respecto a los competidores en aquello que el consumidor o usuario valora. La estrategia de *segmentación* supone una toma de decisión por parte de la dirección de marketing respecto a cuál de los segmentos que se han clasificado en un mercado van a apostar en la empresa. Esta clasificación puede ser fruto de un análisis de situación o de una investigación de mercado.

Por su parte, la estrategia de *posicionamiento* supone definir, en un sentido global, como quiere la empresa que la perciban los segmentos estratégicos decididos, es decir, con que atributos de imagen quiere que se identifique en la mente del consumidor. Posicionar un producto supone, según Lambin (1991), “valorar un producto por sus características o atributos más diferenciadores en comparación con los productos de la competencia, y ello respecto a los compradores para quienes ese elemento de diferenciación es importante”. Pero es conveniente respetar un cierto número de reglas nos dice Lambin (1991): conocer el posicionamiento actual de nuestra marca en relación a los principales competidores, decidir la posición a

adoptar e identificar los elementos más pertinentes y creíbles que permitan reivindicar ese posicionamiento, evaluar el interés de esa posición, analizar los componentes de la personalidad del producto o de la marca que conducen a tal posicionamiento en la mente del comprador, estimar el grado de vulnerabilidad de esa posición y velar por la limpieza y coherencia del posicionamiento deseado con los elementos del marketing mix.

- Estrategia funcional: se trata de seleccionar las herramientas del marketing mix que, en cada caso concreto y siempre en función de los objetivos marcados, resultaran más eficaces y adecuadas. Las principales áreas sobre las que trabaja el marketing mix son: producto, precio, plaza y promoción. Como ocurre con las demás fases del proceso, es necesario que al adoptar decisiones operativas de este tipo se tengan muy presentes los recursos humanos y financieros con los que realmente podemos contar.

*Producto* es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler y Keller, 2006). Normalmente, la mayoría de las personas considera que los productos son solo elementos tangibles, pero para el marketing es mucho más que eso debido a que se pueden ofrecer distintos tipos de productos: bienes, servicios, eventos, experiencias, personas, lugares, organizaciones, información, etc. Por lo tanto, esta variable se plantea como una oferta que satisface los deseos y necesidades de los consumidores. En este sentido, los clientes analizan la oferta que realiza la empresa, evaluando múltiples aspectos y tomaran la decisión de adquirirlos o no en base a considerar si esa oferta les genera valor o no. Es importante resaltar que los consumidores no compran productos, sino soluciones.

Generalmente se dice que el *precio* es el valor de los productos expresados en términos monetarios, por lo tanto, el concepto de precio se relaciona fuertemente

con las ideas de utilidad<sup>1</sup> y valor<sup>2</sup>. Así entendido, el precio es la única variable del Marketing Mix que genera ingresos, dado que las tres restantes generan costos, y es la variable que goza de mayor dinamismo dentro de las decisiones estratégicas de marketing, pues es la más fácil de ajustar. Además de indicar el valor económico que tiene un producto, el precio también comunica al mercado el posicionamiento que la empresa busca para su producto o marca; y es así como existen distintas alternativas de precio para productos que pertenecen a una misma categoría. Como es indudable, las decisiones sobre el precio son complejas ya que los responsables de marketing deben considerar muchos factores a la hora de tomar decisiones respecto a esta variable: la empresa, los clientes, la competencia y el entorno que condiciona a la comercialización. Las decisiones de precio deben ser conscientes con la estrategia global, con el mercado meta al que se dirige la empresa y con el posicionamiento de su marca.

Otra de las cuestiones más importantes que debe resolver cualquier empresa y que requiere de gran habilidad, es analizar cuáles serán las mejores y más adecuadas alternativas de llegar al cliente. Es decir, se necesita establecer de qué manera se entregara el valor, anteriormente creado por la empresa, entendiendo que todas las tareas y operaciones que se realizan en Marketing, deben considerarse como una cadena de generación de valor. Para ello, las empresas cuentan con *canales de distribución* que, según Kotler (2006), son “un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores, bienes o servicios, para su utilización o adquisición”.

Por último, la *promoción* se refiere a las estrategias que deben diseñar las organizaciones respecto a su comunicación. Es la variable del Marketing Mix que le permite a la empresa informar, convencer y recordar, de manera directa o indirecta, sus productos y marcas al público. Y por lo tanto deben diseñarse de forma integrada. Es así como las comunicaciones de marketing tienen múltiples funciones

---

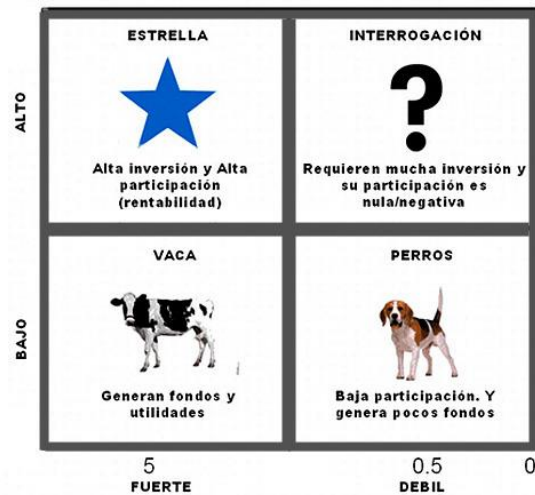
<sup>1</sup> La utilidad es el atributo a través del cual el producto es capaz de satisfacer necesidades y deseos

<sup>2</sup> El valor se define como la medida cuantitativa de la capacidad de intercambio respecto a otros

para los consumidores, quienes reciben información de la oferta de la empresa, de la forma en que se utiliza la misma y donde y cuando pueden utilizarla. A su vez, conocen quien es el fabricante del producto, toman contacto con la marca y con la empresa, y hasta pueden recibir incentivos para la utilización del producto. Pero básicamente, las comunicaciones de marketing cumplen un rol fundamental a la hora de transmitir la marca del producto y posicionarla adecuadamente en la mente de los consumidores. En definitiva, las comunicaciones de marketing representan “la voz” de la marca y permiten el dialogo y la creación de relaciones con los consumidores.

Con respecto a las herramientas de trabajo que se utilizan en esta etapa del trabajo, podemos afirmar lo siguiente. La matriz BCG es un instrumento de gran utilidad cuando la empresa presenta productos en todos sus puntos. Esta herramienta se rige a través de dos variables: la tasa de crecimiento del mercado (indicadora del atractivo del mercado y del nivel de inversión que exige cada producto para mantener el equilibrio deseado) y la participación relativa de mercado (representativa de la posición competitiva de la empresa y de su capacidad de generación de fondos). Se trata de una matriz sencilla con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado y el horizontal la cuota, quedando así conformados cuatro cuadrantes: estrella, interrogación, boca y perro. Se elige esta herramienta de análisis, principalmente porque permite saber en qué negocios debo invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Grafico 6: Matriz BCG



Fuente: analizame.com, 2009

Según Sainz de Vicuña (2000), la matriz de dirección de crecimiento de Ansoff es una herramienta útil en los casos que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento y es de gran utilidad en el caso de las Pymes. Esta matriz está compuesta por producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para delinear estrategias de expansión o diversificación según cada situación. El criterio general de este instrumento es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación. La utilización de esta técnica está justificada en la medida que expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Gráfico 7: Matriz de Ansoff



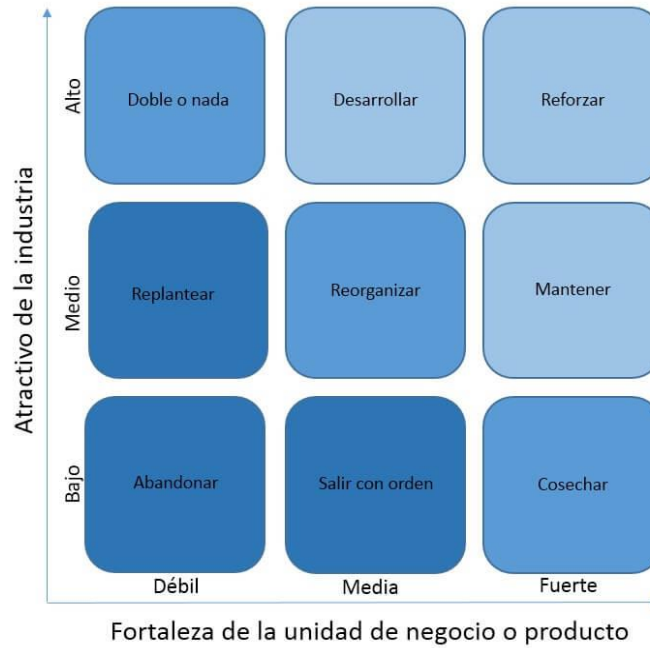
Fuente: robertoespinoza.es, 2010

La otra herramienta utilizada para elegir la estrategia de cartera adecuada es la matriz de posición competitiva de McKinsey-General Electric. Para su construcción se tienen en cuenta dos variables: el atractivo del mercado al que nos dirigimos y la posición en la que nos encontramos frente a nuestros competidores. Según expone Sainz de Vicuña en la página 160 de su libro, para valorar el atractivo del mercado se deben tener en cuenta los siguientes factores: de mercado, tecnológicos, competitivos, sociales y económicos y financieros. Asimismo, la posición competitiva se valora a partir de: la posición en el mercado, la posición económica y tecnológica y las capacidades propias.

Como puede apreciarse, la matriz de posición competitiva es también el resultado de una labor de síntesis y selección de las realidades observadas en el análisis interno y externo de la situación. En el gráfico, se traza una diagonal que separa las posiciones buenas de las malas. De este modo, aquellos productos o UEN que se sitúan por debajo de esta línea deben contar con menos apoyo de la empresa que los otros, porque son productos o UEN que están en mercados poco atractivos o para los que tenemos una mala posición competitiva. La Matriz de McKinsey es una de las herramientas estratégicas más utilizadas a la hora de asignar recursos a los productos de la cartera, lo cual representa el principal motivo de su aplicación en este trabajo.



Grafico 8: Matriz de Posición Competitiva



Fuente: robertoespinoza.es, 2010

### Fase 3

#### Planes de acción

Siguiendo al autor Sainz de Vicuña en el capítulo 8 de su libro, la definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing. Es como si todo el entramado teórico-estratégico que hemos desarrollado hasta ahora lo dotásemos de extremidades con las que pueda caminar, en definitiva, es hora de poner manos a la obra.

Una estrategia debe traducirse en planes de acciones concretos para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asigna un responsable que supervise y ejecute lo planes de

acción marcados en los plazos previstos (calendarios de las acciones) así como asignar los recursos humanos materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia (Sainz de Vicuña, 2000).

### *Presupuesto*

Según expresa el autor en cuestión, es la última etapa del plan de marketing ya que, la dirección necesita conocer, antes de sancionar el plan, lo que le va a costar la puesta en marcha del mismo o lo que va a producir en términos económicos si se ponen marcha toda las acciones en el planteadas.

Como el caso de estudio del siguiente trabajo es una agencia de viajes, es decir, una empresa que ofrece un servicio, se considera imperioso desarrollar brevemente los conceptos vinculados con el **Marketing de Servicios**.

Según el Philip Kotler y Kevin Keller (2006) “un servicio es cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra sin que exista la transmisión de propiedad. La prestación de los servicios puede estar vinculada o no con productos físicos.” Por su parte, Sanchez Sanchez define a los servicios como “la actividad o beneficio que se ofrece con el fin de satisfacer una necesidad, y que es esencialmente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo” (2012). Relacionado con esto, al sistema de elaboración de servicios se lo denomina servucción “que es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, necesaria para la prestación de un servicio” (Sanchez Sanchez, 2012)

Otro acercamiento a los servicios lo podemos obtener por medio de describir algunas de sus características y compararlos con los productos físicos. Según los autores mencionados, existen cuatro diferencias genéricas en la forma de abordar el problema entre bienes tangibles e intangibles

- La *intangibilidad* hace referencia a que los servicios no se pueden experimentar con los sentidos, es decir, no pueden verse, olerse o tocarse. Es por ello, que se hace tan difícil la evaluación del cliente o comprador; hasta que no lo experimenta no podrá valorar el resultado final.
- La *inseparabilidad* alude a que los servicios se producen y consumen en el mismo instante. Por lo tanto, el proveedor como el cliente, necesitan estar presentes para concretarlo.
- La *caducidad* implica que los servicios no pueden almacenarse. Esto se debe a su naturaleza intangible.
- La última característica que distingue a los servicios de los bienes físicos es la *variabilidad* o *heterogeneidad*. Los servicios varían, pues dependen en gran medida de quien los brinda, cuando y en qué lugar.

Estas características, implican que el mix de marketing de un servicio es más amplio que la mezcla de mercadotecnia para bienes manufacturados:

- Elementos del producto
- Lugar y tiempo
- Procesos
- Promoción y educación
- Precios y otros costos para el cliente
- Evidencia física
- Personal
- Productividad y calidad

Los servicios pueden ser vistos como un proceso o un sistema, aunque no son todos iguales ya que pueden ser clasificados de diversas formas. Se consideran cuatro categorías amplias en los procesos de los servicios que surgen de la combinación de los siguientes criterios:

- ¿cuál es la naturaleza de la acción del servicio?: acciones tangibles o intangibles
- ¿cuál sea el receptor directo del servicio?: personas o posesiones

Por su parte, Lovelock (2004) afirma que los servicios están formados por dos grandes segmentos:

- Servicios esenciales: Conjunto básico de beneficios y desempeño que se entrega al cliente, proporciona la solución al problema que busca resolver el cliente.
- Servicios suplementarios: Amplían el producto básico facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo; están subordinados a la prestación del servicio esencial.

Por último, la empresa elegida y el plan desarrollado hacen hincapié en un tipo particular de marketing, por lo que es necesario hacer una breve explicación de ello. El **marketing digital** hace referencia a la utilización de estrategias de comercialización en medios digitales y engloba un fenómeno que viene aplicándose desde los años 90 como una forma de trasladar las técnicas offline al universo online.

Con la aparición de la telefonía móvil, la web y el correo electrónico, las empresas debieron readaptar todo aquello que les resultaba conocido del marketing tradicional, para dar así inicio al marketing digital, que se sirve del Internet para ejecutar estrategias y acciones encaminadas a colaborar con los objetivos de la empresa. Cabe destacar que el e-marketing está en constante cambio a causa de los avances tecnológicos de Internet, donde antes el foco de atención estaba puesto en la comunicación unidireccional de la empresa, la web 1.0; y ahora en el intercambio con los usuarios, la web 2.0. Como puede verse, “no se trata de ningún nuevo marketing, sino del marketing de siempre implementado a través de nuevas herramientas” (Coto, 2008), donde sí cobra importancia la integración de las acciones offline y online que realice la empresa para un mejor desempeño estratégico.

El marketing digital es una estrategia imprescindible para las marcas por la gran oportunidad de crecimiento, posicionamiento y difusión que representan, cuyas principales ventajas son:

- Costes asequibles. El marketing online es accesible en términos de presupuesto, sobre todo si se los compara con los canales de marketing tradicionales como, por ejemplo, la televisión, la radio o la prensa.
- Mayor capacidad de control, optimización y corrección de las estrategias debido a la facilidad de recolección de datos y posibilidad de consulta en tiempo real de los resultados obtenidos y de manera exacta.
- Gran flexibilidad y dinamismo. Con la posibilidad de realizar testeos y cambios sobre la marcha en función de los resultados obtenidos y el comportamiento de los usuarios respecto a una estrategia.
- Permite una segmentación específica, personalizada y precisa. En una estrategia de marketing online, la empresa puede segmentar sus campañas teniendo en cuenta los datos sociales, demográficos, psicológicos, de comportamiento, etc.
- Permite una medición exacta de la campaña. Resultados obtenidos, beneficios conseguidos, retorno de la inversión (ROI), etc.

El marketing digital pone a disposición una serie de herramientas de gran diversidad desde las que pueden realizarse desde pequeñas acciones a prácticamente coste cero, hasta complejas estrategias en las que se pueden combinar infinidad de técnicas y recursos. Las principales las webs o blogs, los buscadores, la publicidad display, el email marketing y las redes sociales.

En cuanto a las distintas tipologías de estrategia, se suele hablar de estrategias inbound y estrategias outbound (Coto, 2008). Las estrategias de inbound marketing se refieren a aquellas que se alinean con los intereses del usuario y, por tanto, no son percibidas como intrusivas. De ahí que también se suelen denominar a estas estrategias como marketing permitido o permission marketing. Por otro lado, las estrategias de outbound marketing se refieren a aquellas que hacen uso de la publicidad. Como esta publicidad se muestra a la

audiencia mientras navega por la Web o consulta contenidos, también se la suele denominar marketing de interrupción, ya que suele ser percibida como intrusiva por el destinatario.

## MARCO CONCEPTUAL

Luego de explicar brevemente en que consiste un Plan de Marketing, se procede a desarrollar el campo de estudio donde este será aplicado. Según la Organización Mundial del Turismo (2008), el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo mayor a un día e inferior a un año, con fines de ocio, estudios, negocios o por otros motivos. Es decir que se trata de un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, por diferentes motivos, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada.

Dentro de este contexto, el turismo joven supone una transformación en el mundo del turismo actual. Este sector, ha tomado un importante protagonismo en el mercado internacional y constituye un grupo demográfico muy influyente de viajeros que está transformando la práctica de viajar en una parte primordial de sus vidas. Según las estimaciones de la OMT, el 23% de los 1184 millones de turistas internacionales que viajaron por todo el mundo en 2017 eran jóvenes y se espera que la cifra ascienda a los 370 millones para el año 2020, con un gasto total superior a 400 billones de dólares. Sin embargo, el concepto de turismo joven suele ser asociado a un estilo de viaje más que a una edad determinada. Éste se caracteriza por altos niveles de movilidad, un espíritu aventurero y por períodos más largos de estadía, aunque limitado por su ajustado presupuesto (Moisa, 2010).

La nueva generación de jóvenes nacidos entre principios de 1980 y finales del 2000 conocidos como 'generación Y' o 'millennials' (WYSE, 2016), ha crecido viendo cómo sus padres sacrificaron su vida personal trabajando al servicio de un modelo competitivo y

desgastante. En consecuencia, buscan nuevos estilos de vida donde la actividad laboral no desplace su vida personal ni su tiempo libre (PWC, 2011). En una época de crisis económica generalizada, se reúsan a adquirir bienes materiales de alta gama, permanecen mayor tiempo en la casa de sus padres y abandonan los antiguos esquemas preestablecidos para escapar del "aburrido" mundo de la adultez (Jafari, 2015). Esta generación ve a los viajes como una inversión valiosa en su compromiso con su propia felicidad y emprenden la búsqueda de vivencias que los enriquezcan desde otro plano. Frente a la necesidad de llevar a cabo experiencias emocionantes que despierten los cinco sentidos, surgen nuevas modalidades de turismo populares entre los jóvenes que resultan más participativas, involucran a las comunidades locales y que al mismo tiempo permiten a los viajeros afrontar los costos de su estadía.

Con la llegada de esta generación también aparecieron nuevas modalidades de turismo joven y otras ya existentes sumaron participantes notablemente. Según el trabajo realizado por Agustina Vulcano para su Tesis de Grado en la Universidad Nacional de la Plata (2017), existen cuatro grandes grupos<sup>3</sup>.

- En primer lugar están quienes solo se deciden a viajar para conocer, con o sin un itinerario establecido. Los más pudientes optarán por los hoteles o los hostels, mientras que quienes tienen un presupuesto ajustado recurrirán a herramientas para gastar lo mínimo indispensable.
- Otro grupo de viajeros eligen el turismo voluntario. Principalmente los países emisores de estos viajeros son los países desarrollados o individuos de clase media o alta, ya que si bien el voluntariado cubre gran parte de los gastos como estadía y comida, el resto corre por cuenta del participante, e incluso en la mayoría de los casos se cobra una tarifa para inscribirse en el programa de voluntariado. Estos programas permiten participar en la conservación de especies, la reconstrucción de zonas afectadas por desastres naturales, brindar

---

<sup>3</sup> Esta clasificación no es formal ni mucho menos estricta, pudiendo encontrarse un viajero que integre varios grupos al mismo tiempo.

apoyo escolar, asistencia médica, entre otras actividades. Estos jóvenes están motivados por lograr un cambio positivo en el mundo, sin dejar de lado su experiencia turística y gratificante.

- En tercer lugar están quienes su propósito es el viaje de estudio, ya sea en grupo o de manera individual. Estos jóvenes comprometidos con su futuro quieren tener una experiencia en el exterior sin postergar su formación académica. A través de intercambios, becas o simplemente abonando una capacitación, posgrado o maestría, suman un atractivo ítem en su currículum que además certifica su capacidad de relacionarse en la comunidad global. Estos viajeros por lo general suelen alojarse en campus o alquilar departamentos cercanos a su lugar de estudios por una necesidad de estadía más prolongada y relativamente más tranquila.
- Y el último grupo de viajeros está constituido por aquellos jóvenes que deciden trabajar durante sus viajes para obtener una ganancia que les permita mantenerse y en muchos casos retornar a sus países de origen con algunos ahorros. A diferencia del primer grupo o los que realizan turismo voluntario, no existe un intercambio en especies (trabajo por alojamiento y comida), estos viajeros reciben a cambio una retribución económica, por lo tanto requiere de un marco legal que lo avale. Este marco legal son las visas de Vacaciones y Trabajo.

Si bien la División ofrece servicios para los últimos tres tipos de viajeros, el siguiente Trabajo Final de Grado se centra en el último grupo por lo que resulta necesario profundizar sobre la temática.

Los Programas de Vacaciones y Trabajo se basan en un acuerdo entre dos países participantes, el cual autoriza a los jóvenes de un estado a establecerse en el territorio del otro por un período determinado, con el objetivo de pasar sus vacaciones teniendo la posibilidad de obtener un empleo temporal y formal, y pudiendo así mismo sustentarse económicamente (Moisa, 2010). Estas visas son más conocidas mundialmente como Working Holiday aunque también reciben el nombre de Work and Travel en el caso de Estados Unidos, Vacances Travail en Francia o Work and Holiday en Australia.



Los programas de Vacaciones y Trabajo surgen como una herramienta para aquellos países que requieren trabajadores temporales de otras partes del mundo sin caer en la inmigración ilegal. Con este propósito, los estados participantes de estos convenios establecen un cupo de visas que entregarán por año a los ciudadanos de dichas naciones. A su vez, establecen ciertos requisitos que los postulantes deben cumplir para el otorgamiento de la visa como restricciones de edad, nivel educativo, nivel de idioma, fondos mínimos, entre otros. Estos jóvenes se transforman en migrantes deseables, ya que representan la capacidad de trabajo sin la carga social asociada con tener hijos a su cargo o tener una edad avanzada (Robertson, 2014). De esta forma los países se aseguran de recibir un flujo de viajeros que aportan un plus para el país tanto por su formación académica, su nivel adquisitivo y por la edad de los participantes como fuerza de trabajo y de consumo.

Cabe agregar que existen más programas y países que ofrecen condiciones similares de trabajo para jóvenes bajo un status de visa diferente, entre los que se pueden encontrar los Summer Camp, Au Pair e Internship. Estos programas les permiten a los estudiantes universitarios y jóvenes profesionales viajar por varios meses a destinos lejanos con la posibilidad de trabajar y solventar sus gastos durante su estancia, gracias a la obtención de visas especiales.

Los programas de intercambio laboral dirigidos a los jóvenes, surgieron en los Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial con el fin de promover el entendimiento entre las naciones y el respeto entre las personas de diferentes culturas, con la intención de sanar las heridas de la guerra y ser la raíz de una futura paz mundial (Arruda, 2004). Aunque algunas fuentes difieren sobre el origen y la evolución de estos programas, su aparición surgió de una necesidad eminente de la población mundial para aumentar su conocimiento y comprensión de la cultura de otros pueblos. Con los años, la necesidad de interactuar con diferentes partes del globo se volvió esencial para aquellos que tenían la intención de insertarse en un mundo globalizado, marcado por las relaciones entre personas de distintos idiomas y costumbres. Esta nueva realidad, junto con otros factores, se tradujo en un aumento de las cifras de turismo educativo que resultaron beneficiosas tanto para el viajero como para los países que reciben a los estudiantes.

Gracias a los programas de intercambio, un adolescente se traslada a vivir durante varios meses a otro país, ya sea para asistir regularmente a clases o para prestar sus servicios como empleado en una empresa. Tales programas se fundamentan en la importancia que reviste para la paz y cooperación mundial el hecho que personas de distintas culturas interactúen y comprendan por qué las sociedades viven y piensan diferente. Durante la experiencia se espera que los participantes desarrollen un conjunto de habilidades, competencias, actitudes y conocimientos, para así intervenir de mejor manera en un mundo cada vez más globalizado. Dada la necesidad actual de ser ciudadanos con capacidades de comprender múltiples realidades, culturas y situaciones, cada año es mayor la cantidad de jóvenes que optan por vivir, estudiar o trabajar en el exterior por un tiempo.

Según Giaretta (2003), esta es una tendencia posmoderna del turismo, que tiende a moldear el carácter de sus practicantes. Según el autor, esta experiencia no sólo actúa como una marca de estatus o distinción, sino como una actividad para sumar al Curriculum Vitae que puede hacer la diferencia entre conseguir un trabajo o no. Para algunas empresas, la experiencia en otros países ha sido considerada como un diferenciador clave en la selección de candidatos, no sólo debido a la fluidez en un idioma extranjero, sino también debido a la madurez proporcionado por la experiencia. El intercambio es ahora un diferencial a la hora de la evaluación, tal como lo era antes el inglés, ya que las personas que viven esta experiencia se vuelven más maduros, independientes y flexibles (Borges, 2008).

Los intercambios culturales pueden ser considerados como un complemento de la educación y la formación de una persona porque contribuyen al desarrollo académico, profesional y personal del individuo. Cuando los objetivos de un viaje van más allá de conocer un nuevo lugar y utilizar su infraestructura turística, y buscan adentrarse en la cultura local, ganar un sentido de aprendizaje, lograr desarrollo profesional o adquirir crecimiento personal, el viaje es considerado un intercambio cultural.

## MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico es el apartado del trabajo que dará el giro a la investigación, es donde se expone la manera como se va a realizar el estudio y los pasos para hacerlo. Esta instancia refleja de manera clara y sistemática como se llevó a cabo la recolección y análisis de la información para dar respuesta a la problemática planteada.

En los últimos años, la División registró una caída constante en sus ventas, lo cual motivó a la Gerencia a buscar las causas del problema y encontrar las herramientas para revertir la situación. Con estas necesidades de información en mente, el dilema es ¿cómo lograr una mejor posición competitiva que le permita a Midland Work and Travel revertir la situación actual y tener un crecimiento sostenido en el tiempo?

Continuando con lo desarrollado, la *hipótesis* del trabajo consiste en que la División puede mejorar su posición competitiva si logra brindar un servicio de calidad en todas las etapas del proceso y consigue ofrecer experiencias únicas a los clientes. Esto se lograría mediante una investigación de mercado que permita conocer detalladamente al consumidor y el desarrollo de programas para mejorar la oferta de valor y adaptarla a las necesidades del target.

Objetivos:

- Identificar las motivaciones de los consumidores y los atributos que valoran a la hora de elegir un proveedor
- Detectar falencias y oportunidades de mejoras en el servicio brindado
- Analizar el funcionamiento interno de la organización
- Proponer un plan de marketing estratégico que permita mejorar el servicio prestado

El presente trabajo hace énfasis en la utilidad de la información y su interpretación a través del cuidado en la elección de los procedimientos que se adoptan. Por ello, el marco metodológico que se presenta a continuación describe las herramientas utilizadas para la recolección de la información y también para la realización del Plan de Marketing. Dicha investigación fue dividida en dos instancias; la primera donde se realizó un análisis externo

de la situación y la segunda donde se analizó internamente la organización. La misma tuvo un carácter exploratorio y el periodo de recolección de información duró tres meses, divididos uno y medio para cada etapa.

*Análisis Externo*

Con el objetivo de conocer la estructura (competidores), naturaleza (aspectos cuantitativos y cualitativos de la demanda), evolución y tendencias (tanto de su estructura como de su naturaleza) del mercado, se recabó información de variables ambientales que tienen o pueden llegar a tener impacto en la actividad de la empresa. Para ello, se comenzó recolectando datos secundarios que permitieron analizar el macroentorno, para luego conocer más de cerca el mercado mediante fuentes de primera mano.

Análisis del Macroentorno

<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnica</b>	Análisis documental
<b>Fuentes</b>	Libros, tesis, artículos periodísticos, páginas web y blogs de viajes.

En esta instancia se recurrió a fuentes de segunda mano buscando indagar sobre los segmentos existentes en el mercado, las estrategias utilizadas por los competidores, el comportamiento general del rubro, el contexto actual y la influencia de las variables exógenas.

Análisis del Microentorno

<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria
<b>Metodología</b>	Cuantitativa

<b>Técnica</b>	Encuesta de preguntas cerradas auto administrada
<b>Tipo de muestreo</b>	No probabilístico por conveniencia
<b>Tamaño de la muestra</b>	269

Mediante este análisis se buscó conocer el porcentaje de estudiantes universitarios que han participado de programas de intercambio cultural, los estímulos que los motivaron a hacerlo o rechazarlo, las variables críticas a la hora de elegir la empresa y el nivel de satisfacción con la experiencia, entre otros.

Este tipo de diseño de investigación es un método formal, en donde la validez es fundamental y requiere de pruebas estadísticas de importancia. Son estudios transversales y longitudinales, donde se considera de manera rigurosa la representación y el tamaño muestral.

Con respecto a este punto, el método muestral que se utilizó fue no probabilístico ya que no se tuvo acceso a la lista completa de los individuos que forman la población y, por lo tanto, no se conoce la probabilidad de que cada individuo sea seleccionado para la muestra.

Dentro de las modalidades que ofrece este muestreo, el siguiente estudio utilizó la técnica que consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. En este tipo de muestreo los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico. Esta conveniencia, que se suele traducir en una gran facilidad operativa y en bajos costes de muestreo, tiene como consecuencia la imposibilidad de hacer afirmaciones generales con rigor estadístico sobre la población (Netquest, 2015).

Al no contar con la posibilidad de obtener el listado total de la población universitaria de Córdoba, se decidió recurrir a este diseño para poder seleccionar las unidades muestrales individuales. La encuesta se diseñó a través de la plataforma Google Forms y fue publicada en las redes sociales para que los interesados la completen de manera personal.

Tamaño de la población: 152000<sup>4</sup>

Nivel de confianza: 90%

Margen de error: 5

Tamaño de muestra: 269

### *Análisis Interno*

Con la intención de evaluar la situación que atraviesa la empresa en el 2018 y sus perspectivas a futuro, se realizó una entrevista con el gerente comercial de la organización. A su vez, en esta instancia también se incluyó el análisis de los registros contables, informes internos y encuestas previamente realizadas por parte de la empresa.

<b>Tipo de investigación</b>	Descriptiva
<b>Metodología</b>	Cualitativa
<b>Técnica</b>	Entrevista en profundidad
<b>Instrumento</b>	Guía de pautas
<b>Población</b>	Martin Barseghian

La entrevista estuvo regida por una guía de pautas que buscó conocer el funcionamiento interno de la organización, la evolución del Departamento Work and Travel, el marketing mix de la empresa, los procesos aplicados y los resultados conseguidos hasta la actualidad.

---

<sup>4</sup> Según la Guía Estadística 2012 publicada por la Municipalidad de Córdoba



# **ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACION**

## ANALISIS EXTERNO

Esta etapa supone un estudio riguroso y exhaustivo del mercado en el que se desenvuelve la empresa. En primer lugar se analizara el macro entorno de la organización mediante el desarrollo de las variables político-legales, económicas, socio-culturales y tecnológicas que afectan o probablemente afectaran a la compañía. Luego se investigara la naturaleza (demanda), estructura (competidores) y evolución (tendencias) del micro entorno, incluyendo las fuerzas involucradas en el sector de los intercambios culturales.

### **Análisis del Macroentorno**

**Político** En el sistema político argentino, destacan dos actores cuyas decisiones tienen un gran impacto en el Departamento Work and Travel de Midland: el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. El primero de ellos, creado en junio de 2010 por decreto de la ex presidenta Cristina Fernández, tiene el objetivo de promover las condiciones óptimas de competitividad que conduzcan al desarrollo equilibrado y sustentable del sector turístico y la mejora continua en la calidad de vida de sus residentes y visitantes (Argentina Travel). Este Ministerio, es el encargado de regular la actividad de las Agencias de Viajes en todo el país, mediante la aplicación de la Ley Nacional de Agentes de Viajes N° 18.829. En la actualidad, el organismo lleva adelante numerosas estrategias de financiamiento y políticas de incentivo para la inversión de capitales nacionales e internacionales, proponiendo mecanismos y herramientas para el desarrollo sustentable del sector turístico. Entre estos planes destaca la línea de créditos destinados a pequeñas y medianas empresas del rubro turístico, cuyos montos máximos se extendieron recientemente hasta 3 millones de pesos para los créditos destinados a inversiones y hasta 800 mil pesos para los que se utilicen en la compra de capital de trabajo (Casa Rosada, 2017). Esta ampliación firmada por el Banco Nación y el Ministerio representa una clara oportunidad para empresas como Midland Travel.



Por otro lado, los programas de intercambio cultural están íntimamente ligados a las relaciones bilaterales entre los países involucrados. Por ello es importante destacar que el gobierno de Mauricio Macri plantea una política exterior que busca la integración regional, el alineamiento con las grandes potencias y una mayor inserción de Argentina en el comercio internacional (Clarín, 2015). Si bien los cambios propuestos por la nueva administración nacional se vieron limitados por la política doméstica, en la actualidad nuestro país goza de una buena relación diplomática con los principales destinos que los estudiantes argentinos elijen para hacer intercambios culturales: Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda e Inglaterra. Además, en los últimos años, la Cancillería Argentina (dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto) firmo numeroso acuerdos con distintos países para permitirles a jóvenes de ambas nacionalidades aspirar a visas de vacaciones y trabajos por el periodo de un año. El propósito de los programa es promover una relación de cooperación entre ambos países y brindar mayores oportunidades de poder apreciar la cultura y la forma de vida en general del otro lugar, con el fin de fomentar la comprensión mutua entre los jóvenes (Clarín, 2017). Desde 2015 al día de hoy, Argentina firmó acuerdos migratorios bilaterales con Alemania, España, Holanda, Portugal, Noruega, Suecia y Japón, que se suman a los existentes con Estados Unidos (1996), Nueva Zelanda (2001), Irlanda (2008), Francia (2011), Dinamarca (2011) y Australia (2001). El desarrollo y fortalecimiento de estas relaciones bilaterales significan una clara oportunidad para todos los competidores del rubro ya que representa nuevos destinos para comercializar.

Por último, no podemos pasar por alto los requerimientos legales que exigen los gobiernos extranjeros a los estudiantes que realizaran estos programas. Si bien cada país tiene obligaciones específicas, a nivel general se exige que el interesado sea alumno de una institución académica abalada, que tenga entre 18 y 30 años, el pasaporte actualizado y un conocimiento medio del idioma. Aunque a simple vista no parecen requisitos muy exigentes, estas disposiciones pueden verse afectadas por decisiones políticas como la reforma migratoria que impulso Donald Trump en 2017. Con la intención de "aumentar la seguridad del proceso de solicitud de visa en todo el mundo", el presidente estadounidense firmo una orden ejecutiva que establece menos plazo para renovar una visa vencida salteando la entrevista y una cita obligatoria para muchas personas que antes podían estar exceptuadas

(Clarín, 2017). Este tipo de medidas que tienden a endurecer los requisitos para el visado, implican una fuerte amenaza para los programas de intercambio cultural, cuyos cupos o vigencia se ven limitados por gobiernos extranjeros.

**Económico** Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, que actualmente está en un proceso de transformación que promueve un desarrollo económico sostenible con inclusión social e inserción en el mercado global (Banco Mundial, 2017). Dentro de este contexto, el sector de viajes y turismo aparece como un importante actor de la economía nacional. con una participación del sector turístico y de viajes dentro en el PBI argentino fue de 7% para el 2016. Esto significa que el turismo es la sexta actividad de importancia para la economía del país, genera el 9,8% del empleo (1,8 millones de empleados) y acapara el 7,5% de la financiación total (119.3 mil millones de pesos) (Ámbito, 2018).

El análisis del entorno económico contempla aquellos factores que afectan al poder de compra del consumidor y los patrones de gasto en la sociedad (Kotler, 2004). En este caso, el PBI per cápita, la inflación y la cotización del dólar son las tres variables más relevantes que pueden influir en el nivel demandado de estos servicios.

El Producto Bruto Interno por habitante es uno de los índices más utilizados en el mundo para medir el tamaño de una económica. Se considera que este indicador es más preciso que el PBI total, ya que divide la suma de todos los bienes y servicios finales producidos por el país en el año por la población estimada para mediados del mismo año. En el caso argentino, este número asciende a 14.062 dólares para el último año fiscal (Banco Mundial, 2017), lo cual significa un incremento del 12.55% con respecto al 2016. Este crecimiento, posibilito entre otras cosas, el incremento de los viajes al exterior de los argentinos. Según cifras del INDEC (2017), las salidas al exterior alcanzaron un total de 3,8 millones de turistas residentes y acumularon un incremento interanual del 18,3%, superando al turismo receptivo que registró un total de 2,1 llegadas, con un aumento del 6,8% comparado con el periodo anterior.

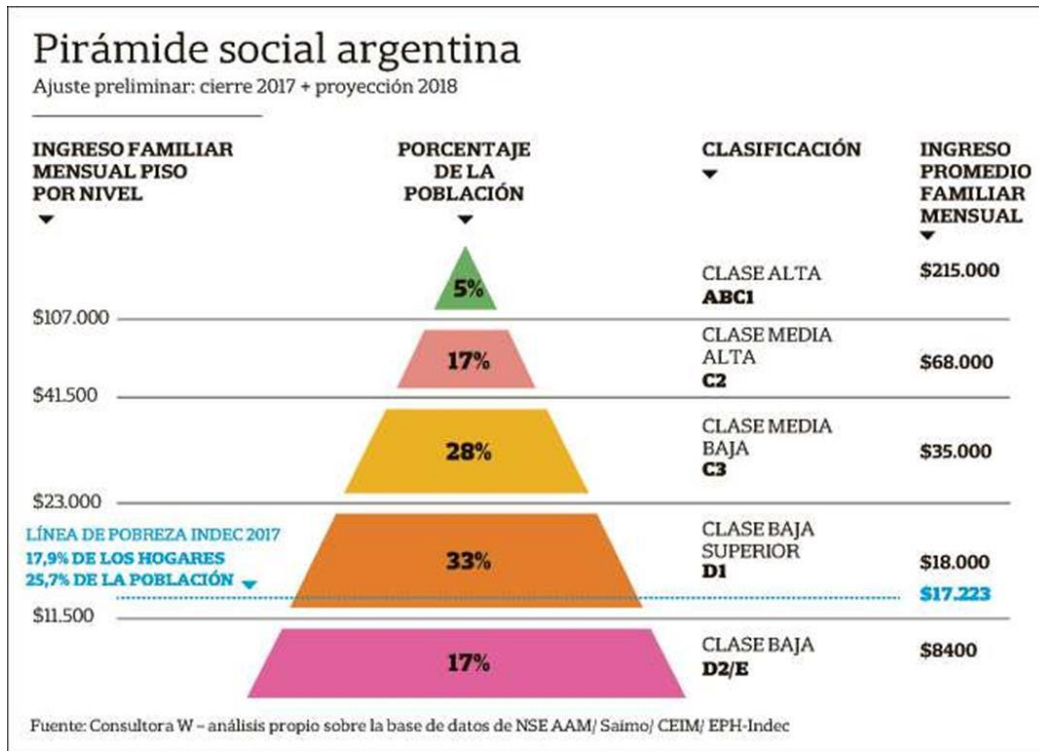
Por otro lado, los altos índices de inflación en los que se encuentra el país, llevan como consecuencia a que los ciudadanos tengan menos poder adquisitivo y, por ende, a la disminución del consumo. Lógicamente, los productos que responden a commodities o entretenimiento se ven más afectados que los productos de necesidad básica, los cuales van a ser más consumidos. Según el IPC Congreso, la inflación en el último año fue de 24,6% superando por casi ocho puntos la meta impuesta por el BCRA (Ámbito, 2018).

Con respecto al tipo de cambio, se puede afirmar que el argentino piensa en dólares. La icónica moneda verde de los Estados Unidos mantiene a nuestro país bien ocupado. Desde el ahorro personal hasta la compra de un inmueble, el rostro de Benjamin Franklin está presente en el día a día de nuestras decisiones económicas (Apertura, 2010). Ya sea por razones económicas o culturales, la mayoría de los argentinos ven la moneda estadounidense como una importante reserva de valor, convirtiendo al dólar en una “obsesión” nacional. En el último día de agosto del 2018, la moneda norteamericana alcanzó una cotización de \$30,61 para la venta y \$29,54 la compra (Pullman, 2018). Una variación del 48% con respecto al primero de enero del mismo año.

**Socio-cultural** El entorno socio-cultural se compone de las tradiciones, costumbres, instituciones públicas y grupos de presión que influyen y condicionan las actividades de las organizaciones y de los particulares en la sociedad. En este caso, a la hora de analizar la variable no podemos pasar por alto la evolución de las clases sociales en Argentina, la población universitaria y sus niveles de inglés.

Con respecto a las clases sociales, según un relevamiento realizado por la Consultora W en 2017, siete de cada diez argentinos están considerados clase media aunque este porcentaje incluye a un amplio espectro de personas de diversas situaciones sociales. A continuación se expone un gráfico que muestra la pirámide social en el país y su evolución en diez años.

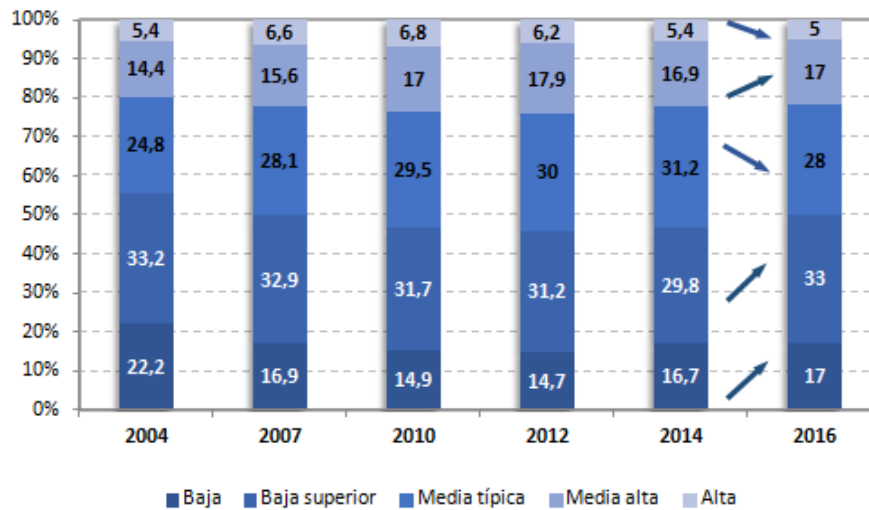
Gráfico 9: Pirámide social argentina



Fuente: lanacion.com.ar, 2017

Gráfico 10: Evolución Piramide Social

Evolución de la pirámide social argentina (en %)



Fuente: elaboración propia en base a consultoras privadas.

Fuente: sitioeconomico.blogspot.com, 2017

Sabiendo que los participantes de los programas de intercambio por lo general corresponden al sector ABC1 y C2, se puede apreciar que esta tendencia representa una amenaza ya que son segmentos pequeños de la población y encima han disminuido con respecto a los datos del periodo anterior.

A este indicador debemos sumarle los datos sobre la educación superior en el país. Esta última comprende el acceso al sector universitario tanto de las carreras de pregrado, grado y de postgrado y en los últimos años ha experimentado un elevado ritmo de crecimiento, consolidando unas de las tasas brutas de escolarización superior más altas de Latinoamérica. La educación pública gratuita, la distribución territorial de las nuevas universidades y la ampliación del sistema de becas, son algunos de los elementos que confluyen en el desarrollo de un sistema universitario cada vez más inclusivo. Los datos duros indican que Argentina cuenta con 110 universidades (1 cada 390 mil habitantes), a la cual asisten 1,87 millones de estudiantes, con un promedio de graduación anual de 120 mil (Infobae, 2017). Las políticas de educación pública crean un ambiente favorable para empresas como Midland debido a que su target está compuesto casi en su totalidad por estudiantes universitarios o terciarios.

Por último, es importante para este análisis tener en cuenta que Argentina tiene el mejor nivel de inglés de toda Latinoamérica según el índice English First English Proficiency (La Nación, 2017). Los 58,40 puntos otorgados por este indicador significan que el adulto promedio de nuestro país puede hacer una presentación en el trabajo, entender un programa de televisión y leer el periódico en inglés, de acuerdo con las habilidades contempladas en el nivel alto. Pese a tener las peores políticas públicas de la región para enseñar el idioma, estos números se traducen en una oportunidad para empresas como Midland, ya que los empleadores extranjeros prefieren contratar a trabajadores calificados en el manejo del idioma y demuestra que los estudiantes locales ven al inglés como una asignatura importante.

**Tecnológico** La utilización de tecnologías de la información incide en la mejora de la calidad de los servicios por dos razones. Por un lado produce ahorro de costos y optimiza los procesos, lo que provoca una mejora en la gestión. Por otro lado, la aplicación de estas

tecnologías posibilita la prestación del servicio en mejores condiciones y la incorporación de nuevos servicios, lo que redundará en la mayor satisfacción del cliente.

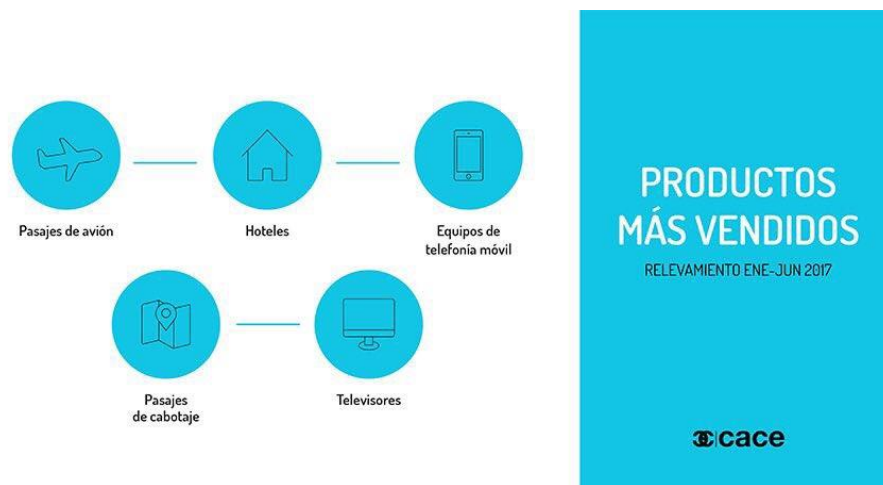
Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) repercuten en todos los sectores económicos, mientras que en el sector turístico su influencia se percibe mejor en las empresas de servicios. En este rubro los adelantos tecnológicos afectan tanto a proveedores, como competidores y clientes, produciendo como resultado la proliferación de nuevos y mejores servicios, cambiando las posiciones de costos competitivos relativos en el sector y permitiendo diversificar y ampliar los paquetes ofrecidos y aventajar a quienes no se preocupan por evolucionar y actualizarse constantemente.

En este marco, el acceso a Internet resulta vital para la generación de prospectos y su posterior conversión en clientes, ya que el target de los programas de intercambio son nativos digitales y la mayoría de su promoción se realiza por este canal. Teniendo esto en cuenta, empresas de servicio como Midland ven un factor externo positivo en las tendencias que indican que Argentina tiene el mayor porcentaje de usuarios de Internet en América Latina (aproximadamente un 69,4%). Según un informe realizado por la Comisión Económica para América Latina (Cepal) sobre la banda ancha en la región, Argentina es el país con más usuarios conectados, el tercero en cuanto a la velocidad de la conexión y el segundo más caro (Conclusión, 2017).

Orta oportunidad surge si tenemos en cuenta la proliferación que existe de canales de comunicación online. Ya sea para realizar acuerdos con los empleadores extranjeros o para llevar a cabo las entrevistas de trabajo, herramientas como Skype, Facebook, Whatsapp o el mismo mail, resultan cruciales para el servicio y a la hora de abaratar costos. Mientras se consume el servicio en el exterior, la totalidad de las comunicaciones entre la agencia y el cliente se dan vía medios digitales. Esto nos da una idea de la importancia de estas herramientas para el servicio, mientras que su gratuidad y facilidad de uso califican este factor como positivo.

En esta variable, también se pueden destacar las ventajas que ofrecen las plataformas de e-commerce a la hora de comprar pasajes aéreos y reservar alojamiento, dos de los gastos más importantes de cualquier programa. Hoy en día, es muy fácil obtener información, comparar alternativas y realizar compras desde Internet, lo cual se refleja claramente en las preferencias de los consumidores. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), las ventas por Internet en 2017 facturaron un monto superior a los 156.300 millones de pesos, lo cual representa un crecimiento del 52% con respecto al 2016 (La Nación, 2017). En el siguiente gráfico se muestran cuáles fueron los productos más vendidos por este medio, demostrando porque esta tendencia resulta una oportunidad para las agencias de viajes:

Gráfico11: Productos más vendidos en Internet



Fuente: [cace.org.ar](http://cace.org.ar), 2017

Sin embargo, la otra cara de la moneda es que las agencias de viajes pierden espacio en la intermediación derivado del aumento de la contratación directa. Gracias a la percepción de Internet como fuente importante de información y de compra directa, se está dando una disminución en la contratación de agencias y un aumento en los viajes autogestionados. En el caso de estudio, en las webs de las Embajadas se encuentran detallados los requisitos y pasos a seguir para solicitar las visas, por lo que muchos jóvenes realizan este proceso por su cuenta. El principal motivo por el que recurren a un intermediario es la complejidad de los trámites y las facilidades que brinda la agencia para conseguir empleo y alojamiento en el país de destino.

### **Análisis del Microentorno**

Para analizar el sector, primero es necesario definirlo. En un intento por alcanzar este objetivo, se puede afirmar que el mercado de los intercambios estudiantiles es un sector relativamente nuevo en nuestro país pero que ha crecido en popularidad y facturación con el transcurso de los años. Compuesta por un entramado de casi 30 firmas, que combina una creciente y activa red de empresas locales y organizaciones globales, el sector de los intercambios culturales es uno de los segmentos de mayor dinamismo en los últimos años en la industria del turismo. La *competencia directa* está formada por las agencias de viajes que actúan como intermediarios entre el empleador y los jóvenes, brindando servicios de asesoría y acompañamiento a los participantes durante todo el programa.

Si consideramos a los programas de intercambio cultural como algo más que un simple viaje o unas vacaciones rentadas, los *servicios sustitutos* pueden resumirse en:

- la posibilidad de estudiar un tiempo en el extranjero que brindan ciertas universidades,
- los voluntariados en otros países que permiten algunas ONGs
- los viajes que organizan por su cuenta los jóvenes para trabajar durante la temporada de verano en lugares como Andorra, Playa del Carmen (Méjico) o Miami (Estados Unidos).

Los *proveedores* pueden ser las empresas o sponsors, que mediante puestos de trabajo atraen a los adolescentes a vivir un determinado tiempo en el exterior. Las empresas suelen estar relacionadas con la industria del turismo y necesitan mayor fuerza laboral en la temporada alta. Es un relación win – win, en donde productor y consumidor se benefician y en la cual las agencias se sitúan al final de la cadena. Estas tienen la tarea de comercializar los paquetes en su plaza, lo cual les permite ganar una comisión y vender, además, servicios adicionales como los seguros de viaje, pasajes aéreos y alojamiento.



Con respecto a la *demanda* del mercado, está conformada por estudiantes secundarios, universitarios y jóvenes profesionales interesados en mejorar sus conocimientos lingüísticos y habilidades laborales. Esta modalidad de viaje forma parte del turismo idiomático juvenil, y se caracteriza por la extensa duración de la estadía en el país de destino y la intensa interacción con la cultura local. En la Argentina se calcula que cada año viajan cerca de 8000 personas, solo en la modalidad de intercambio laboral.

Una vez definidos los límites del sector, pasamos a determinar su estructura. Para ello, es necesario conocer las fuerzas externas al mismo ya que afectan a todas las empresas que operan en él. Para alcanzar este objetivo, se recurre al Modelo de las fuerzas competitivas de Michael Porter en el cual se puede advertir lo siguiente:

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El importante crecimiento del sector turístico en Argentina provocó que exista una interesante cantidad de agencias observando y evaluando la posibilidad de ingresar a este mercado en desarrollo. Sin embargo, la experiencia y el posicionamiento de las empresas ya establecidas son las barreras que más dificultades traen al sector. Otra barrera tiene que ver con los trámites necesarios para inscribir a una agencia como tal en las entidades correspondientes y los requisitos legales que exigen los sponsors internacionales para operar con agencias locales. Pese a estas dificultades, un emprendimiento turístico de este tipo no requiere una alta inversión en infraestructura, la tecnología requerida es de fácil acceso para la industria y hay disponibilidad de recursos humanos capacitados. Por los factores señalados, es relativamente fácil ingresar a la industria ya que no existen barreras de entrada altas, lo cual representa una amenaza **media** para la empresa.

#### **Amenaza de bienes sustitutos**

Al no haber datos estadísticos públicos sobre los bienes sustitutos, resulta difícil saber si han crecido o disminuido en el transcurso de los años. Sin embargo, no se puede negar que

son opciones tenidas en cuenta por los estudiantes a la hora de considerar participar de una experiencia como esta, y que los plazos, los costos y destinos son variables que influyen en la decisión del consumidor.

Aunque la amenaza de los bienes sustitutos es **media**, la competencia entre las universidades por captar más alumnos lleva a que estas instituciones cada vez ofrezcan mayores posibilidades de estudiar en el exterior, ya sea mediante una beca o convenios con otros institutos. También se debe considerar la facilidad que brinda Internet para contactar posibles empleadores en el exterior sin necesidad de un intermediario.

### **Poder de negociación de los compradores**

Los clientes poseen un **alto poder** de negociación, ya que están más informados, son cada vez más exigentes respecto a los servicios que esperan y los demandan al menor costo posible (monetarios y no monetarios), provocando que la rivalidad competitiva se intensifique. La mayoría de los programas que ofrecen las empresas son estándares y no difieren mucho entre sí, disminuyendo los costos por cambiar de proveedor, generando mayor poder de negociación por parte de los clientes y aumentando los enfrentamientos entre la oferta. Pese a no tener mucha influencia en el precio final, los consumidores obligan a las empresas a reformular las otras variables del marketing mix si quieren destacar en el mercado.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores, ya sean sponsors o empleadores, tienen un **alto poder** de negociación en este mercado. Existe una alta dependencia hacia estas compañías, ya que son los responsables de generar las ofertas de trabajo que las agencias locales comercializan en el país. Tanto el precio como el servicio básico que ofrecen las agencias dependen en gran medida de los cupos que necesitan los empleadores, a lo cual se debe sumar la restricción que impone la cantidad de visas que permiten los gobiernos. A su vez, los servicios

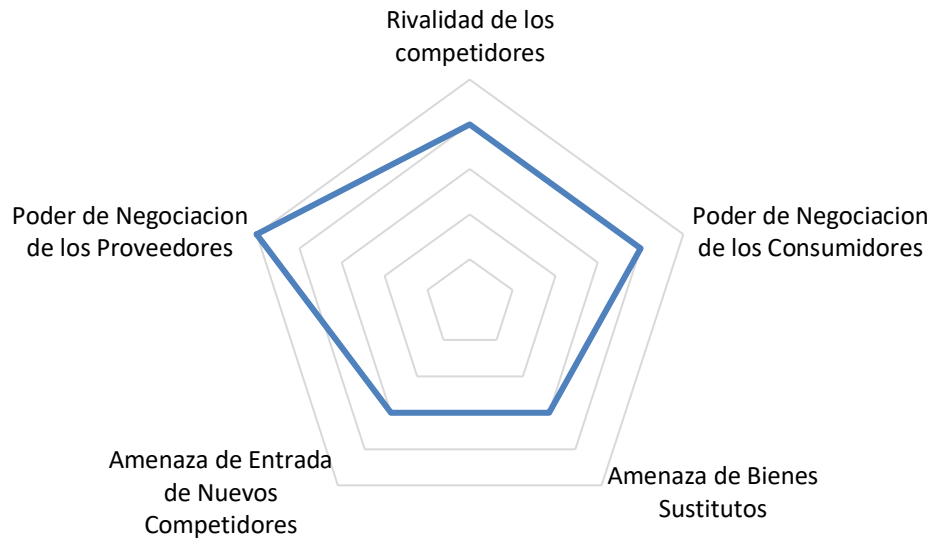
complementarios que comercializan las agencias de viaje, como seguro médico y pasajes aéreos, también están determinados por el poder de negociación de otros proveedores.

### **Rivalidad de los competidores**

Los programas de intercambio no varían mucho de agencia a agencia, ya que estas actúan como intermediarios y el servicio está fuertemente regulado por los gobiernos extranjeros. La principal diferencia reside en los empleadores y destinos a los que cada una tiene acceso. Debido a esta similitud de la oferta, las empresas se encuentran en la búsqueda constante de diferenciación, para lo cual tratan de proporcionar un valor añadido al servicio básico.

La industria está compuesta por no más de 30 empresas, de las cuales solo tres son cordobesas. Este limitado número de competidores permite que sea más fácil obtener información sobre el accionar de los demás actores, pero también fomenta la rivalidad en un mercado poco fragmentado y cuyas temporadas de venta estén bien diferenciadas. Sin embargo, la posibilidad de vender sin límites geográficos y la concentración de agencias en la capital, abre un abanico de mercados en el interior nacional para agencias como Midland, descomprimiendo la rivalidad existente. En resumen, la rivalidad es **alta**.

Gráfico12: Fuerzas Competitivas de Porter

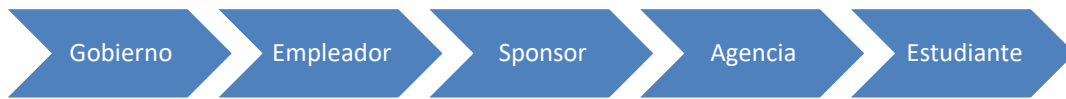


*Fuente: elaboración propia*

### **Estructura del mercado**

Los programas de intercambio cultural son una tendencia en crecimiento entre los jóvenes argentinos que les permite viajar por varios meses a destinos lejanos con la posibilidad de trabajar y solventar sus gastos durante su estancia, gracias a la obtención de visas especiales. Estos desplazamientos constituyen una nueva forma de movilidad que abarca los dominios del ocio, el turismo y la migración laboral, y en los cuales los límites entre estos se vuelven difusos (Bianchi, 2000). En la Argentina, estos programas aparecieron por primera vez en la década del 90 y desde ese momento no han parado de crecer en difusión y popularidad.

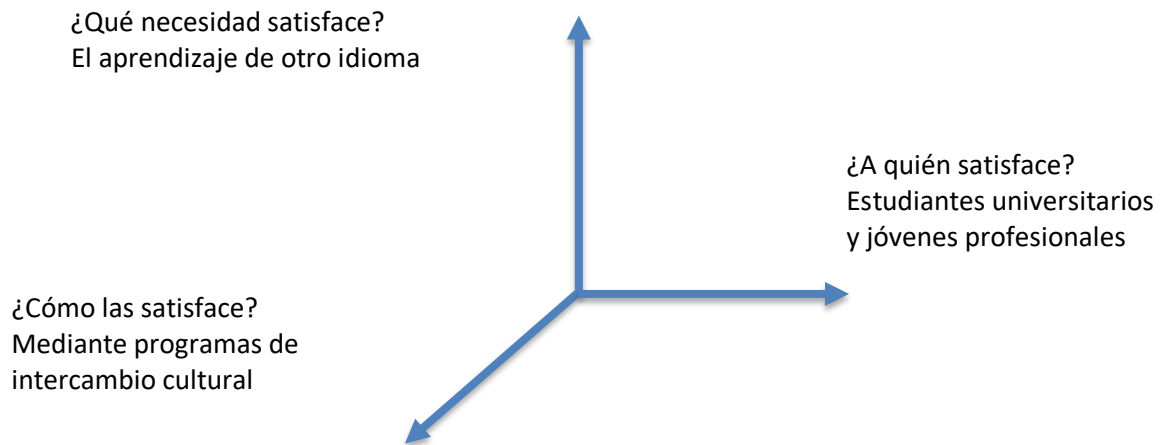
La cadena de intermediarios de este tipo de turismo está formada por cinco grandes actores:



- **Gobierno:** es el encargado de establecer el marco legal que regula los intercambios. Interviene en situaciones de conflicto y es quien determina la cantidad de visas que se ofrecen al público, por lo que su importancia en la cadena es elevada.
- **Empleador:** es la empresa que necesita recursos humanos para la temporada alta y recurre a los programas de intercambio para solucionar este problema. Es quien contrata a los participantes y les paga la remuneración, beneficiándose de mano de obra calificada y motivada. Las vacantes pueden variar de un año a otro según sus necesidades, por lo que tienen mucha influencia en la cadena.
- **Sponsor:** es la organización que patrocina el intercambio y es responsable ante el gobierno local de los participantes. Actúa de nexo entre el empleador y las agencias de los distintos países, cobrando una comisión por sus servicios. Su grado de influencia depende en gran medida de la cantidad y calidad de empleadores con los que trabaja.
- **Agencia:** ya sea minorista o mayorista, es el encargado de armar la propuesta comercial y promocionarla en su mercado. Disponen de los recursos para atraer al consumidor final y acompañarlo durante todo el programa. Su importancia está determinada por la estructura administrativa y comercial con que cuentan.
- **Estudiante:** es el consumidor final. A pesar de que no siempre es quien paga por el servicio, si es quien lo consume y a quien deben conquistar las agencias. Esto le otorga un alto poder de influencia en el canal.

Para delimitar claramente las dimensiones del mercado de referencia, se recurre a la **matriz de macro segmentación**.

Gráfico 13: Matriz de macro segmentación



Fuente: elaboración propia

A continuación, se elaboró un **cuadro con todos los competidores** del rubro en nuestro país, tomando en cuenta cuatro variables: años de antigüedad, cantidad de seguidores en las redes sociales, cobertura geográfica y amplitud de la cartera de servicios. Los criterios elegidos para esta matriz responden a necesidades específicas de información y permiten realizar un breve resumen del mercado.

Tabla 1: Cuadro de Competidores

Empresa	Años de Antigüedad	Cantidad de Seguidores	Provincias con Sucursales	Cantidad de Servicios
Advice Language Experience	5	10500	1	1
Alexandria Joven	20	8500	1	11
Argentina Cultural Exchange	13	36800	1	15
Bewat	20	2800	1	6
CA Turismo	19	2700	1	3
Caux Intercultural	10	39400	1	8
Ciudad Universitaria	16	9000	2	10
Global WAT	5	3500	1	1
Grupo Live	5	9200	2	4
Interlatina Cultural Exchange	17	14400	1	8

<b>Midland Travel</b>	12	1900	1	6
<b>Network</b>	25	6300	1	12
<b>Tije Travel</b>	20	25800	6	9
<b>USE Argentina</b>	12	10200	5	1
<b>Watar</b>	12	79200	7	4
<b>We Tag</b>	6	6500	1	1
<b>Welcome Abroad</b>	19	15500	2	10
<b>Weusa</b>	20	75000	10	12
<b>Work and Fun</b>	15	78700	2	7
<b>Work and Holds</b>	19	3800	1	6
<b>World Wide</b>	10	7100	3	3

*Fuente: elaboración propia*

En base a los datos extraídos puede dividirse el mercado en tres grupos. El primero de ellos está formado por empresas locales y extranjeras que llevan varios años operando en nuestro país y que cuentan con una amplia cobertura geográfica. La experiencia ganada y los recursos financieros les permitieron convertirse en líderes del mercado al ser las agencias con mayores seguidores en las redes sociales y las que más jóvenes enviaron al exterior, ya sea mediante Working Holidays o cursos de idiomas. Con respecto al social media, estas empresas son pioneras y marcan las tendencias del sector: generan contenido viral, contratan influencers, atraen gran cantidad de tráfico y utilizan las redes para construir imagen de marca.

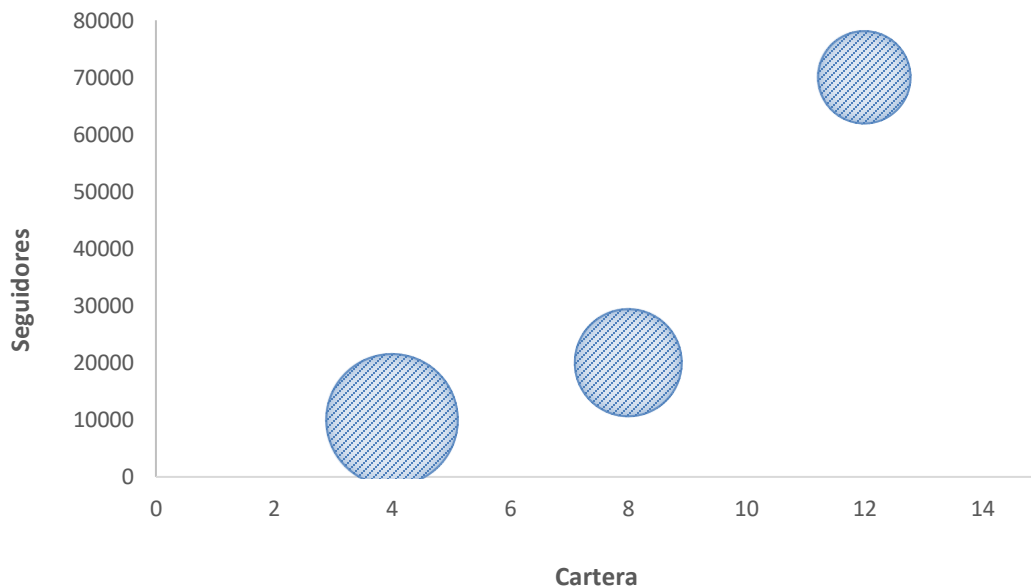
El segundo grupo lo integran aquellas empresas que cuentan con una cobertura geográfica media y una línea de servicios que varía entre los cinco y diez destinos. Con una estructura más pequeña que las agencias del grupo anterior, estas agencias han logrado consolidarse en el mercado especializándose en un solo servicio u ofreciendo varios programas en diversos destinos. Estas firmas recurren al social media para dar a conocer e informar sobre sus servicios, posicionarse frente a la competencia, tangibilizar el producto (mitigar los riesgos que el consumidor percibe por las peculiaridades del servicio turístico), transmitir calidad y desestacionalizar la demanda.

El último grupo es el más numeroso en cuanto a cantidad de empresas, y está compuesto por las firmas relativamente nuevas en el mercado. Estas agencias suelen se

representantes o distribuidores de otras y atienden a su mercado local únicamente, por lo que tienen una escasa cantidad de seguidores y una línea de servicios débil que no supera los cinco programas. Invierten menos recursos en marketing digital que los demás firmas y utilizan las redes sociales principalmente para conseguir clientes.

Este análisis se encuentra resumido en el siguiente **mapa de grupos estratégicos**, cuyas variables utilizadas para su diseño fueron la cantidad de seguidores y la cartera de servicios.

*Gráfico 14: Mapa de grupos estratégicos*



*Fuente: elaboración propia*

A nivel nacional, en el común de los casos, las agencias de viaje tienen un área o departamento dedicado a este servicio, destinan de 2 a 4 empleados a su comercialización y el presupuesto varía según el tamaño de la empresa. La mayoría de las agencias se concentran en la provincia de Buenos Aires, ya que allí se encuentra la mayor parte de la demanda. Sin embargo, las características de este servicio y los avances tecnológicos permiten que estudiantes de provincias donde no hay agencias que comercialicen estos programas puedan



participar de ellos haciendo todo el proceso de manera online. También existen agencias que utilizan el sistema de franquicias o representantes para penetrar en otras provincias. Ambas modalidades representan oportunidades de expansión para Midland si está dispuesta a invertir lo necesario.

Las características y precios de los programas que se ofrecen en el mercado son bastante similares, ya que están fuertemente regulados dejando poco margen de maniobra a las agencias. La diferencia entre los paquetes reside en los destinos, los empleadores y los servicios adicionales. Por lo general, la cartera de servicios de los competidores incluye casi todos los programas de intercambio, complementados con servicios de seguro médico y paquetes aéreos. Siguiendo a Theodore Levitt en su libro “Marketing Imagination”, estos bienes se encuentran en la etapa de crecimiento, lo cual significa que el servicio sobrevivió a la etapa introductoria, que crecen las ventas, sube el interés del cliente, aumentan los competidores y se debe invertir para llegar a la etapa de madurez.

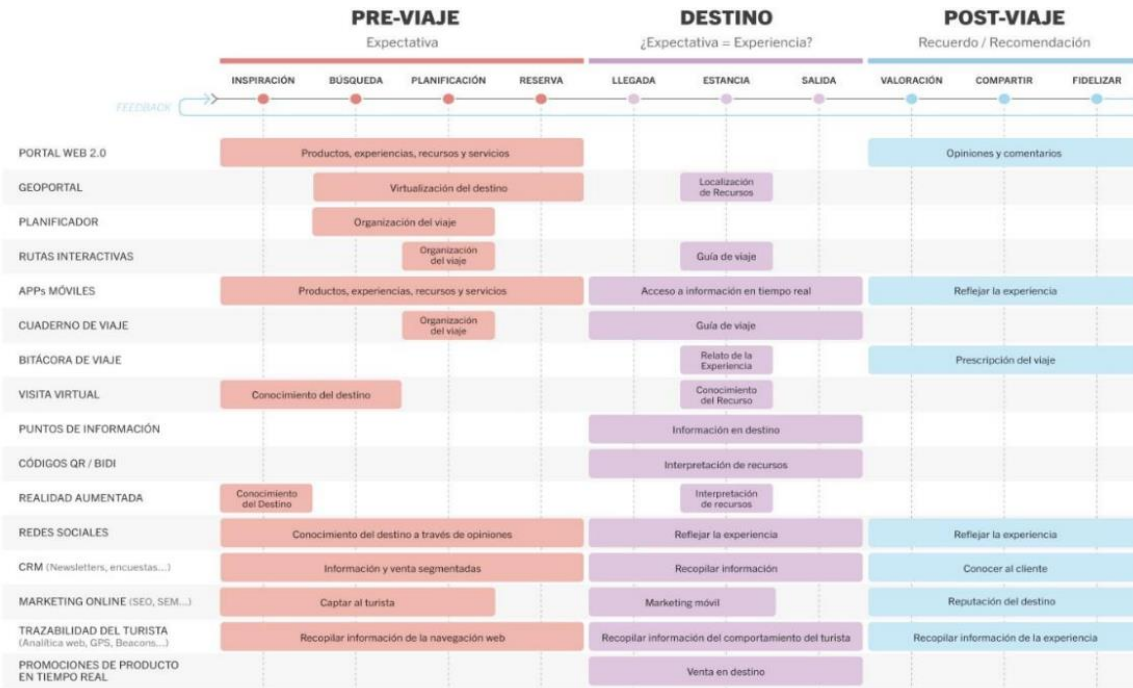
En lo referido a la estrategia de ventas y marketing, el principal canal de publicidad elegido por los competidores es Internet. Ya sea mediante su página web, perfil de redes sociales o campañas de email, las agencias utilizan el marketing digital para atraer a sus potenciales clientes ofreciendo información de su interés a través de diversos medios propios del marketing de contenidos; generando así conocimiento de marca e interés en sus servicios. La elección de esta estrategia responde netamente a las características de su target, ya que al tratarse de un público muy segmentado y usuario frecuente de las nuevas tecnologías, pautar en medios masivos sería ineficiente.

Las temporadas de venta están bien marcadas, ya que de abril a septiembre se hace hincapié en la comercialización del Work and Travel (producto estrella que se consume de diciembre a marzo) y el resto de los meses se destinan a los demás programas, los cuales pueden consumirse en cualquier época del año. Debido al precio, duración y disposiciones legales, la mayoría de los clientes realiza estos programas una vez en la vida, por lo cual no es de extrañar que las agencias no inviertan grandes recursos en acciones de fidelización.

Con respecto a la distribución, la mayor parte del servicio se brinda en las instalaciones de la empresa; salvo situaciones que requieren viajar a Capital Federal (entrevistas con empleadores) o que pueden solucionarse vía Skype. Durante el proceso anterior al viaje, que suele durar 3 meses, se calcula que los clientes visitaran la agencia 4 o 5 veces en promedio. Una vez en el país de destino, los contactos se reducen a correos electrónicos mensuales o consultas esporádicas ante algún inconveniente. Esto convierte a los programas de intercambio en un servicio de contacto moderado. Servicio que desde el punto de vista operativo, representa acciones intangibles para personas.

Durante la última década, la digitalización ha transformado la industria del turismo de forma espectacular, y el sector de los intercambios culturales no fue la excepción. Por ello, las empresas del rubro han desarrollado nuevas estrategias para poder adaptarse a un entorno cambiante que brinda amplias oportunidades y plantea distintos desafíos. La transformación digital produjo que se puedan realizar un sinnúmero de acciones dependiendo de la fase de viaje en la que esté el consumidor y el canal/medio por el que se quiera contactar con él.

Gráfico 15: Marketing digital en las etapas del viaje



Fuente: *ecommaster.es*, 2015

Así, el marketing digital se perfila como la herramienta más eficaz para poder darle al usuario el producto correcto, al precio correcto y en el momento correcto. Las claves para entender el impacto del marketing digital en el sector pueden resumirse en:

- *Estar presente en la búsqueda.* Más del 80% de los viajeros planifican su viaje de forma online y cerca del 65% usa el móvil para contratar servicios en su destino (Think with Google, 2018). Con estos datos en mente, las agencias entendieron que estar en Internet era fundamental para sobrevivir en el mercado y se vieron obligadas a competir en el entorno digital para aparecer en los primeros lugares de búsqueda y cuidar su reputación online. Así, con el transcurso del tiempo fueron modificando el diseño y el contenido de sus portales web, buscando hacerlos más atractivos para los buscadores y para los clientes potenciales. Esto produjo que en la actualidad, todas las agencias cuenten con una página especializada y desarrollen estrategias de posicionamiento online destinadas a captar el creciente flujo de clientes potenciales

que ingresa por este canal. Esto plantea un escenario muy competitivo que Midland no debe descuidar ya que el posicionamiento web es uno de los principales canales de la agencia para generar clientes.

- *El poder de las redes sociales.* En un inmenso mar de opciones, resulta tan importante para los clientes la elección de su destino como lo que éste le ofrezca a posteriori. Las redes sociales juegan un papel clave en este proceso, convirtiéndose en una guía de viajes para todos los usuarios, que ya no sólo quieren viajar a un destino sino vivirlo de una forma determinada: la suya propia. Por ello, las agencias destinan gran parte de su presupuesto de marketing en redes como Facebook, Instagram o Twitter, con el objetivo de mostrar sus servicios, motivar a los usuarios y convencerlos de viajar y explorar nuevos lugares. En este entorno, también están ganando peso los influencers, especialistas que las empresas contratan cuyas opiniones, críticas y testimonios influyen positivamente en el público. Analizando a fondo la estrategia de Midland se aprecia que la agencia no está aprovechando el potencial de este recurso.
- *El contenido es el rey.* Cada viajero es un individuo con gustos, inquietudes y deseos diferentes que busca en el intercambio cultural experiencias únicas que satisfagan sus necesidades y que en la mayoría de los casos van mucho más allá de un simple viaje. Por tal motivo, las agencias destinan grandes recursos para llegar al consumidor a través de contenidos que lo motiven, con los que se sienta identificado y que aporten valor a su experiencia. El contenido se ha convertido en la columna vertebral de todos los esfuerzos de marketing digital; sobre todo el contenido multimedia. Debido a la naturaleza del servicio, cada vez más agencias utilizan videos para generar engagement con su audiencia, compartir información del programa y establecer un panorama en cuanto a la generación previa de expectativas. Recurso que Midland no utiliza en su estrategia de ventas y podría ser de gran utilidad.
- *Aprovechar la información.* En este sector, quien maneja más información es quien tiene más oportunidades de triunfar. Por lo cual, la utilización del Big Data se ha vuelto una obligación para las empresas del rubro, ya que les permite conocer mejor

a su público meta y llegar a él de manera más eficiente. En la actualidad, varias agencias, entre ellas Midland, utilizan los datos recolectados para segmentar el mercado y desarrollar publicidad personalizada.

Si bien la primera fuente de información del target son los familiares y amigos (69%), muy cerca le siguen las páginas web de viajes (67%) y los blogs de opiniones de viajeros (66%), destacando la importancia del social media y los influencers en el target (WYSE, 2016). En la red pueden encontrarse sitios relevantes como Vamos a bordo o Me voy al mundo. Pero a nivel nacional, el máximo referente del sector es *Yo me animo, y vos?*; un proyecto llevado a cabo por Bernardo Carignano junto con un equipo de jóvenes, que desde hace 7 años se dedican a asesorar viajeros interesados en obtener visas de trabajo mediante su página web. Tal como lo explica en su dominio, Bernardo es “un ingeniero de profesión y viajero que por elección” que es considerado como uno de los máximos exponentes de la materia a nivel nacional y se ha convertido en un influencer del rubro. Su página tiene miles de visitas al igual que seguidores en sus redes sociales, y actualmente se dedica a actualizarla y asesorar a los cientos de jóvenes que lo consultan día a día. Sin ser competidor directo, este cordobés y su equipo no solo han creado la web más visitada y reconocida del rubro, sino que han sido entrevistados por diferentes medios de comunicación y también participan de un ciclo de charlas llamada “Animate”. Es un actor clave en el sector, que puede ser una amenaza si se descuida su importancia o puede convertirse en un aliado estratégico si se lo ve como una oportunidad.

En el mercado local, la competencia indirecta está conformada por las Universidades que facilitan becas para estudiar en el exterior (Siglo 21, Blas Pascal, Católica, etc) y organizaciones sin fines de lucro que ofrecen voluntariados en otros países (AIESEC y EF, entre otras). Mientras que los competidores directos son Alexandria Viajes y Weusa, agencias de viaje que comercializan paquetes similares.

Tabla 2: Competidores locales

Midland	Alexandria	Weusa
---------	------------	-------

<b>Antigüedad</b>	12	20	10
<b>Servicios ofrecidos</b>	6	15	11
<b>Precio (W&amp;T)</b>	\$ 1.830	\$ 1.830	\$ 2.000
<b>Canales de promoción</b>	SEO, SEM y Redes Sociales	SEO, SEM, Redes Sociales, Vía pública y Radio	SEO, SEM y Redes Sociales
<b>Vendedores</b>	2	2	3

*Fuente: Elaboración propia*

**Alexandria Joven** es una división especializada de la agencia Alexandria Viajes que fue creada hace 19 años para ofrecer programas de estudio y trabajo en el exterior a los estudiantes. Actualmente trabaja con escuelas de idiomas y empresas de todo el mundo, permitiendo a sus clientes viajar a Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Francia, Italia y Sudáfrica entre otros. Para ello cuenta con un staff conformado por ex-participantes de estos programas que acompañan al cliente hasta el final de su experiencia. Es el competidor más viejo en el mercado y cuenta con tres sucursales en la ciudad.

Por otro lado, **Weusa** es una empresa dedicada desde 1997 a ofrecer programas de trabajo temporario y rentado en el exterior para estudiantes y recién graduados a nivel terciario y universitario de todas las carreras; como también programas de estudio de inglés en el exterior para jóvenes y adultos. Más de 25.000 estudiantes y jóvenes profesionales han viajado y utilizado sus servicios para realizar su experiencia laboral en el exterior. Están a la vanguardia de las últimas opciones que ofrecen los distintos países que incorporan a su mercado laboral la posibilidad de recibir jóvenes calificados para trabajar en distintos ámbitos de acuerdo a su necesidad actual. La franquicia de Córdoba tiene apenas 10 años en la ciudad pero rápidamente ha logrado posicionarse en el segmento, convirtiéndose en la agencia que más ventas realizó el año pasado.

### **Naturaleza del mercado**

Contrario a la objetividad de las estadísticas turísticas que encasillan al turista joven como aquel individuo de entre 15 y 29 años, el concepto de turismo joven está ligado más a un estilo de viaje que a una edad determinada. A diferencia del turista tradicional, el turista adolescente cuenta con ingresos más limitados y abunda de tiempo libre por lo que realiza viajes por períodos más largos de tiempo que, en general, combina con experiencias de estudio o trabajo (UNWTO & WYSE, 2016). En promedio, el período de tiempo que permanecen en un destino es de 63 días, y aunque el gasto diario sea menor al de otros segmentos (alrededor de USD 20 por día), los gastos totales de sus viajes superan al de otros mercados por su larga estadía (PWC, 2011).

La generación que ahora está impulsando la demanda de viajes para jóvenes es la llamada generación Y o millennials. Un grupo de personas nacidas dentro del mismo intervalo de tiempo (desde la década de 1980 hasta principios de 2000) y que comparten una serie de características comunes en base a los acontecimientos históricos, las condiciones políticas, económicas, sociales, avances tecnológicos y otros cambios que ocurrieron durante sus años de formación (UNWTO & WYSE, 2016). Los millennials transitan su juventud en un mundo donde viajar es cada vez más sencillo y relativamente más económico que para las generaciones pasadas. Este colectivo de jóvenes se insertó en la actividad turística al mismo tiempo que las compañías aéreas Low Cost y las plataformas de venta online por lo que son expertos en hacer uso de estas nuevas herramientas.

Como nativos digitales, esta generación está constantemente conectada a través de sus dispositivos móviles en todo momento y durante todo el proceso del viaje: planificación, reserva, realización del viaje y regreso. Estos jóvenes utilizan las redes sociales para encontrar el producto que se ajuste a su presupuesto, consultar las recomendaciones de otros viajeros y calificar y compartir sus experiencias tanto positivas como negativas. Si bien la primera fuente de información de estos jóvenes son los familiares y amigos (69%), muy cerca le siguen las páginas web de viajes (67%) y los blogs de opiniones de viajeros (66%) (WYSE, 2016).

Para este colectivo, la principal motivación al viajar no sólo es explorar otras culturas (83%), y tener experiencias emocionantes (74%), también poder incrementar su

conocimiento y adquirir nuevas habilidades (69%). Muchos jóvenes toman estos viajes como una última etapa en su proceso de independización, como una especie de rito de iniciación hacia la vida adulta, poniendo a prueba su madurez y su capacidad de solucionar problemas fuera de su "zona de confort" (Richards & Wilson, 2003). Pearce and Foster (2007), incluso sostuvieron que el aprendizaje producto del viaje representa un paralelismo con la educación formal que se adquiere en el secundario y la universidad. Jafari (2015) por su parte, considera que "viajar, junto con otros métodos al efecto, puede suponer una cierta alternativa a los libros de texto [...] que brinda mayores oportunidades para que los jóvenes se preparen como ciudadanos tanto en sus respectivos países como en el marco mundial".

En concordancia con esto, el 55% de los millennials encuestados por WYSE en su estudio Millennial Traveller (2016), indicó que su motivación al viajar es interactuar con los residentes de un destino, 46% desea experimentar la vida diaria del sitio al que viajan y 43% quiere aumentar su conocimiento. El deseo de conocer nuevos destino incluye a todos los miembros de esta generación, quienes actúan como influencers para su entorno. Estos jóvenes suelen ser los pioneros que encuentran lugares menos masivos impulsados por su deseo de vivir experiencias auténticas con un alto contenido social, de manera que pueden experimentar sus viajes como locales, adentrándose en la comunidad receptora para un mayor entendimiento de la cultura.

Teniendo en cuenta la disponibilidad de visas y los datos publicados en artículos periodísticos (no hay datos oficiales), se estima que cada año unos 8000 jóvenes viajan al exterior para hacer un intercambio laboral en cualquiera de sus diferentes modalidades. Solamente Estados Unidos, atrajo el último año a 3000 jóvenes, y de ese total, el 15% son cordobeses (Comercio y Justicia, 2017). No obstante, no todos recurren a una agencia. Uno de los principales problemas para los competidores es que los trámites para el visado y el contacto con los empleadores/universidades pueden realizarse sin la intervención de una agencia. Si bien el proceso es largo y complejo, esto representa una clara amenaza ya que la información está disponible para cualquiera que tenga acceso a Internet.

Vinculado con esto, una particularidad de este mercado, es que la demanda está limitada por los cupos de visas que ofrece cada país. Cada nación regula el ingreso de



extranjeros según sus propios criterios, condicionando la cantidad de vacantes que pueden ofrecer los intermediarios locales. Además, los acuerdos firmados por las cancillerías establecen que las visas de vacaciones y trabajo se pueden obtener una vez en la vida reduciendo las posibilidades de fidelización de clientes. En el caso del Work and Travel USA es tres veces máximo, los cursos de inglés se puede realizar hasta que se alcanza el máximo nivel y las pasantías y voluntariados cuantas veces quieran.

*Gráfico 16: Calendario Work and Holiday Visa*

PAÍS	INSCRIPCIONES	FECHA DE APERTURA	EDAD	CUPOS	APLICAR DESDE EL EXTERIOR
ALEMANIA	Abiertas	No aplica	30	Ilimitadas	SI
AUSTRALIA	Abiertas	Julio 2017	30	1500	SI
DINAMARCA	Abiertas	No aplica	30	Ilimitadas	SI
ESPAÑA	No disponible	No aplica	35	500	-
FRANCIA	Abiertas	Enero 2018	29	700	NO
HOLANDA	Cerradas*	16 Abril 2018	30	100	NO
IRLANDA	Cerradas	Mayo/Junio 2018	35	200	SI
JAPON	Abiertas	Abril 2018	30	200	NO
NUEVA ZELANDA	Cerradas	Septiembre 2018	35	1000	SI
NORUEGA	Abiertas	Enero 2018	30	300	NO*
PORTUGAL	Cerradas*	2019	30	100	NO
SUECIA	Abiertas	Noviembre 2017	30	Ilimitadas	SI

*Fuente: yomeanimoyvos.com, 2018*

Los requisitos para participar varían según el programa, y son ellos los que determinan el target de las agencias. Pero a nivel general, el público de los intercambios culturales presenta las siguientes condiciones:

- Tiene ente 18 y 30 años
- Son estudiante universitarios o terciarios
- Tienen un nivel intermedio de un idioma extranjero
- Pertenecen al sector socioeconómico ABC1 y C2

Como Midland compete en el mercado geográfico de Córdoba, se pueden hacer las siguientes estimaciones utilizando los datos del programa Work and Travel USA:

- Demanda Potencial del Mercado: 48.800 son los jóvenes de entre 20 y 30 años (DGEyC, 2014), que pertenecen al sector ABC1 o C2 y que estudian una carrera universitaria
- Demanda Actual del Mercado: aproximadamente 400 adolescentes viajaron la última temporada en esta modalidad
- Demanda Futura del Mercado: con una tasa de crecimiento del 10% (ver Anexo 5), se prevé que la próxima temporada habrá cerca de 440 estudiantes que realicen este programa

Para poder analizar de manera más profunda el proceso de compra de los consumidores en Córdoba, se realizó una investigación exploratoria mediante la técnica de encuestas de preguntas cerradas auto administradas. A continuación se exhibirán los resultados y conclusiones obtenidos de la misma.

#### *¿Quién compra?*

En este mercado, se diferencia claramente el peso relativo de la participación de los actores que influyen en el proceso de compra. El usuario es el diferenciador, ya que en muy pocos casos el comprador (padres del estudiante) es el consumidor final. Siguiendo los lineamientos de Kotler (1999), estos son los principales implicados:

- Iniciador: estudiante
- Influenciador: amigos y familiares
- Decisor: estudiante y padres
- Comprador: padres
- Usuario: estudiante

#### *¿Por qué compra?*

Dentro de las motivaciones que fomentan la compra de este servicio, se destacan las necesidades de conocer un nuevo país (40%), mejorar el idioma (22%) y viajar con amigos

(18%). Mientras que los principales motivos de no compra son el precio elevado (30%), el desconocimiento (25%) y la falta de interés (22%).

#### *¿Cómo compra?*

La naturaleza del consumo de este servicio se caracteriza por incluir los cinco tipos de desembolso o costos: dinero, tiempo, esfuerzo físico, cargas psicológicas y experiencias sensoriales. Dado que es una compra costosa, razonada y compleja, el cliente busca información y compara las diferentes alternativas a través de referentes de confianza y páginas web, redes sociales y blogs.

Debido a los montos que se manejan, la compra se efectúa en cuotas y por medio de transferencias bancarias o efectivo. Por lo general, las agencias aceptan dólares y pesos. Ninguna ofrece la posibilidad de comprar online.

#### *¿Cuánto compra?*

Si bien el 90% de los encuestados se mostró satisfecho con el servicio brindado, solo el 22% de estos volvió a participar del mismo programa y el 27% realizó otra modalidad de intercambio. Esto demuestra la dificultad para fidelizar que tienen las agencias.

#### *¿Dónde y cuándo compra?*

En la gran mayoría de los casos, la contratación de este tipo de servicios se realiza con empresas ubicadas en la ciudad del consumidor. Esto se debe a que los jóvenes prefieren tener un contacto cara a cara con los vendedores y también a que los padres suelen acudir a las oficinas de la agencia para realizar consultas o evacuar dudas. Por otro lado, el sector tiene una marcada caída de las ventas en el semestre que va de noviembre a marzo, debido a que en los meses de diciembre a marzo se desarrolla el programa Work and Travel (el servicio más consumido). El resto del año se mantiene una baja demanda que no muestra grandes cambios.

## **ANALISIS INTERNO**

En esta etapa, se busca detectar las debilidades y fortalezas de la empresa desde el punto de vista del marketing. Para ello, se analiza a la empresa desde dos aspectos muy importantes: a nivel institucional y a nivel comercial.

### **Análisis Institucional**

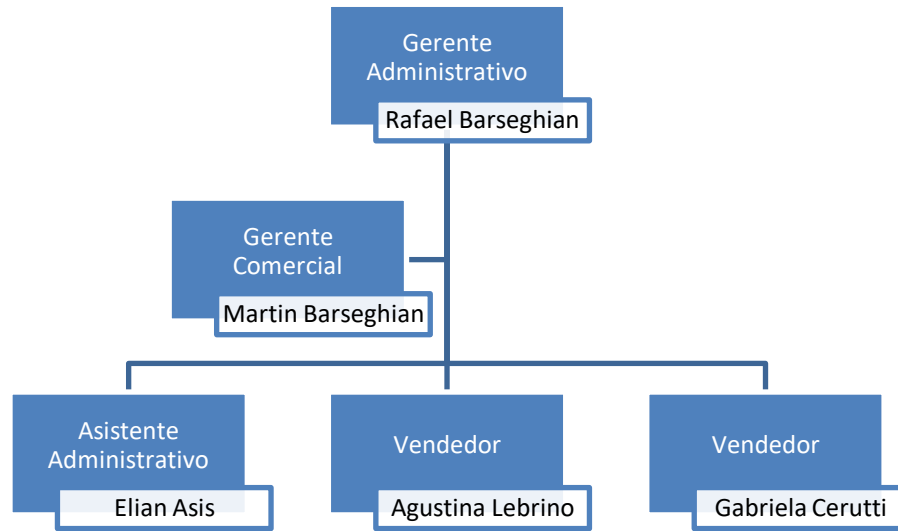
En primera instancia, se puede afirmar que Midland es una Pyme cordobesa, con más de 20 años de experiencia, 5 profesionales y que presta servicios turísticos integrales, atendiendo al segmento corporativo y de placer. Adicionalmente, la agencia se especializa, mediante su departamento Work and Travel, en programas de pasantías y trabajo en el extranjero; y mediante su departamento Wedding Travel, en paquetes de Luna de Miel.

La firma tiene como visión ser la agencia de viajes líder en la región, constituyéndose en una herramienta integral para cada tipo de viajero moderno. Directamente relacionado con esto, su misión es ofrecer servicios turísticos integrales de calidad, adaptados a las necesidades de sus clientes. Así, Midland busca brindar una respuesta eficiente y de calidad para la gestión de viajes de trabajo y placer.

El pilar inicial de diferenciación de la agencia es que todas las líneas de producto turístico diseñadas se vinculen con las necesidades y expectativas del pasajero, partiendo de la convicción de que el viaje deseado varía según la etapa de vida del consumidor. Por esta razón se crearon tres departamentos en donde cada uno de ellos ofrece un servicio específico para cada segmento: jóvenes estudiantes (Work and Travel), recién casados (Wedding Travel) y familias en general. La idea es acompañar al cliente desde su juventud hasta su adultez, ofreciendo un servicio que se adapta a sus deseos.

El organigrama de la empresa presenta el esquema típico de una Pyme, con una estructura relativamente plana en donde los Gerentes adoptan varios roles (muchas veces ajenos a su función principal) y donde los empleados cuentan con un alto grado de autonomía y colaboración con sus superiores.

Grafico 17: Organigrama de Midland Travel

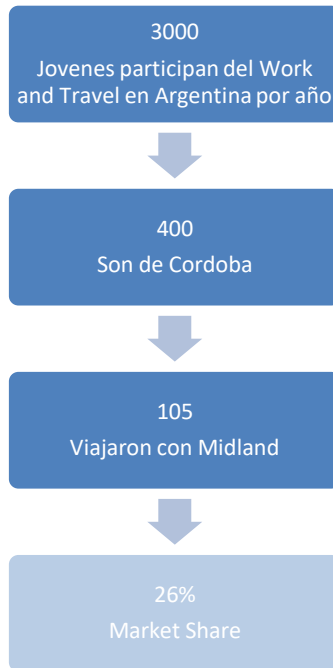


Fuente: Elaboración propia

Con respecto al Departamento en cuestión, las ofertas de Midland incluyen los programas Work and Travel USA, Work and Holiday Australia, Working Holiday Nueva Zelanda, pasantías profesionales en España, Cursos de Inglés en Inglaterra y Voluntariado en Sudáfrica. En los últimos 12 años, seleccionaron y enviaron exitosamente más de 1200 jóvenes a 46 destinos diferentes repartidos en 6 países del mundo. En este rubro, Midland actúa como un intermediario entre los proveedores de programas y los estudiantes, a los cuales les ofrece un paquete que incluye entrevista de trabajo, asesoramiento, seguro al viajero y arrival package. Si bien la oferta varía según el programa, los costos de transporte, alojamiento y trámites legales son cubiertos por los jóvenes.

Pese a sus pocos años de vida, el Departamento no ha parado de crecer desde sus inicios y ha logrado posicionarse como uno de los tres competidores en Córdoba. Con respecto a la participación del mercado local, los datos estimados son:

*Grafico 18: Market Share*

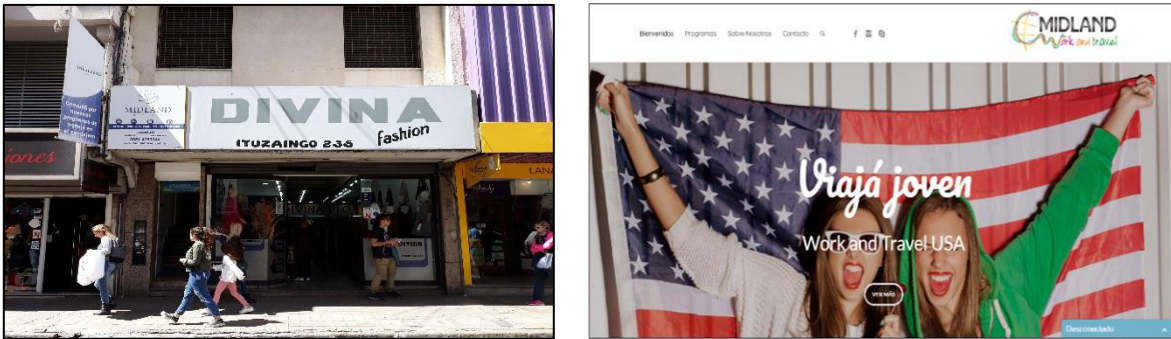


*Fuente: elaboración propia en base a los datos de Comercio y Justicia, 2017*

La sede de la agencia se encuentra en Ituzaingo 235, una buena ubicación si se tiene en cuenta que está cerca de la Ciudad Universitaria, el Colegio Universitario IES y la sede Nueva Córdoba de la Universidad Siglo 21. Sin embargo, la estructura edilicia cuenta con dos falencias: ubicarla desde la calle es complicado ya que el único cartel de la empresa es muy pequeño en comparación con los anuncios de los mercados aledaños y el interior de la misma carece de recursos gráficos que hagan alusión a los servicios prestados.

A su vez, el dominio web de la División es [worktotravel.com.ar](http://worktotravel.com.ar). Una página recientemente renovada que cuenta con un buen posicionamiento en buscadores y tiene un diseño atractivo y responsive. Sin embargo, falta completar la información sobre los Cursos de Inglés y el Voluntariado, obligando a los interesados a comunicarse directamente con la agencia.

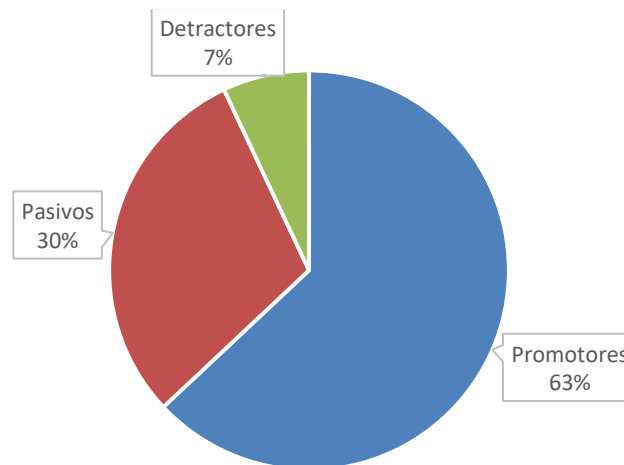
Imagen 1: Sede y Pagina Web



Fuente: foto propia / [www.worktotravel.com](http://www.worktotravel.com)

En cuanto al nivel de satisfacción, las encuestas que la empresa realiza cuando los estudiantes vuelven al país indican que el índice NPS es de 57. Un valor muy bueno si se tiene en cuenta que le promedio de la industria de Turismo y Hospitalidad es de 47 según NPS Benchmark.

Grafico 19: Net Promoter Score



Fuente: elaboración propia en base a datos internos

Midland cuenta con una identidad corporativa que apuesta a lograr un excelente clima de trabajo interno y poner al cliente en el centro de la organización. En cuanto a la imagen, se recurrió a métricas propias del marketing digital para cuantificar su posición.

Tabla 3: Imagen de competidores

	Midland	Alexandria	Weusa
<b>Página Web</b>			
Palabras Claves	13	15	60
Trafico Orgánico	300	320	2300
Anuncios en Buscadores y Display	1	1	32
Auditoria	49	42	48
<b>Redes Sociales</b>			
Seguidores en Facebook	1900	8500	75000
Seguidores en Instagram	700	900	6300
Índice de actividad	42%	50%	92%
Engagement	11%	14%	25%
<b>Branding</b>			
Menciones	1	0	3

*Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Woorank y SEMrush, 2018*

Los resultados arrojados por Woorank y SEMrush a junio del 2018 muestran claramente que la imagen de Midland es la peor de las tres. Debido a la importancia de este factor para los objetivos, se recomienda destinar los recursos suficientes para mejorar los indicadores y alcanzar el segundo lugar en Córdoba, por lo menos durante el periodo de este plan.

El nombre del Departamento está íntimamente relacionado con el producto estrella, lo cual supone una ventaja y un problema a la vez. Por un lado, permite la rápida identificación del cliente con el servicio ofrecido. Por el otro, la estrategia de naming puede llevar a un prospecto a suponer que el Work and Travel es el único tipo de intercambio ofrecido por la empresa, alejando a un posible cliente de esta. Con respecto al logo, se lo considera inadecuado ya que no hay asociación entre este y el nombre de la División. El Work and Travel es un programa que solo se realiza en Estados Unidos, pero el logo pareciera indicar que se puede hacer en todo el mundo. Además, los finos trazos del diseño dificultan su inserción en otras imágenes. Mediante la tipografía y los colores elegidos para el isologo, la compañía busca transmitir un mensaje de dinamismo (destaca la unión del logo con el



nombre generando una idea de movimiento) y pasión por lo que hacen (el globo terráqueo hace referencia a la intención de recorrer el mundo). Estos aspectos están alineados con la estrategia general que busca diferenciarse de la competencia, en la cual predomina un solo color y letras más rígidas. Destaca la ausencia de un eslogan.

*Imagen 2: Isologo*



*Fuente: worktotravel.com, 2018*

Por último, llama la atención la falta de planificación estratégica a largo plazo. La División presenta una estrategia cortoplacista, reactiva a la situación y solo concentrada en las ventas. La gerencia destina escasos montos de inversión en marketing al Departamento pese a los grandes beneficios que este reporta para toda la organización. A su vez, la empresa no cuenta con objetivos de marketing propios desarrollados; por lo que se espera brindar una solución a estos problemas con el presente trabajo.

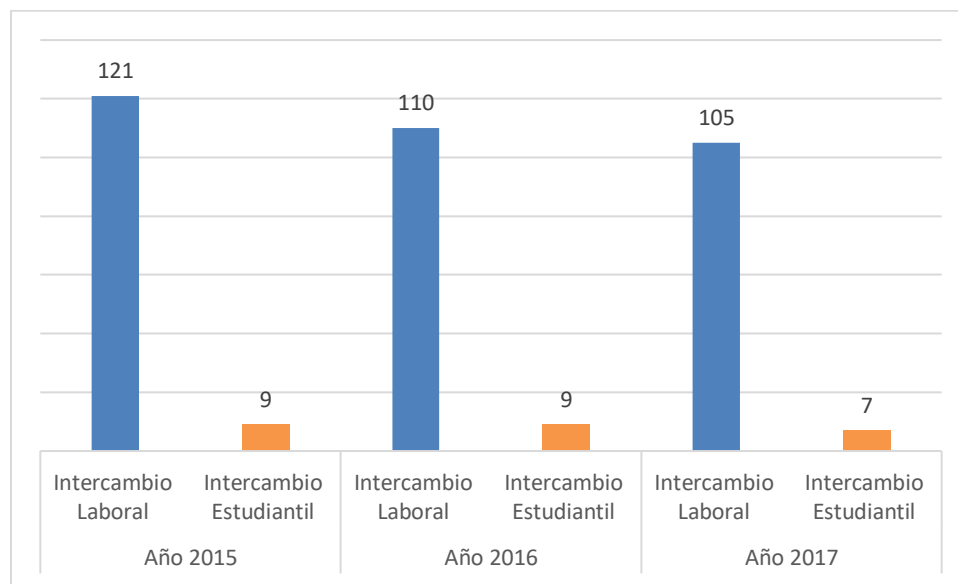
### **Análisis económico-financiero**

En este análisis no se pueden exhibir los montos exactos de los balances de la agencia, pero si se presentará el gasto total del año 2017. En cuanto a la distribución de los costos, el 33% corresponden a costos variables y el 67% a los costos fijos. Al igual que casi todas de las empresas del sector, el mayor costo son los sueldos del personal los cuales cobran un salario de empleado de comercio más comisiones y representan el principal gasto operativo. A esto se le deben sumar los costos administrativos, financieros y de comercialización. La firma no tiene grandes inversiones por el momento.

Con el objetivo de preservar la privacidad de la información de la facturación e ingresos de Midland Travel no se trabajaran valores absolutos. Sin embargo, se puede decir que el 90% de las ventas del Departamento provienen de un solo programa: el Work and

Travel USA. Si bien la firma ha logrado consolidarse en el sector gracias a este servicio, la falta de planificación a largo plazo ha generado debilidades internas que no le permiten a la empresa crecer en el mercado y afectan su facturación. A esto se suma la intensa competencia y las dificultades que presenta el sector para fidelizar a los clientes. Ya sea por disposiciones legales, el precio de los programas o el aprendizaje del usuario, solo el 25% de los clientes vuelve a comprar en la División. A continuación se muestra la evolución de las ventas totales en los últimos tres años:

Grafico 20: Evolución de las ventas

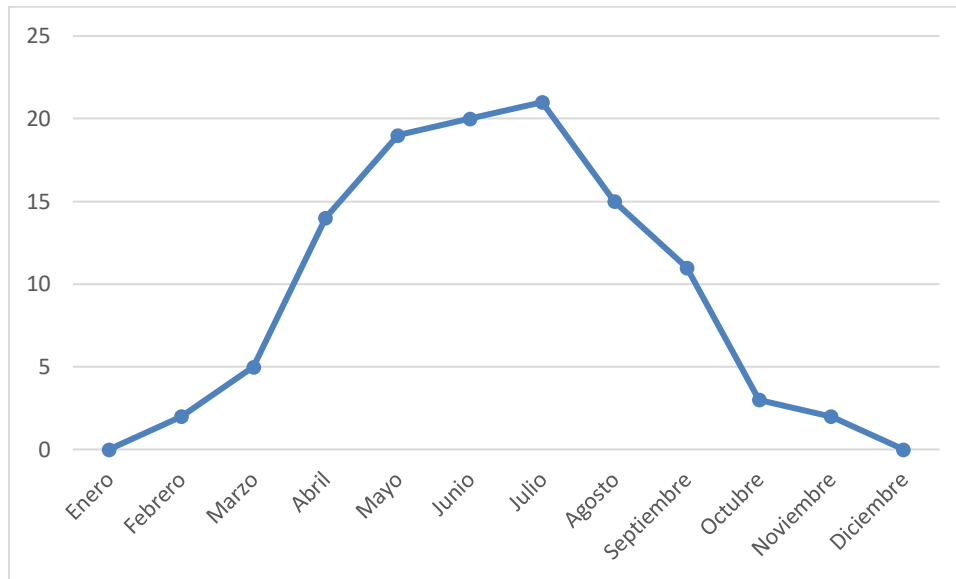


Fuente: Elaboración propia en base a datos internos, 2018

Las ventas de la agencia presentan una clara estacionalidad siendo los meses de abril a septiembre los de mayores operaciones cerradas. Esto respeta las tendencias del sector, ya que durante este semestre se intensifica la comercialización del Work and Travel USA, programa que se realiza desde mediados de diciembre hasta principios de abril. Las ventas del resto de los meses son de servicios como los Working Holiday o los Cursos de Inglés que tienen fechas de inicio mucho más flexibles. Solamente están condicionados por el momento en que se abre la solicitud del visado. Se recomienda desarrollar estrategias que le permitan

a Midland aumentar las ventas los meses de menos facturación para diferenciarse de la competencia.

*Grafico 21: Estacionalidad de las ventas*



*Fuente: Elaboración propia en base a datos internos, 2018*

Esta estructura financiera le permitió a la División facturar más de cuatro millones de pesos el año pasado; casi la mitad de los ingresos totales de la agencia.

En este análisis también se tuvieron en cuenta el costo de conseguir un nuevo consumidor (CAC) y su capacidad de monetización (LTV). Para calcular el costo de adquisición se dividió la inversión realizada en la comercialización de los servicios (sueldo de los empleados más publicidad) y la cantidad de clientes conseguidos en el último año.

$$(\$36000 \times 12) + \$30000 / 112 = \$4125$$

Por otro lado, los ingresos potenciales que genera un cliente a lo largo de su tiempo de vida en la empresa se calcularon multiplicando el margen de beneficio por cliente, la recurrencia de compra y el tiempo de vida medio. Tomando el Work and Travel USA como ejemplo y con una cotización del dólar igual a 30 pesos argentinos, los datos son:

$$\text{USD}535 \times 1 \times 1 = \text{USD}535 \times 30 = \$16050$$

Para una empresa no solo es importante conocer cuánto se invierte en obtener un cliente, sino que también es relevante saber cuál es el valor que tiene dicha persona para la marca durante su vida como consumidor. En este caso, la relación es 1:4, lo cual significa que la inversión en marketing está siendo efectiva. Por último, analizando los datos internos de la División, se llegó a la conclusión de que una de cada cuatro oportunidades se convierte en cliente.

### **Análisis de Clientes**

La División Work and Travel de Midland, ofrece sus servicios a consumidores finales, situando a la empresa en un mercado B to C (de empresa a consumidor). Siguiendo a Lovelock (2004), la División comercializa un servicio de naturaleza intangible destinado a personas, con un nivel de contacto moderado, enfatizando los encuentros con el personal.

La División apunta a un segmento de estudiantes universitarios de poder adquisitivo medio y alto, haciendo énfasis en la cultura que rodea los viajes al exterior como experiencias únicas de vida. Su clientela busca obtener un beneficio laboral, académico y personal con estos programas, que le permitan conocer nuevos lugares y personas, al mismo tiempo que se empapan de la cultura local mediante un trabajo o curso específico. Son personas que están en una etapa de vida de muchos cambios, en donde el deseo de independencia y la necesidad de aprovechar el momento sin grandes responsabilidades se conjugan en experiencias de este tipo. Para muchos de los participantes, estos programas representan el primer trabajo formal y la primera vez que viven lejos de sus padres.

Siguiendo la teoría de necesidades de Abraham Maslow (1934), podemos destacar que los clientes de la División presentan un comportamiento que persigue la satisfacción de la parte superior de la pirámide (estima y reconocimiento), por tratarse de un servicio con un precio elevado y requisitos académicos exigentes. Este tipo de servicios suele atacar a las clases sociales más altas, cuyas necesidades básicas (extremo inferior de la pirámide) ya están satisfechas por completo.

En el último año, la empresa tuvo 112 clientes cuyas principales características se encuentran resumidas en el siguiente cuadro:

<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
50%	50%
<b>Univ. Pública</b>	<b>Univ. Privada</b>
60%	40%
<b>Solos</b>	<b>Acompañados</b>
35%	65%
<b>Capital</b>	<b>Interior</b>
95%	5%

Siguiendo los lineamientos de Phillip Kotler, la estrategia de posicionamiento de Midland es por beneficio o ventaja, ya que busca resaltar las ventajas que proporcionan sus servicios. Los programas de intercambio ofrecidos por la agencia sirven no solo para mejorar el idioma y viajar por el país de destino, sino que también son una experiencia de crecimiento personal y un valor diferencial en el ámbito laboral. Midland asegura ofrecer puestos de trabajo en grandes compañías y cursos de idiomas en prestigiosas universidades, lo cual implica que el participante podrá sumar a su curriculum una experiencia laboral de renombre o un curso de excelente calidad. En un proceso de compra tan complejo y costo como este, es fundamental convencer no solo al usuario final sino también a la persona que va a pagar por ello. Por tal motivo, Midland busca destacar los beneficios que los programas brindan no solo durante el viaje sino también después de este, facilitando la toma de decisión a los padres que pagan y convenciendo al estudiante en la elección de la empresa por sobre la competencia.

Sin embargo, en este análisis se puede apreciar uno de los cuatro errores de posicionamiento: el subposicionamiento. En este caso, el error se manifiesta porque Midland realiza una pobre difusión de su marca, al destinar a esta actividad recursos insuficientes. De

este modo, genera una idea vaga de la marca en la mente de los consumidores y no consigue diferenciarse con claridad. Esta falencia está íntimamente relacionada la imagen de la agencia y los escasos montos de inversión que destina al marketing.

## **Análisis Comercial**

### **Estrategia de producto**

Como último eslabón de la cadena de valor, Midland comercializa programas que son gestionados por varios intermediarios. Por ello, la agencia debe ser muy cautelosa y eficiente a la hora de elegir el proveedor correcto ya que esto impactara directamente en su oferta. Actualmente el departamento comercializa seis servicios:

- Work and Travel USA: Este es un programa de intercambio que le permite al estudiante vivir unas vacaciones diferentes. Mientras solventa sus gastos a través de un trabajo rentado, puede conocer a fondo la cultura americana, pasar un verano distinto con amigos, y mejorar el inglés mediante la práctica permanente.

El programa tiene una duración de entre 3 y 4 meses y se realiza en el período de receso de la universidad. El participante deberá comprometerse a trabajar, al menos, durante 3 meses. Cumplido el período de trabajo, cada participante dispone de un período extra de hasta 25 días para recorrer Estados Unidos en calidad de turista. Este período extra es opcional. La salida hacia Estados Unidos se da entre el 1 y el 20 de diciembre.

Midland brinda asesoramiento durante todo el proceso y gestiona el empleo del participante (las entrevistas con los empleadores pueden ser presenciales o a través de videoconferencia). Los puestos son en centros de esquí y resorts de Estados Unidos, además de contar con opciones en lugares de playa.

- Work and Holiday Australia: La Visa de Trabajo y Vacaciones (Subclase 462) es para jóvenes de 18 a 30 años que deseen viajar y trabajar hasta 12 meses en Australia. Esta visa le permite al viajero suplementar el costo de sus vacaciones mediante períodos de empleo temporal o informal. Los cupos son limitados ya que hay sólo 1500 vacantes anuales para Argentina que se abren en Julio. Las salidas son individuales durante todo el año y el trabajo se busca una vez en destino.

Si bien el programa se realiza de forma independiente, Midland ofrece lo siguiente: asesoramiento para aplicar a la visa y tener las mayores posibilidades para obtenerla, seguro médico por los 12 meses de estadía en Australia y servicio de reserva de pasajes aéreos y alojamiento en destino. Además, ofrece un paquete de llegada o arrival package para que lleguen con más tranquilidad teniendo transfer y hostel contratado de antemano, con un asesoramiento integral en destino y ayuda con los trámites necesarios para poder empezar a trabajar lo antes posible.

- Working Holiday Nueva Zelanda: El gobierno de Nueva Zelanda otorga una visa para argentinos (entre otras nacionalidades) de entre 18 y 35 años que permite trabajar hasta 12 meses y estudiar hasta 6 meses durante el año de estadía. Si bien los cupos son limitados, Midland ayuda a los clientes a obtenerlo y a organizar el viaje. La mayor oferta laboral se concentra en el área de servicios, centros de ski, restaurantes, hoteles, trabajo en granjas, recolección de frutas, etc. Los trabajos temporarios son simples y no requieren experiencia previa. También es posible conseguir un puesto de trabajo relacionado con la profesión del participante.

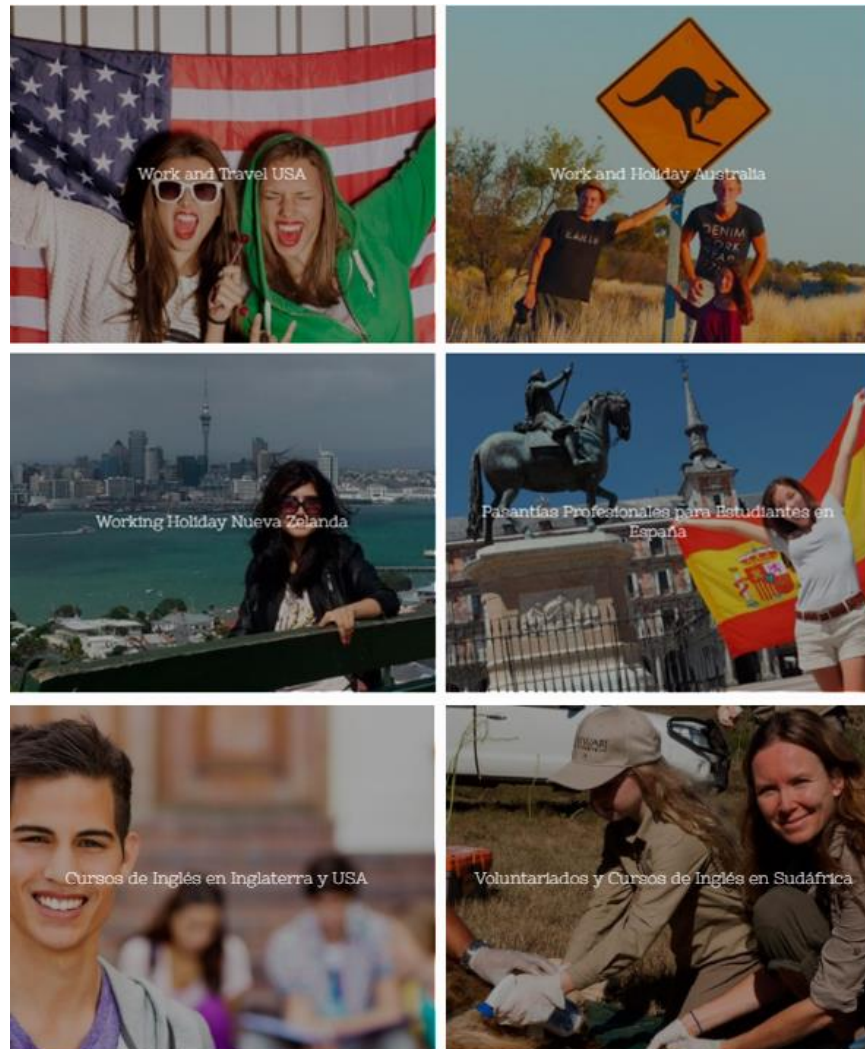
Si bien el programa se realiza de forma independiente, Midland ofrece lo siguiente: asesoramiento para aplicar a la visa y tener las mayores posibilidades para obtenerla, seguro médico por los 12 meses de estadía en

Nueva Zelanda y servicio de reserva de pasajes aéreos y alojamiento en destino. Además, ofrece diferentes opciones de paquetes de llegada que incluyen los primeros días de alojamiento en destino, ayuda en la búsqueda laboral (armado de CV, base de datos de empleadores, recomendaciones directas), sim card neozelandesa y ayuda con la apertura de cuenta bancaria, entre otros servicios.

- Pasantías rentadas en España: Para estudiantes de turismo, hotelería, gastronomía y carreras afines. Los servicios que ofrece la agencia son: búsqueda de pasantías, envío de convenio original, elaboración de hoja de ruta hasta destino final, gestión administrativa en España para solicitud de la visa pasante, cotización de Seguro Médico, asesoría en cuanto a los trámites a realizar a su llegada al país y convenio de Prácticas.
- Curso de Inglés en Inglaterra: El curso está diseñado para alumnos de 16 años en adelante o estudiantes mayores de 30, en grupos de no más de 15 personas. El programa se desarrolla en Londres, dura 3 semanas con 20 horas semanales de cursado y el alojamiento puede ser en casa de una familia anfitriona (mayores de 16) o en residencia universitaria (mayores de 30). Los cursos son con profesores nativos calificados y además el programa incluye un variado repertorio de actividades culturales ajustado a las necesidades de cada target.
- Voluntariado en Sudáfrica: En este programa, Midland ofrece al participante la posibilidad de estudiar inglés en Good Hope Studies y participar de voluntariados en Sudáfrica y Namibia. Good Hope Studies es una reconocida escuela privada de Ciudad del Cabo que ofrece un ambiente de aprendizaje profesional, un servicio personalizado y un ambiente agradable. Además de los cursos de idiomas, la oferta incluye trabajos de voluntario; una excelente manera de conocer el país como ningún turista, encontrar nuevos amigos y hacer una importante contribución al país. Los cursos van de 2 a 8 semanas.



*Imagen 3: Productos de Midland*



*Fuente: worktotravel.com, 2018*

La cartera de productos de Midland puede dividirse en dos familias<sup>5</sup>: una destinada a los intercambios laborales que incluye los primeros cuatro servicios, y otra desarrollada para competir en el mercado de los intercambios estudiantiles que abarca los dos últimos programas. La amplitud de la cartera es correcta ya que cubre ambos tipos de intercambio,

---

<sup>5</sup>Conjunto de artículos que responden a una misma necesidad del consumidor final

pero es poco profunda en comparación con la competencia. Una fortaleza de la empresa es el hecho de que es el único oferente del programa de Voluntariados en Sudáfrica en Córdoba.

Las cifras de ventas del último año de Midland indican que:

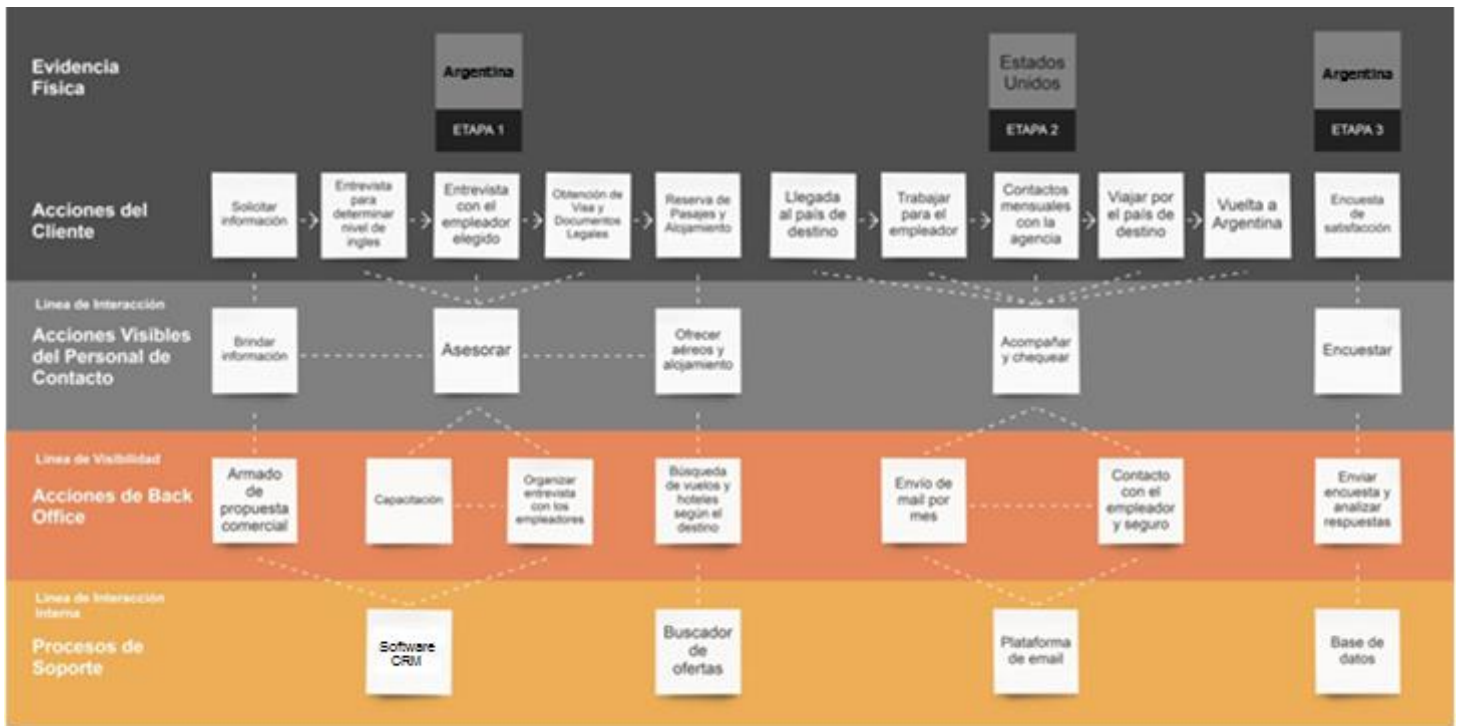
- 90% de las ventas fueron del Work and Travel USA
- 3% de Work and Holiday Australia
- 2% de Working Holiday Nueva Zelanda
- 1% de Pasantías Rentadas en España
- 3% de Cursos de inglés en Inglaterra
- 1% de Voluntariado en Sudáfrica

Analizando estos números, se puede afirmar que la familia de intercambios laborales de Midland es la más competitiva de las dos y la que más ingresos genera para la División. Sin embargo, comparado con la competencia directa, Midland tiene la oferta más reducida si tenemos en cuenta que Alexandria comercializa 15 programas diferentes y Weusa 11. No obstante, los servicios complementarios son similares entre las tres agencias ya que todas ofrecen un paquete con seguro médico y servicios de traslado y reserva de alojamiento para las primeras noches. La diferencia se da en los destinos y los empleadores que comercializa cada una.

Con respecto a la estacionalidad, la entrevista con Martin Barseghian arrojó que la temporada de venta están bien marcada, ya que de abril a septiembre se hace hincapié en la comercialización del Work and Travel USA que se consume de diciembre a marzo, mientras que el resto de los meses los esfuerzos de marketing se centran en los demás programas. Teniendo esto en cuenta, se recomienda desarrollar acciones comerciales que permitan aumentar los ingresos durante los meses de menos facturación.

La particularidad de este rubro es que la complejidad de la compra hace que el proceso de ventas sea extenso. Al igual que cualquier agencia de turismo, el proceso de servicio puede dividirse en tres etapas: antes, durante y después del viaje.

Gráfico 22: Blueprint Work and Travel



Fuente: elaboración propia en base a datos internos, 2018

**Primer etapa.** Es donde mayor participación e influencia tiene la agencia. En esta fase, se produce la inspiración que dispara la búsqueda de alternativas por parte del cliente, el cual, luego de comparar las diferentes opciones, planifica el viaje y procede a realizar la compra. En esta instancia, los factores críticos para el consumidor son la cantidad y calidad de destinos y el buen asesoramiento en los trámites legales, los pasajes y el alojamiento. Midland trabaja con sponsors que proveen varios puestos de trabajo en diversos destinos, al tiempo que su fuerza de venta realiza un seguimiento de cada cliente con un Software CRM. No obstante, un aspecto negativo en esta etapa es la falta de recursos para conseguirles alojamiento a aquellos clientes cuyo programa no lo incluye. La mayoría debe buscarlo por su cuenta y las encuestas realizadas indican que el 45% de los problemas en el viaje están relacionados con esta variable.

**Segunda etapa.** Consiste en llegar a Estados Unidos, alojarse, trabajar para el empleador, recorrer el país y volver. En esta instancia, los factores claves de éxito son una correcta comunicación y la rápida respuesta de la empresa ante posibles inconvenientes. Al

llegar al país de destino, los participantes tienen que realizar una serie de trámites administrativos y jurídicos, para lo cual lo resulta importante contar con información detallada. Para ello, Midland les entrega una “Guía del viajero” a cada estudiante antes viajar, les obliga a crear un usuario en una plataforma online donde se registra el progreso del programa y les exige un “monthly check”, al igual que todos los competidores. Relacionado con esto, según las encuestas, el 38% de las personas que estudiaron o trabajaron en el exterior asegura haber tenido algún tipo de inconveniente durante su intercambio. Para solucionar estos imprevistos, la agencia tiene planes de contingencia desarrollados en forma conjunta con el sponsor a fin de encontrar una solución lo más rápido posible. La velocidad y la efectividad en la respuesta son los factores claves en esta instancia, los cuales Midland parece cumplir.

*Tercer etapa.* La última fase se da cuando el participante regresa al país, comparte su experiencia y, en el mejor de los casos, recomienda a la agencia. En esta instancia, Midland se limita a realizar una encuesta de satisfacción vía email y darle a conocer cuánto le costaría volver a realizar el programa en caso de ser posible, ya que no todos se puede repetir. También se invita a los clientes a participar de un concurso en el cual tienen que enviar sus fotografías o videos del viaje para ganar un premio en efectivo. Esto les proporciona material audiovisual para luego difundir en la página web y las redes. Sin embargo, la empresa está descuidando una etapa clave del proceso. Para todas aquellas personas que trabajaron en el exterior, el gobierno extranjero les suele retener parte de su sueldo que le devuelve al año siguiente mediante una declaración de impuestos. Ninguna agencia asesora a los estudiantes en este aspecto, llevándolos a hacerlo por sus propios medios sin obtener el reembolso total o mediante la contratación de un especialista. Esto representa una clara oportunidad para Midland si sabe aprovecharla.

El análisis de este proceso arroja que hay oportunidades de mejora en la etapa anterior y posterior del viaje, por lo que la firma debe destinar los recursos necesarios para explotar estos factores y diferenciarse de la competencia. El resto del proceso no muestra grandes problemas, lo cual explica el alto nivel de satisfacción y recomendación que reflejan las encuestas realizadas por Midland.

### **Estrategia de precio**

La estrategia actual de precios que utiliza la empresa en parte está dada por los proveedores de distintos servicios, donde los mismos establecen un precio final al consumidor y marcan la comisión que se ganará con cada venta. En base a lo establecido por los proveedores, la agencia puede sacrificar comisión para establecer un precio más competitivo pero no le es del todo rentable.

La posición de la empresa en la cadena de valor e intermediación turística, indica que Midland solo le gana el 100% al asesoramiento. Por el resto de los servicios incluidos en el programa de intercambio, la empresa tiene un margen de ganancia de 10% en el puesto de trabajo o el curso de idiomas, 30% por el seguro médico y 20% en la reserva de pasajes y alojamiento. Aclarado esto, los precios actuales de cada servicio son:

- Work and Travel USA: Primero se debe abonar U\$D50 para realizar la entrevista niveladora de inglés. Después de aprobar esta instancia, se debe pagar U\$D1785 que corresponden a la confirmación del programa. El precio no incluye el arancel de la embajada, el pasaje aéreo, el impuesto SEVIS y los gastos de alojamiento.
- Work and Holiday Australia: El costo total del programa es de U\$D570. Este precio no incluye los costos de visado, pasajes aéreos, alojamiento ni oferta laboral.
- Working Holiday Nueva Zelanda: El costo total del programa es de U\$D570. Este precio no incluye los costos de visado, pasajes aéreos, alojamiento ni oferta laboral.
- Pasantías rentadas en España: La inscripción a este programa es de U\$D250. Una vez que se confirma la propuesta laboral se deben abonar 700 euros. Este precio no incluye seguro médico ni pasaje aéreo, los cuales se cotizan al momento de la inscripción.
- Curso de inglés en Inglaterra: El precio final por persona es de U\$D4775. Esto incluye: aéreo desde Buenos Aires, alojamiento en residencia universitaria en habitación individual con baño privado, el curso de inglés de 20 horas

semanales, traslado aeropuerto – residencia – aeropuerto y actividades culturales y de esparcimiento dentro y fuera del horario de clases.

- Voluntariado en Sudáfrica: Como el costo varía según la duración del programa, tomaremos como referencia el precio de dos semanas que asciende a USD975. Este precio no incluye los gastos de renta, pasajes de avión, el seguro de viajes, la comida ni gastos para diversión y entretenimiento.

*Imagen 4: Precios de Midland*

Programa Full Job Fair  
Desde U\$D1.785 + U\$D50 de entrevista de inglés.  
Midland Work and Travel gestiona el empleo del participante. (Las entrevistas con los empleadores pueden ser presenciales o a través de videoconferencia). Los puestos son en los mejores centros de esquí y resorts de USA, además de contar con opciones en lugares de playa, incluyendo Hawaii.

**COSTO: USD 570**  
\*No incluye los costos de visado, el precio de los pasajes aéreos, alojamiento ni oferta laboral

**COSTO: USD 570**  
\*No incluye los costos de visado, el precio de los pasajes aéreos, alojamiento ni oferta laboral

**Inscripción**  
- Búsqueda de pasantía  
- Contacto con equipo de Argentina y España  
- (Se paga en A\$ según TC oficial - no reembolsable - consultar financiación)

**Confirmación**  
- Una vez que se confirma la propuesta laboral

**€700**

**USD\$ 250**

*Fuente: worktotravel.com, 2018*

Actualmente, las principales tácticas de pricing están destinadas al producto estrella. En primer lugar, Midland ofrece a todos los participantes que se inscriban antes de marzo el mismo precio de la temporada pasada, además de un 2x1 en entrevistas iniciales de inglés para los amigos que se anoten juntos. La otra técnica apunta a lograr mayor difusión en las redes, para lo cual la agencia ofrece reducir el costo del programa a la mitad para aquella persona que sume más Me Gusta en una publicación de Facebook. Recurso utilizado por varios competidores para aumentar seguidores o tráfico web.

La única estrategia de fidelización que implementa la agencia es una reducción en el precio del Work and Travel para la segunda temporada. Misma técnica que aplican casi todas las agencias del mercado, debido principalmente a que la mayoría de los clientes consume el servicio una vez en la vida.

Como los montos que se manejan son altos, la agencia acepta pagos en dólares y en pesos (a la cotización del día según el BCRA), al mismo tiempo que cuenta con diferentes formas y planes de pago, para que el cliente pueda elegir el que mejor se adapte a sus posibilidades. Los pagos se realizan conforme se avanza en las etapas del programa, al igual que la mayoría de los competidores. Algunas empresas incluso permiten pagar después del viaje con el dinero juntado en el programa.

Con respecto a la competencia directa, Midland ofrece un precio casi idéntico al de Alexandria aunque menor al de Weusa. De acuerdo con Sanchez Sanchez (2012), los proveedores de servicios cuentan con tres metodologías para decidir cómo fijar sus precios: método basado en el costo, basado en la competencia y basado en la demanda. En este caso, la estrategia de pricing de la empresa está determinada por el comportamiento de la competencia. Por ello se puede afirmar que el Departamento sigue una estrategia de alineamiento con los competidores, buscando igualar la cotización más baja del mercado y con eventuales técnicas de ajuste basadas en descuentos por temporada. Como la firma tiene un escaso control sobre el precio final y una elevada participación en un mercado estable, busca equipararse con los competidores y mantener sus precios para evitar reacciones imprevistas de los consumidores ante un aumento. La elección de esta estrategia obedece también a que no hay gran diferenciación de productos, existe una empresa proactiva y varias reactivas y existe un precio tradicional (Sanchez Sanchez, 2012).

### **Estrategia de distribución**

Para comprender como la empresa hace llegar su producto al consumidor, es necesario describir como está conformada la cadena de distribución. Dentro de la cadena de valor de la Industria del turismo, Midland se encuentra situado en la categoría canal de venta

minorista, convirtiéndose en el último intermediario antes de que el servicio ofrecido llegue al consumidor final. Cabe aclarar que en la organización de las actividades de distribución destaca la particularidad de la no-linealidad en la red de distribución de agencias de viajes. El encaminamiento del flujo del negocio turístico no admite una única ruta secuencial, sino que existen conexiones a través de la cual la oferta y la demanda pueden encontrarse por múltiples caminos. En esta red el principal elemento irruptor del sistema es Internet.

Como Midland se encuentra al final de este largo canal de distribución y teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos los participantes demandan un contacto físico elevado con las instalaciones y los empleados, la compañía cuenta con una fuerza de ventas formada por tres personas: el Gerente Comercial que se encarga de generar prospectos y dos vendedores que se dedican a convertir esos leads en clientes. Estos últimos son empleados que tienen aproximadamente 30 años, con experiencia en ventas, han participado de un intercambio cultural y tienen excelente manejo del inglés. El personal comercial trabaja por un sueldo básico de empleado de comercio más comisiones, y debe respetar un proceso de formación, seguimiento y control. Estas dos personas se encargan de vender todos los paquetes que ofrece la agencia, a diferencia de los dos competidores directos que tienen vendedores dedicados exclusivamente a la comercialización de programas de intercambio. Esto representa una clara desventaja ya que el personal de ventas no solo no está especializado en el área, sino que también implica más responsabilidades y menos acompañamiento de los clientes. Para la gestión de los clientes se utiliza un software CRM.

Con respecto a la distribución del servicio, esta se realiza de dos maneras. Una es mediante reuniones presenciales en la empresa; de manera particular con los prospectos y de forma grupal con los clientes antes de cada instancia importante. La otra, consiste en que una vez que firma con la agencia, los clientes deben crear un usuario en una plataforma web donde se cargan todos sus datos, se registra el progreso del programa y sirve como vía de comunicación durante todo el proceso.



Imagen 5: Usuario virtual



Fuente: *worktotravel.com*, 2018

## Estrategia de comunicación

La comunicación y promoción de los servicios que comercializa la marca, se realiza en su mayoría por medio del marketing digital. Con el Gerente Comercial dedicado a esta tarea, las vías para captar nuevos prospectos y fidelizar a los clientes son las siguientes:

- La web corporativa y su posicionamiento orgánico en buscadores son uno de los principales medios por los que ingresan prospectos, aunque llama la atención que no se invierta en Adwords. Esto implica que no se realizan erogaciones de dinero para mantener este canal activo.
- Las acciones de social media se reducen a brindar información sobre los programas y mostrar algunas fotos de los participantes, sin generar ningún contenido de valor para los posibles clientes. También se pauta en Facebook e Instagram, con una inversión anual de \$25000.
- Folletos con información básica de cada programa que se entrega a los clientes potenciales que se acercan a la agencia. La inversión en material gráfico ronda los \$5000 anuales.

- Las recomendaciones de clientes satisfechos es una fuente importante de leads para la empresa, demostrando la importancia de brindar un servicio de calidad en todas sus etapas.

La elección de estos medios responde en gran medida al target de la empresa y han demostrado tener una buena relación costo/beneficio ya que son baratos comparados con los medios tradicionales y son más fáciles de medir. Esta técnica representa una amenaza y una oportunidad para la División. Al usar los mismos canales que la competencia, e incluso que los bienes sustitutos, se debe contar con un presupuesto elevado y con recursos humanos especializados en el manejo de estas herramientas. A su vez, esto representa una oportunidad para que Midland pueda explotar otros canales que aún no han sido utilizados. De los competidores directos, el único que realiza acciones promocionales además de los medios digitales es Alexandria Joven, quien pauta en vía pública y Radio Orfeo. Además, se observa que los esfuerzos comerciales de los competidores están concentrados en la capital, descuidando el interior provincial y convirtiéndolo en un mercado que Midland puede explotar.

Otro dato a tener en cuenta es que en el último año se destinaron solo \$30000 a promoción. Esto llama la atención teniendo en cuenta el alto nivel de competencia que hay en el mercado y los montos de facturación de la empresa. La estrategia publicitaria es bastante pasiva en comparación con la competencia y esto se refleja en los escasos seguidores en redes sociales.

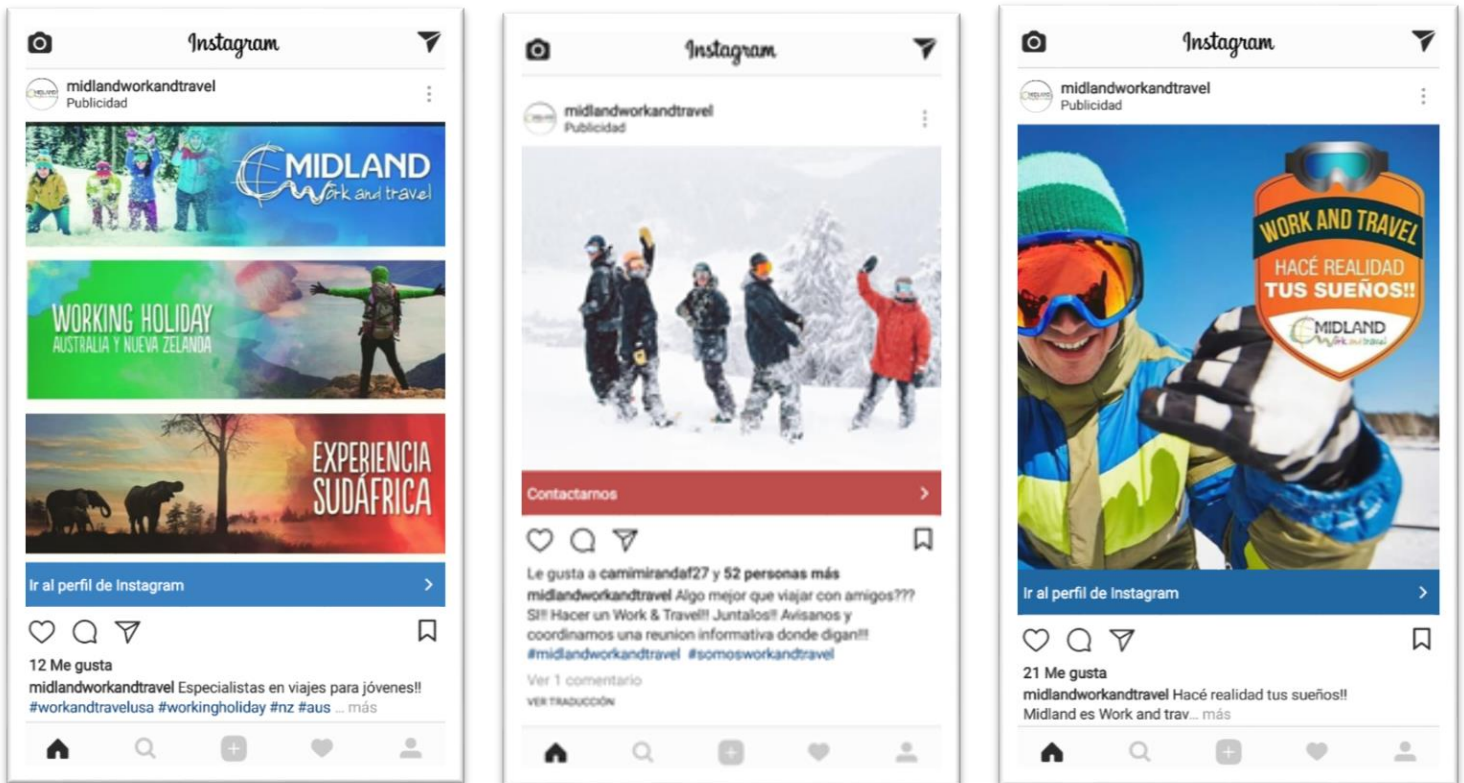
Una vez que el estudiante se convierte en participante de alguno de los programas que ofrece la compañía, los canales de comunicación se transforman en:

- mails con información detallada del programa
- reuniones presenciales pautadas en las instalaciones de la empresa
- la cuenta que deben abrir los clientes a la que tienen acceso en la página web con el DNI y password una vez inscripto en el programa.

- antes de viajar se realiza una reunión informativa con todos los participantes del programa en un hotel de la ciudad y se les entrega una “Guía del viajero” con datos a tener en cuenta y consejos sobre su estadía en el país de destino.

A nivel interno, las comunicaciones oficiales se producen mediante canales informales como Whatsapp o Skype y mails corporativos. No es de sorprender la utilización de estos medios en una empresa con cinco miembros y cuya identidad corporativa apuesta a lograr un excelente clima de trabajo interno.

Imagen 6: Publicidad de Midland



Fuente: *instagram/midlandworkandtravel*, 2018

## DIAGNOSTICO

El diagnóstico es la consecuencia de un profundo y riguroso análisis previo a partir del cual pueden extraerse conclusiones y definir una estrategia concreta.

En esta etapa se utilizó la herramienta FODA para establecer un inventario de las oportunidades y amenazas deducidas del análisis externo, así como de los puntos fuertes y débiles extraídos del análisis de la situación interna. Se presentan los puntos más relevantes para los fines del trabajo, sin perder de vista los restantes que serán tenidos en cuenta en las recomendaciones finales.

### Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Alcanzó la masa crítica en el mercado	Falta de diferenciación parcial por parte de la oferta
Buen nivel de recomendación en el Work and Travel	Surgimiento de nuevos destinos para realizar los intercambios
Precios accesibles	Población universitaria en crecimiento y con muy buen nivel de inglés
Proveedores de calidad	Incremento de los viajes al exterior de los argentinos

DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de planificación a largo plazo	Altos índices inflacionarios y aumento del dólar
Débil posicionamiento y falta de diferenciación	Alto poder de negociación de los proveedores y los clientes
Empleados atareados y sin especializar	Mercado muy competitivo
Escasa línea de servicios en comparación con la competencia	Dificultad para fidelizar clientes

### Conclusiones diagnosticas

Una vez finalizada la etapa de análisis y realizado un diagnóstico de la organización, se puede llegar a las siguientes conclusiones.

Midland se encuentra inmerso en un mercado poco fragmentado pero con una rivalidad muy fuerte entre los competidores directos. Esto se debe principalmente a la similitud de los servicios brindados, los cuales están fuertemente regulados por los gobiernos extranjeros y los intermediarios de la cadena de valor. Todo ello implica un fuerte poder de negociación por parte de los proveedores, a lo cual se deben sumar las exigencias de una clientela cada vez más informada y poco fiel. Así la agencia se ve obligada a utilizar diferentes estrategias de marketing para mejorar su posición competitiva y crecer en la industria.

Las amenazas a las que se enfrenta la empresa no solo provienen de los competidores directos, sino también de factores económicos como el aumento del dólar y los altos índices inflacionarios, ya que repercuten negativamente en el consumo de estos programas. Al no ser servicios esenciales, se espera que la demanda disminuya ante el aumento generalizado de los precios o del tipo cambiario, por lo que Midland debe ofrecer un valor diferencial para no comprometer su futuro y contar con planes de contingencia.

Si a estas variables externas les sumamos las debilidades propias de la agencia como la falta de planificación a largo plazo y empleados atareados, no es de extrañar que se aprecie una caída en las ventas y una imagen débil. En este contexto, se hace muy difícil realizar grandes inversiones en marketing, y al no realizarse acciones promocionales el resultado será la falta de diferenciación de sus servicios, lo que pone a la agencia en peligro de quedar obsoleta ante la competencia.

Por otro lado, factores como la falta de diferenciación parcial por parte de la oferta y el surgimiento de nuevos destinos para realizar los intercambios, favorecieron la expansión de este mercado y representan una clara oportunidad para la agencia. La firma debe aprovechar estas variables externas, ya que su target consume estos servicios para explorar nuevas culturas y tener experiencias únicas de aprendizaje que le sirvan para el resto de su vida.

Estas oportunidades en conjunto con las fortalezas que Midland posee, como sus precios accesibles y la calidad de sus proveedores, deberán integrarse para poder generar ventajas competitivas. Así como lo hicieron con el Work and Travel USA, el servicio estrella

de la agencia que le permite disputar con Alexandria Joven el segundo lugar en el mercado local, después del líder Weusa.

Con esto en mente, la empresa necesita planificar a mediano/largo plazo, mejorar su oferta y aumentar las inversiones para generar estrategias de diferenciación comunicables. Siempre estando alerta a los movimientos de la competencia y a las tendencias del mercado.



# **DECISIONES ESTRATEGICAS DE MARKETING**

## CULTURA CORPORATIVA

**Visión:** Ser la agencia de viajes líder en la región, constituyéndonos en una herramienta integral para cada tipo de viajero moderno.

**Misión:** Ofrecer servicios turísticos integrales de calidad, adaptados a las necesidades de nuestros clientes. Brindar una respuesta eficiente y de calidad para la gestión de viajes de trabajo y placer.

**Filosofía:** Dentro de veinte años lamentarás más las cosas que no hiciste que las que hiciste, así que suelta amarras y abandona el puerto seguro. Atrapa los vientos en tus velas. Explora. Sueña. Descubre. Mark Twain.

## OBJETTIVOS

### Objetivos corporativos

El objetivo que persigue la empresa es el **crecimiento**, es decir, aumentar su facturación un 30% para diciembre de 2020 gracias a su posición competitiva afianzada. La elección de este objetivo responde a los siguientes criterios de fijación:

- Dimensión de la empresa: al ser una empresa mediana que busca mantenerse en el mercado, lo más habitual es que su objetivo corporativo sean tasas altas de crecimiento aumentando sus ventas actuales con nuevos clientes.
- Las características del mercado: como el mercado al que atiende Midland se encuentra en expansión, la mayoría de las empresas se plantean objetivos que priorizan el crecimiento en vez de la rentabilidad a corto plazo.

Para la formulación de objetivos de una empresa mediana que aspira a liderar el sector dentro de un mercado en crecimiento, se recomienda adoptar objetivos ambiciosos de crecimiento para mantener su masa crítica, estando dispuesto a sacrificar rentabilidad a corto



plazo, siempre evitando comprometer económica y financiera a la empresa a fin de asegurar la supervivencia de la misma.

### **Objetivos de marketing**

Basados en los objetivos corporativos y el diagnóstico comercial, el objetivo general que se busca alcanzar con este plan de marketing es **crecer**, lo cual le permitirá a la empresa aumentar la facturación para seguir aumentando el tamaño. Pero no se llega a este objetivo de la nada, sino que se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿El producto se encuentra en masa crítica?: la firma integra un mercado no fragmentado (pocos competidores) y ha alcanzado la participación de mercado necesaria (volumen de ventas) para consolidarse<sup>6</sup>, por lo tanto, su prioridad es el crecimiento o la rentabilidad a largo plazo.
- ¿Existe una correlación positiva entre participación de mercado y rentabilidad a largo plazo?: como para este negocio es válida la correlación, la prioridad en la fijación de objetivos de marketing es aumentar su participación de mercado, buscando su liderazgo y sacrificando la rentabilidad a corto plazo durante el tiempo necesario. La dimensión empresarial y los recursos disponibles establecen como objetivo el liderazgo en el mercado.

Teniendo en cuenta los objetivos anteriormente definidos y el diagnóstico comercial, este plan se fija como meta alcanzar los siguientes objetivos:

1. Aumentar 30% el volumen de ventas desde enero de 2019 hasta diciembre de 2020.

*Justificación:* La tasa de crecimiento del mercado es de 10% anual, por lo tanto, la empresa debe lograr un desempeño similar o superior al crecimiento natural para aumentar de tamaño. Debido al ciclo de vida del producto (crecimiento) y a las

---

<sup>6</sup> Midland Work and Travel tiene una participación de mercado cercana al 30%

dificultades de fidelización de este mercado, el aumento se pretende alcanzar con el incremento del número de clientes y técnicas de cross selling.

2. Incrementar la notoriedad y recordación de marca un 20% en los próximos dos años, desde 2019 hasta 2020.

*Justificación:* Con 12 años de trayectoria en el mercado se ganó un lugar en la mente de sus clientes como empresa especializada en Work and Travel, pero debido al objetivo de crecimiento que busca alcanzar se hace necesario e indispensable reforzar el posicionamiento actual, ofreciendo una propuesta de valor diferencial y mejorando los indicadores en los medios digitales.

## ESTRATEGIAS

### **Estrategia corporativa**

Esta formulación estratégica está asociada con la “estrategia competitiva o genérica” que la compañía utilizará para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de trabajo, es decir, que busca responder la pregunta ¿Cómo queremos competir? Este concepto fue presentado inicialmente Michael Porter, uno de los autores más relevantes en el campo, y propone dos grandes enfoques que pueden ser adoptados: diferenciación vs liderazgo en costos. De acuerdo al nivel de cobertura de mercado que se defina realizar estos dos enfoques generales pueden aplicarse a todo el mercado o con un criterio de enfoque o alta segmentación.

De acuerdo a la situación observada y los objetivos planteados, la estrategia adoptada es la **diferenciación**. Esto supone que la empresa decide ofrecer servicios únicos o superiores a los de la competencia, para lo cual el factor clave de éxito es invertir en Investigación y Desarrollo, lograr una fuerte imagen de marca o aumentar de tamaño, entre otros. No debe confundirse con la necesidad que tiene toda empresa de diferenciarse de sus competidores, sino que implica que Midland debe ofrecer algo único, una propuesta de valor inigualable por

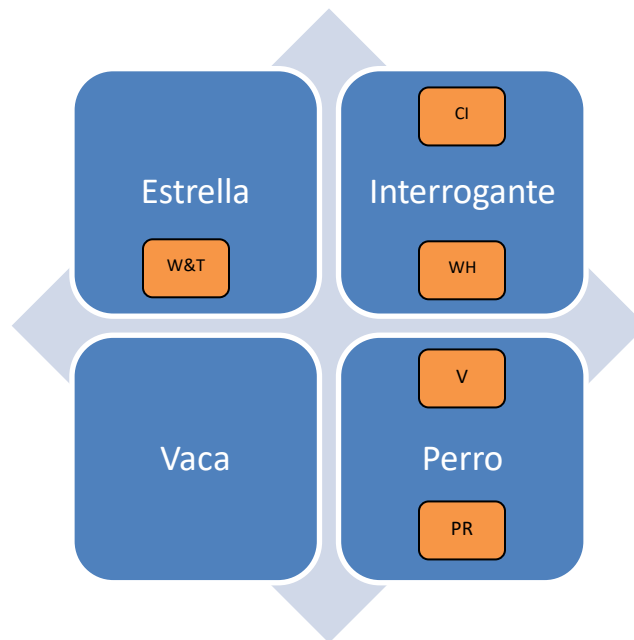
la competencia y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior.

### **Estrategia de cartera**

En este nivel de la estrategia se fija la marcha a seguir para cada unidad de negocio, detallando las diversas combinaciones de producto-mercado que deberá desarrollar la empresa.

### *Matriz BCG*

Esta matriz es útil para empresas con varios negocios y productos ya que vincula la tasa de crecimiento del mercado con la participación relativa en el mercado y establece cuantos recursos asignar a cada negocio/producto.



Como se puede apreciar, el servicio estrella es el Work and Travel USA al cual se recomienda potenciar al máximo hasta que el mercado se vuelva maduro y el producto se convierta en vaca lechera. Por su parte, el Work and Holiday Australia, el Working Holiday

Nueva Zelanda y los Cursos de Inglés tienen gran potencial de crecimiento pero poca participación de mercado. Esto obliga a la empresa a reevaluar la estrategia en los servicios que eventualmente se pueden convertir en estrella o perro. Por último, las Pasantías Rentadas en España y el Voluntariado a Sudáfrica son servicios con baja rentabilidad en los cuales se recomienda deshacerse de ellos cuando sea posible.

*Matriz de Ansoff*

Analizando el binomio productos/mercados, esta herramienta permite determinar la línea estratégica a seguir: expansión o diversificación.



Como resultado de esta matriz, se puede afirmar que las estrategias: **penetrar el mercado** a través de una mejora en la experiencia de compra y una fuerte imagen de marca, y el **desarrollo de nuevos productos** mediante la ampliación de la variedad y un servicio más completo que la competencia.

De acuerdo a la situación evidenciada por la empresa, es necesario plantear estrategias de penetración de mercados y de desarrollo de producto para aprovechar de manera óptima las oportunidades que ofrece el contexto; trabajando con productos que se conocen y pueden mejorarse y en mercados conocidos y en expansión.

*Matriz de posición competitiva*

Esta herramienta es el resultado de una labor de síntesis y selección de realidades observadas en el análisis interno y externo. Para su construcción se tuvieron en cuenta dos variables: atractivo del mercado (factores de mercado, competitivos, tecnológicos, económicos y sociales) y posición competitiva (posición en el mercado, posición económica y tecnológica y capacidades propias).



Como nos indica la matriz McKinsey, el Work and Travel USA es el servicio que tiene mejor posición competitiva y mayor atractivo de la industria. Por ello, se debe concentrar los esfuerzos para mantener esta fortaleza e invertir para crecer al máximo posible. El Work and Holiday Australia y el Working Holiday Nueva Zelanda tienen posiciones similares, en donde la compañía debe concentrar las inversiones en segmentos donde la rentabilidad es buena y los riesgos son relativamente bajos. Situación similar se aprecia en los Cursos de Inglés en Inglaterra. Por último, el servicio de pasantías rentadas en España y el Voluntariado en Sudáfrica presenta niveles muy bajos, obligando a la empresa a reducir los costos fijos y evitar inversiones por el momento.

## **Estrategia de segmentación y posicionamiento**

En esta instancia se busca identificar los segmentos del mercado, elegir el más atractivo para la empresa según sus ventajas competitivas y definir el posicionamiento adecuado, es decir, como quiero que me perciban los segmentos estratégicos.

- Segmentos estratégicos: estudiantes universitarios y jóvenes profesionales de la Provincia de Córdoba, con conocimientos básicos de alguna lengua extranjera.
- Segmentos estratégicos prioritarios: estudiantes de universidades privadas y jóvenes profesionales de la Ciudad de Córdoba, de la clase ABC1 y C2, con conocimientos medios de alguna lengua extranjera.
- Otros segmentos: estudiantes de universidades localizadas en el interior provincial.

Midland Work and Travel siempre ha trabajado con el segmento estratégico recién nombrado, pero el objetivo de este plan es poder darle mayor importancia a los **segmentos estratégicos prioritarios**, ya que allí se encuentran los clientes más rentables para la organización. Se trata de estudiantes de las universidades privadas de Córdoba y jóvenes recién graduados, de ambos sexos, que pertenecen a un sector socioeconómico alto, que hablan algún idioma extranjero aparte del inglés y que están dispuestos a vivir una experiencia turística enriquecedora para su vida personal y profesional.

Las tres Universidades privadas de Córdoba a las que se busca llegar son:

- Universidad Católica (10.000 estudiantes presenciales)
- Universidad Siglo 21 (15.000 estudiantes presenciales)
- Universidad Blas Pascal (3.000 estudiantes presenciales)

Por otro lado, cuando nos referimos a la estrategia de posicionamiento es necesario insistir en que el marketing es un proceso de construcción de mercados y posiciones, no de promoción y publicidad únicamente. El marketing debe ser eminentemente cualitativo ya que las decisiones de los clientes se sustentan a menudo en este tipo de componentes.

- Posicionamiento: la oferta más amplia y completa del mercado

La estrategia de **posicionamiento** actual busca resaltar los beneficios que proporcionan los servicios ofrecidos, pero si la empresa quiere diferenciarse de sus competidores no puede basar su posicionamiento solamente en los beneficios; una variable importante para los clientes pero que los competidores igualan en el mercado. Midland asegura tener “los mejores empleadores en Estados Unidos” (worktotravel.com), pero no es la única agencia que utiliza este recurso para atraer clientes. Por ello, se continuará con este posicionamiento, pero se lo reforzará haciendo hincapié en que Midland ofrece la mayor cantidad de programas y los destinos más variados del mercado.

Según las encuestas realizadas por el autor, el principal motivo para realizar un programa de intercambio laboral es conocer un nuevo país y su cultura (40%), seguido de mejorar el idioma (22%) y viajar con amigos (18%). Estos datos concuerdan con los resultados obtenidos en la investigación realizada por Agustina Vulcano (2017), según los cuales la principal motivación de solicitar una visa Working Holiday es explorar otras culturas (83%), tener experiencias emocionantes (74%) e incrementar su conocimiento y adquirir nuevas habilidades (69%). Si a estos valores se les agrega que el principal criterio para elegir una agencia es la variedad de la oferta, el precio y la atención del personal (Anexo 3), queda clara la importancia de incluir varios destinos en la oferta.

Alexandria se ha posicionado como la agencia con más trayectoria, mientras que Weusa asegura ser la de mayor tamaño. Ya que Midland no puede ser la agencia más experimentada ni la más grande, buscara ser la opción más completa del mercado para convertirse en el especialista del sector a nivel local y diferenciarse de la competencia. No solo se ofrecen grandes compañías y prestigiosas universidades, sino que también se ofrecen destinos únicos y novedosos para realizar los programas de intercambio. Así, se busca posicionar a Midland como referente del sector al ser la empresa que comercializa la mayor cantidad de destinos en el mercado local.

## **Estrategias funcionales**

En este apartado se combinarán los diferentes medios e instrumentos de marketing de los que dispone Midland Work and Travel para alcanzar los objetivos de marketing propuestos.

### *Producto*

Al definir el servicio que será ofrecido se tendrá en cuenta las dimensiones mencionadas por Kotler y Keller:

- Servicio básico: Programa de intercambio cultural
- Servicio esperado: Programa de intercambio cultural a la medida de cada cliente
- Servicio aumentado: se trata de incorporar un valor agregado, el cual se obtendrá mediante una oferta más completa que la competencia y una experiencia única antes, durante y después del viaje

En resumen, se plantea la necesidad de ampliar la gama mediante nuevos servicios, mejorar la calidad de los más rentables y plantear la posibilidad de eliminar los servicios que menos facturan. Se ampliará la mezcla de producto respondiendo a la estacionalidad y explotando las oportunidades que ofrecen el calendario y el mercado. También se desarrollarán nuevas alianzas estratégicas que permitan incrementar la comercialización de estos servicios.

### *Precio*

Como la empresa tiene precios accesibles en el mercado, este y los medios de pago, seguirán siendo los mismos ajustados únicamente por acontecimientos externos o por requerimientos financieros para la realización del plan. La fijación de precios no será



muy “agresiva” ya que las ventas para todas las empresas aumentan debido a un mercado en expansión que posibilita la coexistencia de varios competidores, sin la necesidad de competir agresivamente a través de los precios.

#### *Distribución y ventas*

Debido a los objetivos de crecimiento que se pautaron en este plan, se deberá aumentar la fuerza de venta interna a un empleado más. Se ampliarán los canales de distribución a los fines de llegar a los distintos segmentos estratégicos objetivo y la plaza seguirá siendo la misma.

#### *Comunicación*

En primera instancia se recurrirá a los mismos medios de comunicación que viene utilizando la empresa ya que han demostrado ser efectivos y de bajo costo. Sin embargo, los esfuerzos estarán concentrados en el inbound marketing buscando reforzar la imagen de marca y atraer más prospectos por este medio. A su vez, también se pretende aplicar medios no tradicionales o below the line para aprovechar las oportunidades que brinda un mercado en donde casi todos los competidores utilizan estrategias de marketing digital. Esto le permitirá a Midland destacar en el sector y lograr mayor recordación de marca.

En resumen, la estrategia funcional a la que se aspira es una **guerra de ataque por el flanco**. En un mercado tan competitivo, para conquistar la batalla de la competencia Midland debe aprovechar los puntos débiles de sus competidores, por lo que debe adoptar la posición competitiva de seguidor por flaqueos. Esta forma de competir debe llevarse a cabo en una zona no codiciada y el efecto sorpresa debe ser un factor importante. Como la defensiva juega un papel tan importante como el ataque, se busca afianzar la posición de la firma en la plaza y brindar servicios que la competencia no cubre.

## PLANES DE ACCION

A continuación se desarrollan seis programas que especifican las acciones a llevar a cabo para cumplir los objetivos previamente propuestos. Los mismos se presupuestaron utilizando la cotización del dólar al 21 de agosto de 2018 (\$30) y para estimar la demanda se recurrió al análisis de datos históricos para desarrollar predicciones futuras, según el cual, el mercado tiene un crecimiento interanual del 10%. Así, los planes de acción están destinados a captar parte de ese crecimiento y robarle clientes a la competencia para aumentar las ventas actuales un 15%, al mismo tiempo que se busca mejorar la imagen de la agencia, principalmente en medios digitales.

### *Programa 1: Nueva Imagen*

#### **Introducción**

En este primer programa se desarrollará una nueva identidad para la División que responda a los cambios propuestos por el Plan de Marketing y se adapte a los nuevos gustos y percepciones de los consumidores. La escasa inversión en publicidad y el subposicionamiento de la marca, han generado una imagen débil de la División en relación a los competidores, por lo que este programa se considera el primer paso para revertir dicha situación.

Según el diagnóstico realizado y los objetivos planteados, el nombre actual de la División y su isologo no son adecuados para el posicionamiento que busca la agencia. Por ello, mediante técnicas de rebranding, se pretende cambiar la imagen para adecuarla a los lineamientos planteados.

#### **Objetivo**

Desarrollar una nueva identidad para la División que responda a los cambios propuestos por el Plan de Marketing y se adapte a los nuevos gustos y percepciones de los

consumidores. Este plan de soporte coadyuva directamente al objetivo general de mejorar la imagen y reputación de la marca para el 2020.

### **Descripción**

El rebranding se define como el conjunto de acciones que mediante el cambio de nombre, logotipo, tipografía, diseño, mensajes publicitarios o combinación de los anteriores, busca cambiar la opinión de clientes e inversores de una marca ya establecida. El objetivo es modificar la imagen, buscando una diferenciación de sus competidores que sea relevante y creíble para su audiencia.

El nombre actual de la División solo hace referencia al servicio estrella, dejando de lado los demás programas que ofrece y que espera ofrecer con la ejecución de este plan. Además, con este nombre, a la agencia se le dificulta alcanzar el posicionamiento deseado (la oferta más amplia y completa del mercado) y tiene un bajo impacto en los indicadores web de imagen. Por todo ello, se dotara al Departamento de una nueva identidad visual para que, posteriormente, toda la comunicación relacionada a la empresa sea adaptada al rebranding para consolidarse en el mercado meta.

Para empezar, se buscó una nueva identidad innovadora y que genere sentido de pertenencia ateniéndose a los valores institucionales. La segmentación realizada, el posicionamiento deseado y la estrategia de diferenciación adoptada, fueron algunos de los pilares en los cuales estuvo cimentada la comunicación de la agencia. En respuesta a lo anterior, se desarrolló un modelo orientado al viajero joven en el cual la empresa maximizará esfuerzos para adaptarse, personalizar e interpretar los gustos y preferencias de los consumidores.

Siendo una pieza clave para el desarrollo de la identidad corporativa, se buscó un logo simple, llamativo, adaptable, sustentable, consistente y único. Teniendo esto en cuenta, el nuevo logo de la empresa es:



Con respecto al nombre de la División, la opción elegida es INTEREXCHANGE. Una combinación de los vocablos ingleses “International” (internacional) y “Exchange” (cambio/intercambio) que hace expresa alusión a los servicios ofrecidos: intercambios internacionales. Se eligió este término porque se lo considera el más adecuado para la nueva imagen que busca reflejar la agencia y porque es una palabra que como tal no existe, haciéndola única e irrepetible. Además, se buscó un nombre que respete los lineamientos generales de la empresa, donde las divisiones se designan según el público al que van dirigido o el producto ofrecido. La elección de un nombre en inglés se debe a los servicios que la División ofrece y sirve como filtro para aquellas personas que están buscando otra tipo de viaje.

En la mente del público, Midland aparece como una agencia especialista en Work and Travel USA, pero con este rebranding se busca expandir esa idea y hacerla más inclusiva. Si bien el Work and Travel USA seguirá siendo el producto estrella, con este nombre se espera posicionar a la agencia como la primera opción para cualquier joven que quiera realizar un intercambio laboral en alguna de sus múltiples modalidades. Con esta nueva nominación se pretende acercarse un poco más al concepto que la agencia quiere transmitir: experiencias únicas alrededor del mundo. Se respetó la política de la empresa de no utilizar eslogan en sus logos.

Con respecto a la escala cromática, la elección responde a dos variables. Primero, se buscó respetar los colores que identifican a la agencia, presentes en su logo y el de la división Wedding Travel: azul y amarillo.



A su vez, también se eligió estos colores porque ninguno de los competidores directos lo utilizan, facilitando su diferenciación.



Los colores son parte esencial de una estrategia de marketing ya que la combinación de ellos define muchas veces la personalidad o el estilo de una empresa. Según estudios realizados en el área del neuromarketing, el azul es uno de los colores más populares y poderosos. Se lo asocia fuertemente con estabilidad y tranquilidad, y representa lealtad y confianza. A diferencia de colores cálidos como el rojo, el naranja y el amarillo, el azul está ligado a la conciencia y al intelecto y algunos estudios sugieren que es más aceptado entre los hombres. Es un color muy utilizado para promocionar productos y actividades relacionados con el aire y el mar, lo cual combina perfectamente con los servicios turísticos brindados por la agencia.

Por su parte, el amarillo representa creatividad, energía y juventud. Es un color positivo, que denota alegría, inteligencia y felicidad, al mismo tiempo que estimula la actividad mental y promueve la acción. Se ha comprobado que utilizar tonos de color amarillo dorado implica la promesa de un futuro promisorio, lo cual resulta acertado para comercializar programas de intercambio que ofrecen beneficios a futuro.

A diferencia de la División Wedding Travel que tiene un diseño minimalista basado en las iniciales como principal elemento del logo, la nueva identidad visual cuenta con un isologo. Compuesto por dos figuras de fácil identificación (una brújula y tres puntos), este logo permite una rápida asociación con el servicio ofrecido y destaca por su atractiva combinación de elementos y originalidad. Al igual que el globo terráqueo o el avión, la brújula con los cuatro puntos cardinales es un símbolo muy utilizado en la industria turística y está fuertemente asociado a los viajes alrededor del mundo. Indica la posibilidad de viajar a cualquier parte. Por su parte, los tres puntos son un símbolo más reciente pero de fácil identificación para el público adolescente, y representa que alguien está hablando o escribiendo. Gracias a las redes sociales, este símbolo ha cobrado fuerza en los últimos años como uno de los más relacionados con la comunicación. La combinación de ambos está asociado con los beneficios que producen los programas de intercambio y genera la idea de que la División ofrece servicios que les permiten a los consumidores poder comunicarse en cualquier parte del mundo. Es un logo simple y original, de fácil recordación para el público y adaptable a cualquier formato.

Por último, la tipografía elegida presenta un diseño innovador e informal. En formato cursivo pero con trazos curvos y en mayúscula, destaca por su originalidad y facilidad de lectura. No se respetó la tipografía original debido a que es clásica y tradicional, lo cual dista bastante del público objetivo. Se buscó darle mayor frescura y movilidad.

## **Metodología**

Primera etapa: Una vez elegido el nuevo diseño, lo primero que se debe hacer es modificar la folletería promocional de la división y la papelería administrativa. Para ello se contactará a los proveedores actuales de estos insumos y se les enviarán las modificaciones para la nueva producción. En esta instancia también se debe modificar el antiguo logo en la página web, redes sociales y plantillas de email. Es importante aclarar que esta técnica de rebranding debe ir acompañada de un cambio en todos los perfiles virtuales. Para lograr un efectivo cambio de imagen, se deben utilizar los mismos colores y tipografía en todas las

comunicaciones de la División y se deben reducir los tiempos de respuesta en los canales digitales.

Segunda etapa: El siguiente paso consiste en anunciar la nueva identidad visual. Para ello, se contratará una agencia de publicidad que realice un video explicativo, que luego Midland difundirá en sus redes sociales. La decisión de rebranding, da lugar a un proceso de selección de agencia en el que la aportación estratégica es tan importante como la creativa. Se solicitara cotización a diferentes agencias, y una vez elegida la mejor opción, se enviara el briefing. El video debe durar 90 segundos, debe ser una animación en motion graphics que explique la estrategia de rebranding y debe estar producido para el consumo en Youtube, Facebook e Instagram, acordes a las tendencias de cada plataforma. El video establecerá un paralelismo entre la evolución de la marca y la evolución personal que vive todo estudiante universitario.

Tercera etapa: Por último, se difundirá el video elaborado por la agencia en Facebook e Instagram, mediante promoción paga y durante dos meses. Se acompañará el video con un cambio en los perfiles de ambas redes sociales. En esta instancia también se realizará el envío masivo de emails a la base de datos de la División para dar a conocer la nueva identidad a los clientes.

### **Responsables**

En este programa trabajarán en forma conjunta el Gerente Comercial y la fuerza de ventas. El encargado de controlar la correcta implementación de los cambios, elegir la agencia y armar el briefing será el Martin Bershegian, mientras que las vendedoras serán quienes contacten a los proveedores, modifiquen el logo en los medios digitales, soliciten cotización a las agencias y difundan el video.

### **Control**

El control se realizará durante los dos meses posteriores a haber lanzado el programa para corroborar que todos los elementos que hacen a la nueva identidad visual estén empleados correctamente en la folletería promocional y la papelería administrativa. Al mismo tiempo, durante los dos meses siguientes a la difusión del video, se evaluará el tono y mensaje de los comentarios, para medir la opinion de los usuarios que se relacionan con la marca y la cantidad de “Likes” y “Shares”, indicadores de cómo se está comunicando la marca y cuánto está gustando o no la nueva identidad. Se deben alcanzar las 4000 visualizaciones (el doble de los seguidores) para considerar que el video se ha difundido correctamente.

### Costo

Como el diseño del nuevo logo se desarrolla internamente, no se necesita realizar ninguna inversión. Sin embargo, si se presentan erogaciones a la hora de imprimir nueva folletería y papelería administrativa, realizar el video y difundirlo. Se calcula que los costos de impresión rondan los \$5000, el trabajo de la agencia asciende \$25000 y la difusión en redes sociales tendrá un presupuesto de \$2000 mensual con una duración de dos meses.

Gasto año 1	Gasto año 2	Gasto Total
\$34.000	\$0	\$34.000

### Beneficio

Al ser un soporte para los programas siguientes, los ingresos producidos por el rebranding serán indirectos.

Ingreso año 1	Ingreso año 2	Ingreso Total
---------------	---------------	---------------



\$0

\$0

\$0

### **Plazo**

Este programa se ejecutará en los primeros meses del año 2019, que es la etapa de menos trabajo para la División. En enero se realizarán los cambios en la papelería y la web, al mismo tiempo que se contacta a las agencias. Se calcula que la demora de producción del video es de un mes, por lo que el mismo será difundido en marzo y abril. El control se realizará durante los dos meses siguientes.

### *Programa 2: Ampliación de la fuerza comercial*

### **Introducción**

Como los objetivos corporativos apuntan a lograr un crecimiento en el sector mediante la diferenciación, esto supone que el factor clave de éxito es invertir en Investigación y Desarrollo, lograr una fuerte imagen de marca o aumentar de tamaño, entre otros. Con estos lineamientos en mente, la empresa contratará a un pasante para el área comercial que le permita aumentar el número de prospectos mediante sus canales digitales y reducir las tareas de los vendedores facilitando que estos se dediquen solamente a vender.

El nuevo ingreso será un alumno de marketing de alguna de las universidades privadas de Córdoba. El puesto a cubrir es de asistente comercial y el pasante trabajará bajo las órdenes del Gerente Comercial. Será el brazo operativo de la empresa desempeñando funciones tendientes a captar prospectos y mejorar la imagen de Midland. Sus tareas incluirán administrar la página web de la empresa, gestionar las redes sociales y el envío masivo de mails, entre otras.

## Objetivo

Este plan de soporte tiene dos objetivos concretos: por un lado aumentar el número de clientes potenciales del Departamento gracias a la expansión de la fuerza de ventas, y por el otro, se busca reducir la cantidad de trabajo del personal de ventas permitiendo la especialización de estos últimos.

## Descripción

El siguiente programa consiste en buscar y capacitar un pasante, para sumarse al área comercial de la empresa en pos de alcanzar los objetivos planteados. La búsqueda estará orientada a los estudiantes universitarios que cumplan con los siguientes requisitos:

- Sexo: Indistinto
- Edad: 20 a 30 años
- Experiencia: ninguna (se valora experiencia previa)
- Formación Académica: último año de carrera o recibido de Marketing
- Herramientas Graficas: Adobe Audition, Adobe Photoshop y Adobe Premiere Pro
- Otros Conocimientos: Adwords y Facebook Ads
- Idioma: Inglés Intermedio
- Aptitudes: Proactivo, creativo y capacidad de trabajar en equipo

Será una sola vacante, de jornada part time en la empresa (con horario a convenir) y con incorporación inmediata. De acuerdo a la Ley de Pasantías (Ley 26.427), el nuevo ingreso recibirá un sueldo de \$7000 por mes, más incentivos por cumplimiento de objetivos (puede ser dinero extra o días libres). Además la empresa proveerá la herramienta de trabajo (una notebook). Sus principales tareas serán:

- Gestionar las redes sociales
- Enviar material por email y responder las consultas de los clientes
- Gestionar la base de datos de los clientes y los prospectos
- Armado y seguimiento de campañas en Facebook e Instagram
- Actualizar la página web de la empresa
- Realizar informes mensuales



### **Metodología**

Primera etapa: En primer lugar, uno de los gerentes debe contactarse con las tres Universidades privadas de Córdoba para conocer las condiciones del convenio de pasantía y los requerimientos legales. Para ello, visitará las instituciones una por una personalmente y luego de evaluar las alternativas y elegir la opción más adecuada, el representante de Midland firmara el convenio dando por formalizada la relación.

Segunda etapa: El paso siguiente, consiste en publicar la oferta laboral en el portal web de la institución. La misma estará visible durante un mes y las entrevistas serán las dos semanas consecutivas en la sede de la agencia. El horario de estas se pauta según la disponibilidad del candidato.

Tercera etapa: Una vez publicada la oferta, se aplicaran los procedimientos tradicionales para la entrevista y la selección del candidato. Luego de la contratación, comienza un periodo de capacitación de dos semanas en las cuales se le explica al pasante el funcionamiento interno de la empresa, los servicios que ofrece y las tareas a realizar.

### **Responsables**

Las personas que dirigirán el plan de acción en su totalidad son los dos gerentes de la empresa. Rafael Barseghian será el representante legal de Midland ante la Universidad, mientras que Martin será el encargado de publicar la oferta laboral, realizar las entrevistas, elegir al candidato, capacitarlo y acompañarlo en la diaria.

### **Control**

Para evaluar el funcionamiento del plan, se diseñará una planilla para que el Gerente Comercial pueda monitorear el desempeño del pasante de manera trimestral. Se tendrán en cuenta no solo el cumplimiento de objetivos cuantitativos, sino también el aprendizaje y el desarrollo de sus habilidades interpersonales en la empresa. En el transcurso de la pasantía se elaboraran informes de desempeño y se realizaran reuniones mensuales entre el Gerente y el estudiante para controlar la ejecución de las técnicas utilizadas y aplicar ajustes de ser necesario. Si se alcanzan los objetivos plateados se procederá a contratar al pasante, de lo contrario, comienza un nuevo proceso de selección.

Para medir el impacto de su gestión, se plantean los siguientes objetivos cuantitativos. Teniendo en cuenta que el pasante es el encargado de generar prospectos y los vendedores de convertirlos en clientes, este debe conseguir 160 leads por cuatrimestre para que la División alcance el número de ventas fijado en el plan; sabiendo que uno de cada cuatro interesados cierra la operación. También se evaluarán las ratios de conversión de cada canal, ya que cada uno es distinto y lo que sirve en algunos no es igual de útil en otros. Se controlará

el impacto que acaban teniendo en la captación de tráfico y la generación de conversiones. Por otro lado, para superar a Alexandria en las redes sociales y poder ubicarse detrás de Weusa, el pasante debe conseguir aumentar 15% la cantidad de seguidores, 20% el índice de actividad y 20% el índice de engagement.

### Costos

La empresa no debe erogar dinero para la firma del acuerdo con las instituciones, ni para la difusión de las ofertas en sus centros de empleabilidad. Por lo tanto, el presupuesto de este programa lo definen dos costos; el sueldo del pasante, que según la Ley 26.427, asciende a \$7000 y la adquisición de su elemento de trabajo. Multiplicando el salario por la duración del plan, el total asciende a \$154000 (dividido entre diez meses del 2019 y los doce del 2020), más los \$13000 que cuesta una Notebook Lenovo de 7ma generación.

Gasto año 1	Gasto año 2	Gasto Total
\$83.000	\$84.000	\$167.000

### Beneficios

Contablemente hablando, este plan de soporte no genera ningún ingreso para la empresa. Los beneficios que reporta contratar a un pasante se verán reflejados en los siguientes planes de acción en los que estará involucrado. Sin embargo, este programa implica algunas ventajas para la organización al reducir el trabajo de los vendedores y permitirle ahorrar dinero. El sueldo de un pasante es menor en comparación con el de un trabajador a tiempo completo, no cobra aguinaldo y no realiza aportes. Si bien su productividad es inferior, contratar un pasante implica que la empresa se ahorra \$11000 por

mes (sueldo pasante: \$7000 – sueldo trabajador normal: \$18000). Al año esto implica un total de \$132000.

Ingreso año 1	Ingreso año 2	Ingreso Total
\$0	\$0	\$0

### **Plazo**

El programa se implementara en los primeros meses del 2019 antes del inicio de clases permitiendo que el estudiante pueda acomodar sus horarios y la empresa pueda capacitarlo en los meses de menos trabajo. Así planteado, la búsqueda empezara en febrero y el candidato elegido empezará a trabajar en la agencia a mediados de marzo. Como los convenios de pasantía duran un año (permitiendo extender la relación seis meses más), el contrato será hasta septiembre del 2020. Una vez concluido, se evaluara incorporar al estudiante definitivamente o tomar otro pasante según su desempeño.

### *Programa 3: Alianza estratégica*

#### **Introducción**

Este programa consiste en formar una alianza estratégica con el equipo de “Yo me animo, y vos?” (los máximos referentes e influyentes del rubro a nivel nacional), de modo que le permita a la agencia aumentar su gama de servicios de intercambios laborales. Actualmente, un habitante argentino puede obtener la visa de trabajo y vacaciones en 14 países diferentes, pero Midland solo ofrece dos de ellos: Australia y Nueva Zelanda. Si bien

son los destinos más solicitados, los nuevos tratados firmados por la Cancillería Nacional representan una clara oportunidad comercial que la agencia debe aprovechar.

Con esta alianza, Midland no solo brindaría una oferta más completa, sino que sería la única agencia que comercializa algunos de los destinos Working Holiday en el mercado local. Además, reduciría la estacionalidad al aumentar las ventas en los meses de menos facturación y le permitiría a su fuerza de venta especializarse en el servicio estrella ya que el asesoramiento correría por cuenta de otras personas.

### **Objetivo**

Una alianza se enfoca en una necesidad o prioridad estratégica de la organización; va mucho más allá de una iniciativa temporal de compartir productos o servicios, sino que complementa esfuerzos de colaboración entre las compañías para fortalecer aquello que más necesitan para crecer en el mercado. Desde este punto de vista, esta alianza busca aumentar las ventas de un servicio débil, fortalecer la imagen de la marca y reducir el trabajo de los vendedores.

### **Descripción**

Las empresas que integran el sector pueden conformar redes que les permitan aprovechar oportunidades y neutralizar problemas mediante modelos asociativos que consienten en maximizar las potencialidades de cada uno de los integrantes y reducir el riesgo individual. Lo anterior implica un cambio de mentalidad para el empresario, ya que empieza a ver a los otros como socios y no como competidores. Para ello, se necesita dejar de lado la idea de que el mercado es de un tamaño fijo y que solo se puede crecer quitándole clientes al otro, para enfocarse en un crecimiento del sector que traiga beneficios para todos.

Como se explicó en el análisis del sector, Yo me animo, y vos? es el máximo referente e influenciar a nivel nacional sobre visas de Vacaciones y Trabajo. Si bien no vende ningún programa, su página tiene miles de visitas al igual que seguidores en sus redes sociales, en donde cientos de jóvenes consultan sobre diversas cuestiones y el equipo se dedica a asesorarlos. Su modelo de negocios genera ingresos mediante la publicidad y la venta de seguros de viaje. Debido a la cantidad de seguidores y el “know how” adquirido, este actor puede convertirse en un aliado estratégico de suma importancia para ampliar la oferta de la agencia y poder posicionarse en el mercado. Con este plan se busca generar una relación win-win, donde la agencia pueda aumentar sus ventas y el equipo de Bernardo Carignano pueda cobrar por sus servicios sin necesidad de realizar una gran inversión en marketing.

La propuesta que Midland acercara a Yo me animo, y vos?, consiste en que la agencia pondrá a disposición su estructura comercial para captar clientes que, una vez conseguidos, serán delegados a Bernardo Carignano y su equipo para ser asesorados en el proceso de obtención de la visa. Luego de que el cliente obtiene el permiso para trabajar y vacacionar en el país elegido, se le ofrece un “arrival pack” que incluye transfer y hostel para las dos primeras noches, cobertura médica durante 12 meses, asistencia en la elección del alojamiento, ayuda con los trámites necesarios para poder empezar a trabajar lo antes posible y asesoramiento integral en destino. Es decir, Midland se encarga de generar los leads y Yo me animo, y vos? de convertirlos en clientes.

El costo del paquete sería de U\$D570. La determinación de este precio obedece a que es un servicio nuevo para la empresa y para el mercado, pero como en el mercado existen servicios ya establecidos con funcionalidades similares, el precio se fija sobre la base de los servicios disponibles. Para aplicar, el interesado deberá tener una entrevista con uno de los asesores para valorar si es el mejor programa de acuerdo a sus intereses. Además deberá entregar fotocopia del Pasaporte, firmar las condiciones generales y abonar una señal de U\$D50 no reembolsable que será tomada a cuenta del pago total. El saldo deberá abonarse en fecha posterior a la obtención de la visa y como mínimo 20 días antes de la fecha de viaje.



Con respecto a los derechos y obligaciones de las partes, la propuesta consiste en que por cada venta cerrada Midland obtiene el 70% de los ingresos (proporción necesaria para solventar los gastos y obtener una ganancia) y Bernardo Carignano el 30% restante. La agencia será la encargada de la promoción de los paquetes y prestara sus oficinas para el contacto con el público interesado, mientras que Yo me animo, y vos? aportara el know how y los recursos humanos. El aspecto administrativo será gestionado por Midland y el liderazgo será compartido.



## Metodología

Primera etapa: Formar una alianza estratégica, es un proceso que implica varios pasos importantes. En primer lugar se debe elaborar la propuesta que se le acercara al equipo de Yo me animo, y vos? En esta instancia no solo es importante el contenido sino también la forma de presentarlo, por lo que se prestara especial atención a los detalles. Se creara una presentación en Power Point, acompañada con carpetas contenedoras de información adicional. Además, como se va a abordar al aliado potencial de manera directa, es

fundamental investigar tanto como sea posible a las personas que se van a contactar, a la empresa, a sus productos, sus canales de distribución y todo aquello que brinde un panorama más claro del interlocutor.

Segunda etapa: Luego, se le hará llegar la propuesta al equipo de Yo me animo, y vos? de manera personal en sus oficinas. La principal causa de fracaso de las alianzas (y por lo que muchas ni siquiera comienzan), es que no se tienen necesidades o expectativas comunes, por lo que en este primer contacto se evaluara la posibilidad de llegar a un acuerdo y se examinaran los objetivos, posibles problemas y la disposición de tecnología y personal. En esta etapa de negociación, las partes involucradas, discuten sobre sus costos y beneficios para ver si son realistas y factibles. Es fundamental dejar las cosas por escrito para dejar claro los derechos y obligaciones, y así evitar malas interpretaciones, diferencias y una prematura disolución de la relación.

Tercera etapa: Una alianza estratégica es un proyecto de largo alcance. Por ello, luego de haber llegado a un acuerdo, el paso siguiente consiste mantener un contacto estrecho con el aliado. Se pautaran revisiones periódicas con el equipo de Yo me animo, y vos? para evaluar el logro de los objetivos propuestos, ajustar la estrategia y analizar la eficiencia de las técnicas implementadas.

Cuarta etapa: El último paso será la difusión los nuevos programas. Para ello, se actualizara la página web con las nuevas ofertas y se realizaran posteos en Facebook e Instagram. En la web se agregaran las nuevas opciones a la pestaña “Programas” y en las redes sociales se promocionaran anuncios que consistirán en imágenes producidas de manera interna con información de los programas en el pie de foto. También se realizaran campañas de promoción en Google Adwords. Serán campañas de búsqueda y de display, que duraran seis meses y contarán con un presupuesto mensual de \$2000. La idea es aplicar las estrategias de Inbound Marketing del programa 4 para generar el embudo de ventas, agregando notas

relacionadas con los nuevos destinos al blog y actualizando la información en los mails que se envían a los interesados.

### **Responsables**

El diseño y control de este plan estarán a cargo de la Gerencia Comercial, mientras que la implementación le corresponde a la fuerza de ventas de la empresa. Ellos serán los encargados de armar los “arrival package”, mientras que la difusión de las novedades corre por cuenta del pasante.

### **Control**

Para corroborar el cumplimiento del plan, se desarrollará una base de datos en donde se registrarán todos los prospectos que se contactaron con la empresa y dejaron sus datos, y cuántas de estas operaciones se cerraron exitosamente. Estos datos se compararán los prospectos y los clientes generados en los años anteriores (2015, 2016 y 2017) buscando conocer como evolucionaron los indicadores.

Teniendo en cuenta que Midland se encarga de generar los leads y Yo me animo, y vos? de convertirlos en clientes:

- si aumentan los prospectos y las ventas: se cumple el objetivo
- si aumentan los prospectos, pero no las ventas: Yo me animo y vos? debe mejorar su estrategia
- si aumentan las ventas, pero no los prospectos: Midland Travel debe mejorar su estrategia
- si se mantienen o disminuyen los prospectos y las ventas: se debe replantear toda la estrategia

### Costos

En este caso, Midland tiene dos costos. El monetario será la promoción en redes sociales y Google Adwords de los nuevos programas y asciende a \$4000 por mes (\$2000 para cada uno). Este presupuesto se fijó teniendo en cuenta el objetivo del plan (5 ventas anuales más) y el costo de adquirir un nuevo cliente (\$4125). La campaña se realizará durante la época que se desarrolla el Work and Travel USA, aprovechando esos seis meses que la competencia no realiza mucha publicidad y las ingresos disminuyen. Además, el costo no monetario será el tiempo que la firma deberá invertir en armar la propuesta y formar la alianza estratégica. El mismo será de dos meses.

Gasto año 1	Gasto año 2	Gasto Total
\$24.000	\$24.000	\$48.000

### Beneficios

En los últimos tres años, el promedio de venta de los programas Working Holiday fue de 5 viajes por año, distribuidos entre Australia y Nueva Zelanda. Con la inclusión de los nuevos destinos y el alcance que genera Yo me animo y vos?, se espera poder duplicar este número en el periodo pautado, es decir, 5 viajes más en cada uno de los dos años que dura el plan. Recordando que el precio de este programa es de USD570 (sin importar el país de destino), los ingresos brutos estimados serian:

Ingreso año 1	Ingreso año 2	Ingreso Total
\$85.500	\$85.500	\$171.000

## **Plazo**

Los programas se implementaran los dos años que dura el plan, pero la promoción se realizara el semestre en que se realiza el Work and Travel, es decir: octubre, noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo. Además se deben contemplar los dos meses de armado de propuesta y negociación que incluye el plan.

### *Programa 4: Inbound Marketing*

## **Introducción**

En un mercado donde la competencia por los clientes se libra casi en su totalidad en un entorno digital, resulta cada vez más difícil para las marcas diferenciarse del resto y destacar. Por tal motivo, se plantea la necesidad de crear un programa que pueda mejorar los indicadores de la empresa en el medio digital y que permita captar clientes a través de estos canales. Así surge la necesidad de recurrir al Inbound Marketing.

A diferencia del marketing tradicional, el inbound no necesita esforzarse por llamar la atención de los leads, ya que al crear contenido diseñado para abordar los problemas y las necesidades de estos, atraerá prospectos calificados y generara credibilidad para la agencia. Con esta metodología se espera contactar con un usuario al principio de su proceso de compra y acompañarlo hasta la transacción final, agregando valor en cada una de las etapas del recorrido.

## **Objetivo**

Este plan de acción tiene dos objetivos bien definidos. Por un lado busca generar oportunidades comerciales incrementando los leads y nutriéndolos para que se conviertan en

clientes. Por el otro, busca generar conocimiento de marca aumentando el tráfico a la página web y fortaleciendo el branding de la agencia.

### **Descripción**

Para lograr acompañar a la mayor cantidad de personas desde el principio del embudo de ventas hasta el final, se realizarán acciones en cuatro canales:

- **Content marketing:** El marketing de contenidos se apoya en los owned media para su distribución, es decir, medios y canales que posee en propiedad una determinada marca y a través de los cuales se comunica con sus espectadores, usuarios o suscriptores. Como es la propia empresa la que tiene el poder y el control exclusivo sobre la publicación, se creará un blog en la página web de la División donde se publicará regularmente contenido que solucione los problemas de los usuarios y sean relevantes para ellos. Se difundirá contenido que, en lugar de vender, fomente la creación de una comunidad con la que interactuar. De esta forma, los seguidores también compartirán el contenido y así se multiplicará su alcance y el de la marca.

Viajar es una actividad que requiere mucha información. Incluso para viajeros frecuentes, conocer nuevos destinos es una actividad que puede generar mucha incertidumbre y ésta preocupación sólo se puede calmar con información. Por ello, Midland utilizará tres recursos para generar información y reducir la incertidumbre de sus clientes potenciales. En primer lugar se generará contenido proactivamente en su blog en forma de artículos que ayuden a los potenciales clientes a obtener información de calidad.

En segunda instancia, se crearán guías descargables con información de los programas y destinos que ofrece la División. El diseño de estos elementos debe ser

llamativo, respetar los colores y tipografía del logo y contener datos actualizados. Se debe tener cuidado de no brindar toda la información disponible ya que esto sería perjudicial para la empresa y se le solicitará al interesado dejar sus datos de contacto para descargarla. Esto creará una base de conocimiento que se convierte en otro activo de la empresa y que incluso se puede convertir en ingresos adicionales en el futuro. Además se disminuyen los costos de atención a los clientes y se amplía la base de datos para enviar emails personalizados.

Por último, se producirán y difundirán videos que mostraran como es un día tradicional en cada uno de los programas. Ya que es muy difícil ofrecer una versión demo de un servicio, estos videos pretenden reducir la incertidumbre de los clientes potenciales al mostrarles cómo será su rutina si deciden realizar alguno de los intercambios que ofrece la agencia. La importancia que está cobrando este recurso en el marketing turístico y el alto índice de engagement que genera, son otros de los motivos suficientes que justifican su utilización. El material crudo lo brindaran los embajadores de marca (se explica a continuación) y la agencia editará el producto final que será colgado en la página web. Deben ser videos con estilo Point Of View, en donde se muestren las actividades laborales y de recreación en no más de dos minutos.

- Posicionamiento Orgánico: SEO y estrategias de content marketing son el combo perfecto para mejorar el posicionamiento web en los principales buscadores. Los nuevos clientes llegan básicamente por dos grandes canales: los buscadores y las redes sociales. En ambas situaciones es muy importante que el sitio web de la División aparezca bien posicionado cuándo se realizan búsquedas relacionadas. Además de tener un contenido relevante es importante contar con un sitio que respete los criterios usados en los buscadores para mostrar los resultados y monitorear constantemente cuáles son las frases y palabras que se están buscando.

Por eso mismo, se deberá trabajar la puesta a punto de los factores de SEO On Page, que son aspectos específicos que facilitan la indexación por parte de Google.

Lo que se busca es simplificar la estructura web de la página para “molestar” lo menos posible a los bots de Google y darles mucha parte del trabajo hecho para que ellos tengan claro de qué trata nuestra página. En esta parte también se trabajara la definición de las keywords que se van a utilizar. De este modo Google no tendrá dudas a la hora de saber a qué se dedica la empresa o qué tipo de contenido ofrece y los indexará correctamente para ser mostrados cuando un usuario haga una búsqueda relacionada a los intercambios culturales.

- **Social Media:** Como el objetivo de esta estrategia es conseguir que el contenido de la empresa se difunda al máximo posible y la generación de prospectos; se desarrollara contenido de calidad, con muchos elementos visuales y de fácil viralización en las redes sociales. Además, los contenidos que se redactan para el blog serán difundidos por medio de este canal y se publicaran fotos de los clientes en los destinos buscando relacionarse a nivel más personal con el público.

La otra acción consiste en la utilización de embajadores de marca. Una acción de este tipo es mucho más eficaz que confiar en los métodos de publicidad tradicionales. Mediante el aprovechamiento de los consumidores, se pretende aumentar las ventas, incrementar el sentimiento positivo de la marca y lograr una mayor proporción de voz en tu industria (social share of voice). Con la intención de explotar la reputación de algunos clientes en las redes sociales y la efectividad del worth of mouth (boca a boca), en cada temporada Midland seleccionara tres clientes que viajen al exterior para convertirlos en embajadores durante su experiencia<sup>7</sup>. A cambio de una cámara GoPro Hero 2018 HD con soporte para cada uno, los participantes de distintos programas deberán subir fotos/videos a sus redes sociales con cierta regularidad, etiquetando o mencionando a la agencia. También deberán recopilar material audiovisual para entregarlo a Midland y utilizarlo en la promoción de los servicios.

---

<sup>7</sup> Los criterios de selección estarán relacionados con la cantidad de seguidores en redes sociales, conocimientos de fotografía y cantidad de viajes en el exterior, entre otros.



- **Email Marketing:** El envío periódico de emails es un gran apoyo para conseguir un flujo de visitas web constante. El diseño de la comunicación tiene mucho que ver para que su apertura se acabe traduciendo en una visita a la web y su posterior compra. Por ello, lo ideal será presentarla de modo cercano y haciendo un resumen que indique lo mucho que va a beneficiarle la lectura de los contenidos que se presentan en ella o los servicios que encontrarán en la página de destino. Para llevar adelante esta acción se utilizara la plataforma Doppler.

Los envíos masivos tendrán como destinatarios la base de datos de clientes actuales y potenciales que la agencia logre recabar mediante los formularios de contacto y las consultas. La periodicidad será de un envío por mes para evitar bombardear al remitente y propiciar que cause la baja de la lista de suscriptores. Las piezas se diseñaran internamente utilizando como base las planillas predefinidas de Doppler.



## Metodología

Primera etapa: Sin duda, la primera etapa es establecer un marco global, definir la optimización SEO a realizar, los contenidos a producir y las acciones de Social Media a generar; todo ello con el fin de lograr alcance y repercusión. Esto sentará las bases para las técnicas puntuales y será definido por el Gerente Comercial. Aquí se establecerán los objetivos, el target y el calendario de la estrategia que involucrara a todos los servicios que ofrece la agencia.

Segunda etapa: La siguiente fase del programa consiste utilizar los distintos canales para atraer tráfico calificado a la web. Para ejecutar lo planificado, se buscara alcance y visibilidad mediante la difusión de contenido adaptado a la identidad de marca y al público objetivo en el blog, las redes sociales y las campañas de email. El pasante será quien produzca el contenido y lo difundirá según el calendario establecido por el Gerente Comercial.

Tercera etapa: Una vez atraídos cierta cantidad de prospectos al sitio web, es hora de convertirlos leads. Para ello, el pasante de encargará de gestionar diariamente los formularios de contacto que llegan desde la página, para obtener información de ellos y sumarla a la base de datos. De este modo, se podrá seguir en contacto con estas personas facilitando que vayan conociendo la agencia, los servicios que ofrece y acaben siendo nuevos clientes.

Cuarta etapa: En esta etapa se busca convertir al lead en cliente real capaz de concretar una compra. Por ello, se pondrán a disposición todas las herramientas necesarias que faciliten procesos y que brinden al cliente una experiencia de compra satisfactoria. Con la base de datos brindada por el pasante, los vendedores se pondrán en contacto con los prospectos para pautar reuniones informativas en la agencia o explicarles (vía telefónica o Internet) las características y condiciones del servicio. En esta instancia la correcta atención y el servicio de post-venta son los factores diferenciales para lograr un servicio completo y una experiencia favorable en el consumidor. Esto permitirá tener un cliente satisfecho, que

será una garantía inmensa para que produzca la repetición de su compra, y dará pie al inicio de otra acción no menos importante: “el boca a boca”.

Quinta etapa: Finalmente, hay una fase muy importante para la mejora constante de todo proyecto de Inbound Marketing que es el análisis de los resultados. Para lograrlo, se deben medir de forma constante la evolución de visitas, leads cualificados y clientes que genera. También es importante tener en cuenta las ratios de conversión de cada uno de los canales de captación de tráfico utilizados. Por otro lado, es recomendable tener en cuenta que cada canal es distinto y lo que sirve en algunos no es igual de útil en otros. Por este motivo es esencial ir probando nuevas acciones y evaluar el impacto que acaba teniendo en la captación de tráfico y la generación de prospectos.

### **Responsables**

En este plan estarán involucrados todos los miembros de la empresa dedicados al área comercial. El gerente será quien defina los objetivos, el target y el calendario de la estrategia. El pasante será el brazo operativo y se encargara de la producción y difusión del contenido para atraer prospectos. Sera quien administre los cuatro canales donde se desarrollara el plan y la base de datos consecuente. Por último, el personal de ventas tendrá la tarea de cerrar las operaciones generadas por el pasante.

### **Control**

Para controlar el correcto desempeño del plan, se analizará la evolución de cuatro indicadores de manera mensual: el registro de leads mediante formularios de contacto, la cantidad de operaciones cerradas, las visitas que recibe la página web y el engagement de Facebook e Instagram. Estos valores serán comparados con los datos de años anteriores, para

brindar información certera sobre el desarrollo del plan y permitir tomar acciones correctivas de ser necesario.

### Costos

Contablemente hablando, este programa tiene un costo moderado. Por un lado se ahorra capital al producir el contenido de manera interna con los programas de edición del paquete Adobe y con el posicionamiento orgánico en lugar del SEM. Sin embargo, se deben realizar desembolsos de capital para realizar el envío masivo de emails y para la adquisición de las cámaras que serán entregadas a los influencers. Con un coste de \$1040 por 2500 a 5000 suscriptores por meses (sin límite de envíos), más \$8000 que cuesta cada GoPro Hero 2018 HD y el soporte tipo 3, el gasto total de este programa asciende a \$12480 ( $\$1040 \times 12$ ) + \$24000 ( $\$8000 \times 3$ ) = \$36480.

Gasto año 1	Gasto año 2	Gasto Total
\$36.480	\$36.480	\$72.960

### Beneficios

Según los datos internos de la empresa, una de cada cuatro oportunidades se convierte en una venta y conseguirla cuesta \$4100 aproximadamente. Por ello, a este plan se destinaran \$24000 esperando cerrar 4 operaciones más de lo habitual. Respetando las tendencias del último año, esto implica un ingreso de USD5340 (3 Work and Travel) + USD570 (1 Working Holiday) = USD5910. Para el segundo año, se espera aumentar las ventas del plan a 5.

Ingreso año 1	Ingreso año 2	Ingreso Total
---------------	---------------	---------------

\$177.300

\$230.700

\$408.000

### **Plazo**

Este programa tiene la característica de que se realizara durante todo el año, con la particularidad que las acciones tendrán diferentes plazos. El blog se actualizara una vez por mes con una nota de interés para el público. El posicionamiento web se analizará cuatro veces al finalizar cada trimestre. Las publicaciones en las redes sociales se realizaran de manera semanal. Por último, el envío de mails con información de los programas y links de redireccionamiento a distintas landing pages será durante todo el año.

### *Programa 5: Mejorar experiencia Work and Travel*

### **Introducción**

Con la intención de mejorar el servicio estrella y brindar un paquete más completo, se incluirá en la oferta del Work and Travel el alojamiento en Estados Unidos y la devolución de impuestos.

Según las encuestas realizadas y el análisis del proceso de servicio, el alojamiento es una de las principales variables que genera inconveniente para las personas que realizan el programa. Por ello, para solucionar este problema, Midland se comprometerá a conseguir hospedaje para todos los consumidores de este programa cuyo empleador no se los brinde. Es un servicio adicional que demanda más trabajo para la fuerza de ventas, pero que genera un valor agregado a la propuesta y puede convertirse en un valor diferencial ante la competencia.

Por otro lado, la mejora del servicio también incluye asistir a los clientes al momento de recuperar sus impuestos. Un proceso que puede ser realizado por los mismos participantes del programa, pero que demanda mucho tiempo y suele ser complicado debido a la gran cantidad de formularios solicitados. Motivo por el cual, Midland deberá especializar a su fuerza de ventas para brindar este servicio adicional que ningún competidor ofrece y por el cual puede aumentar el precio final. Además, es un valor diferencial que en el futuro puede aplicarse a los programas Working Holiday.

### **Objetivo**

Este programa está directamente relacionado con el objetivo de aumentar el volumen de ventas un 30% en los próximos dos años, al mismo tiempo que busca alcanzar el posicionamiento pautado en los lineamientos generales. Concretamente, el objetivo del plan es brindar el servicio más completo del mercado, para aumentar las ventas del producto estrella y robarle clientes a los competidores.

### **Descripción**

Para cumplir la promesa del alojamiento asegurado, Midland primero debe obtener una base de datos lo suficientemente amplia para brindar a sus clientes. Para ello, se solicitará a los participantes de la última temporada, que le faciliten a la agencia los datos de contacto de su hospedaje en la ciudad donde realizaron el programa. En la encuesta de satisfacción que se le hace a los clientes cuando vuelven al país, se agregará un campo solicitando la siguiente información: nombre completo del dueño, dirección, teléfono, email, valoración del 1 al 10 y observaciones. De este modo, se recabarán posibles alojamientos para los participantes de la siguiente temporada. Los alojamientos con valoración de 5 o menos no serán tenidos en cuenta.

Esta base de datos será puesta a disposición de los clientes una vez que consigan el puesto de trabajo. De no conseguir ninguno de los alojamientos dispuestos en la base o en caso de no ser suficientes, las vendedoras de la agencia se pondrán en contacto con agentes inmobiliarios en la zona para conseguir un lugar disponible. De esta manera, Midland se comprometerá a que los participantes viajen con el hospedaje contratado.

Pero este plan no concluye aquí. Cuando un extranjero va a trabajar a Estados Unidos, cómo en la mayoría de los países, paga una serie de impuestos que son deducidos de su salario. La buena noticia es que al no ser residente en dicho país se puede solicitar la devolución de dichos tributos, también conocida como “tax refund”. Los impuestos que se pagan en Estados Unidos son los gravámenes federales y estatales, de los cuales se deduce aproximadamente un 20% del salario bruto. Al año de haber realizado el programa Work and Travel, el participante tiene dos maneras de realizar la declaración de la renta: acudir a un profesional que realice la declaración de impuestos o hacerla el mismo. Sin embargo, este es un proceso realmente complicado debido a que se deben recopilar distintos documentos y completar muchos formularios. Si la información es errónea o falta algún papel el proceso se vuelve aún más difícil.

Las vendedoras tendrán un mes para instruirse en el tema y la plataforma que utilizaran es Turbo Tax, el software online número uno en devolución de impuestos. El periodo para hacer la solicitud es en los meses de febrero y marzo, por lo que al año de haber vuelto al país, el personal de ventas se pondrá en contacto con los clientes para pedirles los documentos e iniciar el trámite.

Esta propuesta de valor, incluye un costo adicional al precio tradicional. El costo actual del Work and Travel USA es de U\$D1835, pero al agregar estos beneficios al paquete el precio aumenta en base al importe devuelto. La diferencia se abona mediante todos los medios de pago, luego de que se depositen los impuestos en la cuenta bancaria del participante.

- Recuperación de 0 a 200 dólares: 20 US\$
- Recuperación de 201 a 600 dólares: 60 US\$
- Recuperación de 601 a 800 dólares: 80 US\$
- Recuperación de 801 dólares y más: 10%



## Metodología

Primera etapa: El primer paso para llevar adelante este plan de acción es conseguir una base de datos lo suficientemente amplia de posibles alojamientos en Estados Unidos. Para ello, se agregará un campo a la encuesta de satisfacción que Midland realiza a todos los clientes que consumieron su servicio cuando regresan al país. Esto no presenta mayores dificultades ya que solo se debe modificar el formulario de Google; lo engorroso será tabular toda esa información.

Segunda etapa: El paso siguiente, consiste en capacitar al personal para realizar la devolución de impuestos. La plataforma a utilizar será Turbo Tax y la fuerza de venta tendrá un mes para familiarizarse con la herramienta y practicar. Se elige este software porque es fácil de usar y ofrece ventajas como la calculadora de impuestos, atención al cliente 24/7 y reembolso legal máximo autorizado, entre otros beneficios.



Tercer etapa: El último paso es la difusión de estos servicios complementarios en las redes y la actualización de los precios en la página web. Además, se deben modificar los folletos y los mails que se entregan a los prospectos. El encargado de esta última etapa será el pasante.

### **Responsables**

El encargado de diseñar y controlar este programa será el Gerente Comercial, mientras que las personas que lo ejecutaran serán las dos vendedoras. Estos últimos serán quienes armen la base de datos de los alojamientos con la información extraída de las encuestas y serán los encargados de tramitar la devolución de impuestos. La difusión de las novedades está a cargo del pasante.

### **Control**

Como el objetivo es aumentar las ventas del Work and Travel USA, se compararan las operaciones cerradas en el año 2019 y 2020 con las últimas dos temporadas (2017 y 2018) para saber si aumentaron, se mantuvieron o disminuyeron. Se considerara que el programa fue exitoso si este logra incrementar las ventas del servicio un 5% anualmente.

### **Costos**

Monetariamente hablando, este programa no tiene ningún costo para la empresa ya que los datos de alojamiento serán provistos por los clientes y la devolución de impuestos será gestionada por el personal de la empresa. Sin embargo, la ejecución de este plan implica capacitación y más trabajo para la fuerza de ventas, lo cual será remunerado con un aumento

del sueldo de \$1000 para cada empleado. Esto los mantendrá motivados y justificará el esfuerzo desarrollado.

Gasto año 1	Gasto año 2	Gasto Total
\$24.000	\$24.000	\$48.000

### **Beneficios**

Teniendo en cuenta que el último año se vendieron cerca de 100 viajes Work and Travel USA; para el 2019 se espera vender 4 más, lo cual implica un ingreso de U\$D7120 aproximadamente. Siguiendo las estimaciones, para el 2020 se deberían vender otros 5 viajes más que en la actualidad, lo cual representa un ingreso de U\$D8900. A esto debemos sumarle los ingresos adicionales que generara el cobro de la devolución de impuestos. Con una devolución promedio de U\$D800 por participante (80 dólares para la empresa por cada uno) y suponiendo que un cuarto decide hacerlo con la agencia (25 clientes por año aproximadamente), los ingresos totales serán los siguientes:

Ingreso año 1	Ingreso año 2	Ingreso Total
\$273.600	\$327.000	\$600.600

### **Plazo**

La devolución de impuestos se realiza en los meses de febrero y marzo, mientras que la base de datos se genera cuando los participantes regresan al país; lo cual sucede en el mes de abril. Por ello, la duración de este plan es de tres meses por año. La capacitación de los vendedores durara un mes y será en la época de menos trabajo para la División.

*Programa 6: Difusión en Universidades*

**Introducción**

El siguiente programa consiste en promocionar los servicios de la agencia directamente en las universidades privadas de Córdoba Capital; el segmento estratégico de este Plan de Marketing. Para ello, se firmaran convenios con tres instituciones educativas de la ciudad, con la finalidad de despertar el interés de los estudiantes en los programas de intercambio y generar recordación de marca.

Concretamente, la acción consiste en que Midland pueda realizar charlas informativas en las Universidades y llevar adelante acciones de promoción below the line en el campus, a cambio de un descuento en el precio final para los estudiantes de estas instituciones. En vez de hacer que el público venga a la agencia, la agencia va directamente al público. Así, este plan busca concentrar los esfuerzos comerciales en el segmento estratégico, desarrollando acciones más activas y que ningún competidor realiza.

**Objetivo**

El objetivo principal de este programa es la captación del segmento universitario privado, que posee un alto poder adquisitivo y son más propensos a consumir los servicios de la agencia. Si se observa la definición de los objetivos generales del plan, este programa satisface los dos objetivos que se han detallado: por un lado se busca aumentar las ventas con las charlas informativas, pero también se espera mejorar la imagen de la empresa en el target mediante acciones below the line.

**Descripción**

Este plan consiste en elaborar una propuesta de valor para las Universidades, de modo que instituto y empresa se puedan beneficiar de ello. De parte de las instituciones educativas se pide dos condiciones:

- la posibilidad de realizar charlas informativas dentro del campus
- la colocación un poste indicador de dirección con la distancia a los países que ofrece la División

Para facilitar la aprobación de la propuesta, se incentivara a las universidades ofreciendo un descuento del 10% en el precio final a los estudiantes de la institución que decidan firmar con Midland. Como todos los centros educativos involucrados tienen programas de beneficios para sus alumnos y docentes, se considera que estos descuentos resultan atractivos y pueden facilitar la firma del convenio. Además, el pasante involucrado en el segundo plan de acción, saldrá de alguna de estas instituciones por lo que se espera aumentar la posibilidad de llegar a un acuerdo. Las casas de estudio con las que se negociará son la Universidad Católica de Córdoba, la Universidad Empresarial Siglo 21 y la Universidad Blas Pascal.

Con respecto a las charlas informativas será una por institución, con horario, fecha y aula a convenir con cada universidad. Las mismas tendrán una duración de una hora en donde uno de los vendedores, acompañado del pasante, explicará brevemente cuales son los servicios que ofrece la agencia y responderá las consultas de los asistentes. Si es posible, se contara con un soporte audiovisual para facilitar la comprensión y retener la atención de los participantes, mediante una presentación en Power Point. El diseño del mismo debe ser llamativo, respetar los colores y tipografía del logo, contar con información resumida y no debe superar las 10 diapositivas. Debe incluir imágenes y un video.

Al final de cada charla, los interesados podrán dejar sus datos de contacto en una planilla y se les entregará a los asistentes merchandasing de la marca. El mismo consistirá en

un kit integrado por una lapicera y un cuaderno. Los cuadernos deberán mostrar en su portada una foto de Estados Unidos, Nueva Zelanda, Australia, Inglaterra, Sudáfrica o España, mientras que en la contratapa se colocará el nuevo logo. Es un pequeño detalle que busca marcar la diferencia con la competencia y generar un sentimiento de agradecimiento en el posible consumidor, además de aumentar la difusión y la recordación de marca en el público objetivo. La elección de los productos del merchandasing responde a que el segmento prioritario de este plan son los estudiantes universitarios, por lo tanto se busca dotarlos de regalos de uso diario para ellos y que generen impacto. La intención de este regalo es convertir a los asistentes en recomendadores de la empresa en su ámbito académico.

La difusión de las charlas en las universidades será mediante un banner colocado estratégicamente en el ingreso del edificio principal, durante las dos semanas anteriores a la fecha de la charla. Debe ser un banner de pie, de 90 x 190 cm, con lona impresa y porta banner de dos parantes. Además, el diseño debe incluir la posibilidad de modificar la fecha manualmente. Una vez utilizado en una Universidad se traslada a la siguiente.

Con respecto a la acción below the line, se encargará la fabricación de un poste Z galvanizado de metal de 1,75 metros con seis placas de chapa a color, una por cada destino que ofrece la División actualmente. Se producirán tres de estos postes exactamente iguales y mostrarán la distancia a cada país donde se puede realizar un programa de intercambio y el nombre de la agencia en la base. Deben ubicarse en un lugar transitado y sin cartelería cerca que distraiga la atención del público. Además contarán con un código QR que les permita a los interesados escanearlo y tener más información sobre los programas. La idea es que estos objetos aumenten la recordación de marca en el target y, en el mejor de los casos, actúen como vendedores silenciosos. Este elemento se repondrá al segundo año del plan.



## **Metodología**

Primera etapa: En primera instancia, el Gerente Comercial se acercara a los institutos de educación superior para elevarles la propuesta. Tendrá un mes para armarla y entablar las negociaciones con las universidades.

Segunda etapa: Una vez llegado a un acuerdo con los responsables de cada institución, se deben realizar los preparativos para implementar el programa. Para la ejecución del mismo se debe realizar previamente una selección de proveedores. Primero, se encargará el diseño y fabricación del banner a un proveedor local. Luego, se contactará distintas librerías de la ciudad solicitándole una cotización para 120 cuadernos A4 de 80 hojas y 120 lapiceras azules. Paso seguido, se debe contratar a un chapista para la realización del poste; si bien es más caro que hacerlo con un carpintero, la elección responde a que es un objeto que estará a la intemperie y necesita resistir las inclemencias del tiempo. El criterio de selección de cada proveedor surgirá de la mejora relación precio/calidad. Por último, se deberá crear la presentación en Power Point.

Tercer etapa: La siguiente instancia consiste en planificar el cronograma de visitas para que el personal de venta pueda organizar su agenda. Las charlas tendrán lugar en los meses de mayo y junio, y se espera una asistencia de 30 personas a cada una. Los vendedores se alternarán para realizarlas. También tienen a su cargo la colocación del banner.

Cuarta etapa: Arreglar con los intermediarios de cada Universidad el lugar y fecha de la colocación de los elementos de acción promocional (poste).

### **Responsables**

La persona encargada de la negociación con las Universidades será Martin Berseghian. Mientras que, Agustina Lebrino y Gabriela Cerutti serán las responsables de buscar a los proveedores, llevar los banners a cada institución y desarrollar las charlas. El pasante actualizará la base de datos con los mails conseguidos y asistirá a las vendedoras en las charlas. La colocación del poste corresponde al personal de cada Universidad.

### **Control**

Como lo que se busca es convertir extraños en clientes, las métricas de control serán la cantidad de formularios de contacto llenados por estudiantes de estas universidades. Se comparará con los registros de años anteriores para conocer si aumentaron, se mantuvieron o disminuyeron los prospectos provenientes de las universidades involucradas. A su vez, se tendrá en cuenta cuantos estudiantes demostraron interés en los programas y cuántos de ellos terminaron adquiriendo el servicio.

Por otro lado, el control del desarrollo del poste, el banner, el merchandasing y el Power Point recae en la gerencia comercial. El diseño de estos elementos debe ser llamativo, respetar los colores y tipografía del logo y contener información realista.

## Costos

En este plan se deben tener en cuenta el costo de tres ítems. Primero, un poste Z galvanizado de metal y de 1,75, cuesta \$400. Esto, sumado a \$40 por placa de chapa a color (x6), nos da un total de \$640 por poste indicador de dirección. En resumen, este ítem implica una erogación de dinero que ronda los \$1920. A ello debemos sumarle que la impresión de un banner con las características descriptas cuesta \$500. Mientras que el costo del merchandasing personalizados asciende a \$80 por combo (cuaderno y lapicera). Teniendo en cuenta que se estiman 20 asistentes por charla (3 charlas en total), el gasto ronda los \$4800. La suma de estos gastos implica un desembolso de \$6720. Todos los elementos se repondrán para el segundo año.

Gasto año 1	Gasto año 2	Gasto Total
\$6.720	\$6.720	\$13.440

## Beneficios

Siguiendo la tendencia del último año, una de cada cuatro oportunidades se convierte en una venta. Por ello, con estas acciones se espera conseguir 60 asistentes, 16 de los cuales representen clientes potenciales y 4 que terminen cerrando la operación. Respetando las tendencias del último año, esto implica un ingreso de U\$D5340 (3 Work and Travel) + U\$D4775 (1 Working Holiday) = U\$D7690. Con un dólar estadounidense igual a 30 pesos argentinos y restando el 10% de los descuentos, el beneficio esperado de este plan es de \$273.105 (\$303.450 - \$30345) por año.

Ingreso año 1	Ingreso año 2	Ingreso Total
---------------	---------------	---------------



\$273.105

\$273.105

\$546.210

### **Plazo**

El tiempo pautado para entablar las negociaciones con las universidades será de un mes y tendrá lugar en febrero antes de que empiecen las clases. Luego, se dispondrá de otro mes para encontrar a los proveedores y encargar la producción de los artículos involucrados. Por último, las charlas se desarrollarán los meses de mayo y junio, en fechas lo más alejadas posibles de exámenes finales según cada institución.

Diagrama de Gantt 2019

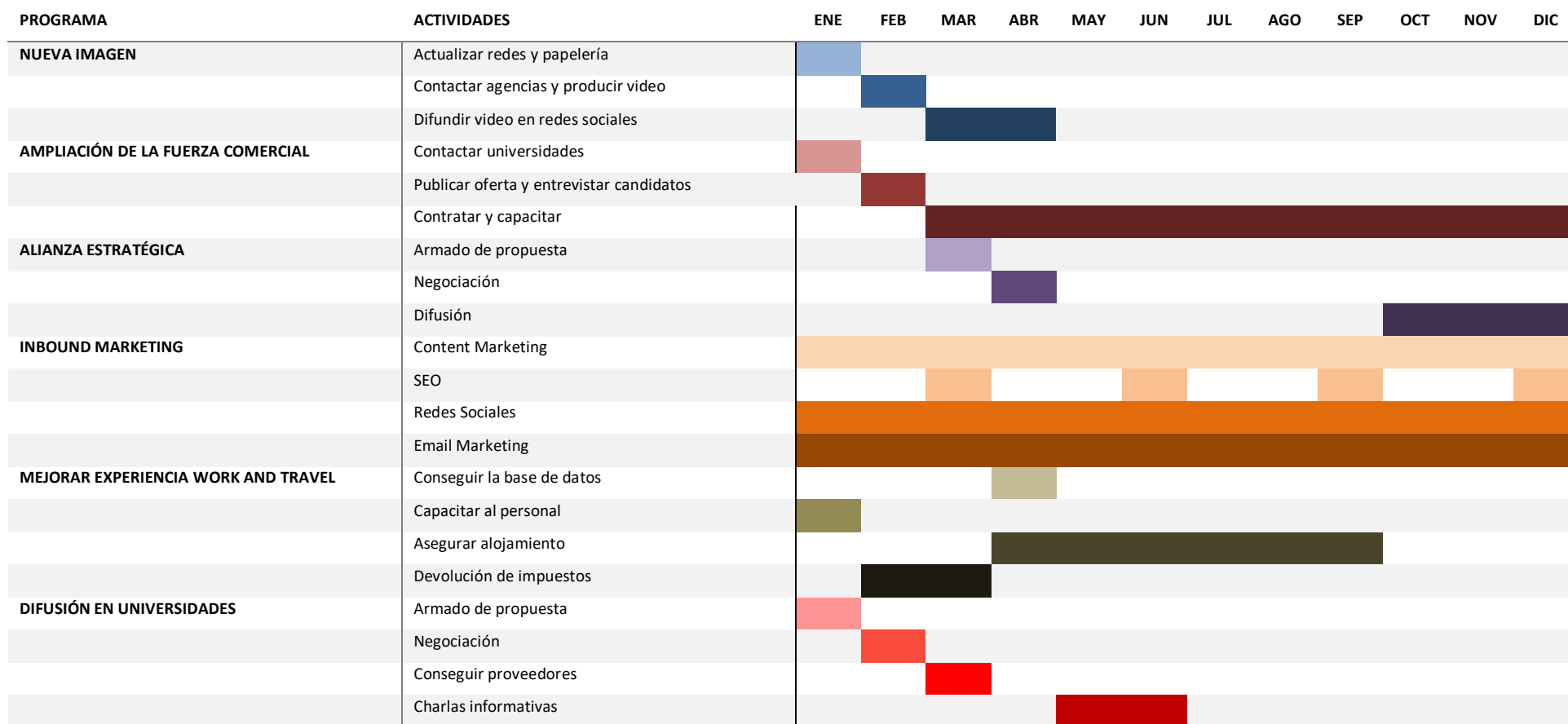
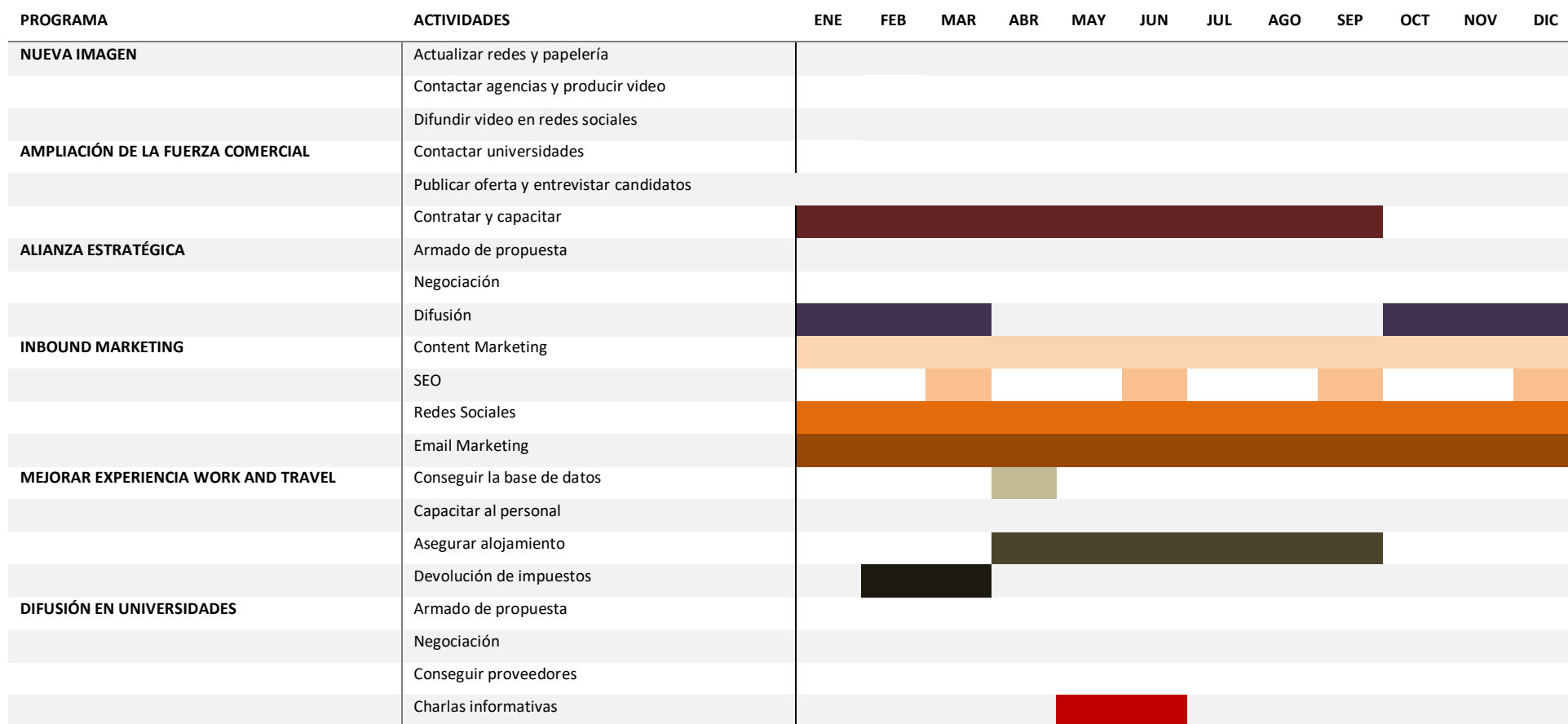


Diagrama de Gantt 2020



## Cuadro Estratégico

A continuación se relacionan los objetivos de marketing con los distintos niveles estratégicos, los programas que concretan los objetivos, sus responsables, plazos y costos de cada programa.

Objetivos de Marketing	Estrategias de Marketing	Programas	Acciones	Costo	Plazo	Responsables
<b>Aumentar 30% el volumen de ventas</b>	De cartera, penetración y desarrollo de mercado	2, 3, 4, 5 y 6	Ampliación fuerza de ventas, desarrollo de productos, inbound marketing y difusión en universidades	\$267.780	2019 y 2020	Gerencia Comercial y fuerza de venta
<b>Incrementar la notoriedad y recordación de marca un 20%</b>	Posicionamiento, segmentación y promoción	1, 3, 4 y 6	Rebranding, inbound marketing, alianza estratégica y difusión en universidades	\$219.780	2019 y 2020	Gerencia Comercial y fuerza de venta

En este Plan Estratégico de Marketing, los variables sensibles a las que la agencia debe prestar especial atención para la consecución de los objetivos son:

- para las ventas: cotización del dólar y la inflación
- para la imagen: indicadores en canales digitales

Debido a su impacto y probabilidad de ocurrencia, a continuación se elaboró un plan de contingencias para un escenario negativo en las ventas del año 2019 y 2020.

### *Plan de contingencia*

#### **Introducción**

Debido a las características del servicio que ofrece la agencia, se considera a la cotización de la moneda norteamericana y la inflación como dos de las variables más sensibles del plan y que pueden tener mayor influencia en los objetivos de venta. Debido a la imprevisibilidad de la economía nacional en el corto plazo, se desarrolla este plan de

contingencia que busca contrarrestar los efectos negativos de una posible crisis y blindar a la agencia ante eventuales inconvenientes.

Concretamente, este plan consiste en financiar los programas de intercambio laboral, dándoles a los consumidores la oportunidad de pagar el 90% del valor del programa antes de viajar y el 10% restante a la vuelta. La idea es que aquellos clientes potenciales que están evaluando distintas alternativas o se ven perjudicados por el encarecimiento del servicio, se inclinen por la agencia que les permite pagar parte del viaje con el dinero que ganaron en el exterior.

### **Objetivo**

El propósito de este plan de contingencia es anticiparse a los posibles riesgos y planear una respuesta concreta ante eventos específicos. Coadyuva al objetivo general de aumentar las ventas un 30% en los próximos dos años, ya que busca atraer una mayor cantidad de clientes mediante nuevas formas de financiación.

### **Descripción**

El plan de contingencia consiste en planificar acciones correctoras concretas que contrarresten y ayuden a cumplir los objetivos, en aquellos escenarios en los que la empresa no alcance las metas previstas. Este plan es una herramienta clave para la consecución final de los objetivos marcados en el Plan Estratégico de Marketing, ya que existen factores externos capaces de generar desviaciones en las previsiones marcadas.

Conscientes de que el entorno económico y competitivo en el que opera Midland está en constante cambio, se elaboró un plan de contingencia proactivo que implementa nuevas formas de financiación para el cliente. En este caso, las variables más sensibles a las que debe prestar especial atención la agencia son la cotización del dólar y la inflación.

Tal como se indicó en la etapa de análisis, los constantes cambios de valor de la moneda norteamericana representan una clara amenaza para la División, debido a que todos sus servicios están cotizados en esta divisa. Comparando la cotización del dólar entre junio de 2016 (\$15,55), de 2017 (\$17,05) y junio de 2018 (\$30,30), se puede observar un aumento interanual del 32%. Previendo un aumento similar para junio de 2019, se plantea el indicador crítico de este plan. Si a mitad del año que viene la cotización del dólar supera ese incremento y sobrepasa la barrera de los \$39,99, se aplica el plan de contingencia para evitar una posible reducción en las ventas y el incumplimiento de los objetivos planteados.

Por otro lado, el aumento sostenido de los precios es otra de las variables sensibles que tiene altas probabilidades de reducir las ventas e impedir a la agencia alcanzar sus objetivos. En los últimos tres años, la inflación del primer semestre superó las expectativas del gobierno nacional alcanzando el 29% en 2016, el 24,6% en 2017 y el 29,5% este año. Si a estos indicadores les sumamos que la inflación proyectada por el Ejecutivo Nacional en el Presupuesto para el 2019 es de 17% (Ámbito, 2018), se puede establecer el segundo indicador crítico. Si para junio del 2019 el aumento del IPC supera la barrera establecida por el gobierno, como lo hizo en años anteriores, se ejecutará el plan de contingencias.

Se controlará el entorno económico nacional durante el primer semestre del 2019 y el 2020 para conocer la evolución de las variables sensibles. En caso de superar cualquiera de los dos límites establecidos, se ejecuta el plan. De suceder lo contrario, se continúa con los planes de acción pautados. Concretamente, este plan de contingencias proactivo consiste en financiar los programas de intercambio laboral, dándoles a los consumidores la oportunidad de pagar el 90% del valor del programa antes de viajar y el 10% restante a la vuelta. Se aplica solo para esta línea de servicios, debido a que es el que más ventas registra y es la única que les permite a los consumidores generar ingresos para abonar la diferencia al retorno.

### **Metodología**

Primera etapa: En primera instancia, la empresa debe desarrollar un sistema de recolección de información sobre las variables sensibles para monitorear su evolución.

Segunda etapa: El paso siguiente, es difundir en todos los canales de la agencia las nuevas formas de financiación. Se publicaran las novedades en las redes sociales, la página web y los mails que se envíen a los prospectos cargados en el CRM.

Tercer etapa: Se aplican los descuentos a todas aquellas personas que compren alguno de los diferentes programas de intercambio laboral después de mitad de año.

Cuarta etapa: El último paso consiste en contactar a los clientes para que finalicen el pago. Junto con la encuesta de satisfacción se les enviara un mail donde se les recuerda el monto adeudado y las formas de cancelarlo. Si no depositan el dinero en el transcurso de dos semanas o no se acercan a agencia, los vendedores se comunicaran telefónicamente. Si es imposible contactarlo o realizar el cobro, se iniciaran acciones judiciales.

### **Responsables**

El encargado de diseñar y controlar este programa será el Gerente Comercial, mientras que las personas que lo ejecutaran serán las dos vendedoras. La difusión de las novedades está a cargo del pasante.

### **Control**

Como el objetivo es aumentar las ventas, se compararan las operaciones cerradas de cada servicio durante el primer semestre con respecto al segundo. Se considerara que el programa fue exitoso si se logran incrementar las ventas lo suficiente como para alcanzar los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de Marketing.

### **Costos**

Monetariamente hablando, el único costo del plan serán las acciones de difusión. Se pautará durante tres meses en redes sociales y Adwords (Búsqueda y Display), a los cuales se destinará un presupuesto de \$2000 mensuales a cada canal.

Gasto año 1	Gasto año 2	Gasto Total
\$6.000	\$6.000	\$12.000

### **Beneficios**

Como este programa apunta a lograr los objetivos de ventas ya establecidos, no es necesario calcular los ingresos monetarios que recibirá la empresa por su implementación.

Ingreso año 1	Ingreso año 2	Ingreso Total
\$0	\$0	\$0

### **Plazo**

El monitoreo de las variables sensibles se realizará en junio. En caso de ser necesario, la difusión de la nueva forma de financiación se llevara adelante durante julio, agosto y septiembre. Mientras que los descuentos se aplicaran durante todo el segundo semestre del año.



**PRESUPUESTO**

Una vez definidos los distintos programas, el aumento en ventas esperado y la inversión necesaria, se procederá a realizar un análisis de rentabilidad completo del plan de marketing.

*Tabla 3: Presupuesto del Plan Estratégico de Marketing*

<b>Programa</b>	<b>Gasto 2019</b>	<b>Gasto 2020</b>	<b>Ingreso 2019</b>	<b>Ingreso 2020</b>
Nueva Imagen	\$34.000	\$0	\$0	\$0
Ampliación de la fuerza comercial	\$83.000	\$80.000	\$0	\$0
Alianza estratégica	\$24.000	\$24.000	\$85.550	\$85.550
Inbound Marketing	\$36.480	\$36.480	\$173.300	\$230.700
Mejorar experiencia W&T	\$24.000	\$24.000	\$273.600	\$327.000
Difusión en Universidades	\$6.720	\$6.720	\$273.105	\$273.105
<b>Totales por Año</b>	<b>\$208200</b>	<b>\$171.200</b>	<b>\$805.555</b>	<b>\$915.355</b>
<b>Total</b>	<b>\$379.400</b>		<b>\$1.720.910</b>	

*Fuente: elaboración propia*

Para llevar adelante el análisis financiero del proyecto, se realizarán tres flujos de fondos con proyecciones al 2019, los cuales surgirán de tres escenarios diferentes: uno esperado, uno pesimista y uno optimista. Además, se calculará el ROI para cada situación, esperando conocer cuál será el retorno por peso invertido. Es importante aclarar que los tres escenarios se realizan con precios constantes según lo presupuestado en agosto de 2018, pues la inflación y la cotización del dólar afectaran tanto los gastos como los precios de los servicios por igual.

Este análisis de rentabilidad se realizará tomando como horizonte temporal de un solo año. De esta manera, el análisis abarcará el período para el cual se planteó el objetivo de 15% de aumento en ventas anuales y nos permitirá incluir toda la tendencia de ventas de la División, las cuales tiene un gran componente estacional. Para la realización del flujo de

fondos se aplicará la técnica del incremental, que básicamente implica solo tomar en consideración los ingresos y los gastos incrementales del plan bajo análisis.

#### Escenario Neutral

- Hace referencia a un escenario intermedio, es decir, una situación probable sin sorpresas positivas ni negativas en donde se cumplen los objetivos planteados.
- Aumentan las ventas anuales un 15% para el periodo de 2019

#### Escenario Pesimista

- Los nuevos servicios no tienen la aceptación esperada y los cambios en la oferta actual no logran despertar el interés del público.
- Aumentan las ventas anuales un 8% para el periodo de 2019

#### Escenario Optimista

- Los servicios nuevos son muy bien aceptados y las técnicas de comercialización logran incrementar la demanda.
- Aumentan las ventas anuales un 22% para el periodo de 2019

Escenario Neutral

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
<b>Ingresos</b>													
Programa 1													
Programa 2													
Programa 3										34200	34200	17100	
Programa 4					53400	53400	53400	17100					
Programa 5				53400	53400	53400	53400						
Programa 6							48060	48060	48060	128925			
<b>INGRESOS TOTALES</b>	0	0	0	53400	106800	106800	154860	65160	48060	163125	34200	17100	749505
<b>Egresos</b>													
Programa 1	5000	25000	2000	2000									
Programa 2		13000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	
Programa 3										4000	4000	4000	
Programa 4	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	25040	1040	1040	1040	
Programa 5	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	
Programa 6			6920										
<b>EGRESOS TOTALES</b>	8040	41040	18960	12040	10040	10040	10040	10040	34040	14040	14040	14040	196400
<b>SALDO</b>	-8040	-41040	-18960	41360	96760	96760	144820	55120	14020	149085	20160	3060	
<b>SALDO ACUMULADO</b>	-8040	-49080	-68040	-26680	70080	166840	311660	366780	380800	529885	550045	553105	

ROI:  $(749505 - 196400) / 196400 = \$2,81$

**Escenario Pesimista**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
<b>Ingresos</b>													
Programa 1													
Programa 2													
Programa 3										34200	17100	17100	
Programa 4						53400	53400	17100					
Programa 5						53400	53400	53400					
Programa 6							48060	48060	48060	128925			
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>106800</b>	<b>154860</b>	<b>118560</b>	<b>48060</b>	<b>163125</b>	<b>17100</b>	<b>17100</b>	<b>625605</b>
<b>Egresos</b>													
Programa 1	5000	25000	2000	2000									
Programa 2		13000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	
Programa 3										4000	4000	4000	
Programa 4	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	25040	1040	1040	1040	
Programa 5	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	
Programa 6			6920										
Plan de Contingencia							2000	2000	2000				
<b>EGRESOS TOTALES</b>	<b>8040</b>	<b>41040</b>	<b>18960</b>	<b>12040</b>	<b>10040</b>	<b>10040</b>	<b>12040</b>	<b>12040</b>	<b>36040</b>	<b>14040</b>	<b>14040</b>	<b>14040</b>	<b>202400</b>
<b>SALDO</b>	<b>-8040</b>	<b>-41040</b>	<b>-18960</b>	<b>-12040</b>	<b>-10040</b>	<b>96760</b>	<b>142820</b>	<b>106520</b>	<b>12020</b>	<b>149085</b>	<b>3060</b>	<b>3060</b>	
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>-7000</b>	<b>-48040</b>	<b>-67000</b>	<b>-79040</b>	<b>-89080</b>	<b>7680</b>	<b>150500</b>	<b>257020</b>	<b>269040</b>	<b>418125</b>	<b>421185</b>	<b>424245</b>	

ROI:  $(625605 - 202400) / 202400 = \$2,09$

**Escenario Optimista**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
<b>Ingresos</b>													
Programa 1													
Programa 2													
Programa 3										34200	34200	17100	
Programa 4				53400	53400	53400	53400	17100					
Programa 5				53400	53400	53400	53400	53400					
Programa 6							48060	48060	48060	128925			
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>106800</b>	<b>106800</b>	<b>106800</b>	<b>154860</b>	<b>118560</b>	<b>48060</b>	<b>163125</b>	<b>34200</b>	<b>17100</b>	<b>856305</b>
<b>Egresos</b>													
Programa 1	5000	25000	2000	2000									
Programa 2		13000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	
Programa 3										4000	4000	4000	
Programa 4	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	1040	25040	1040	1040	1040	
Programa 5	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	
Programa 6			6920										
<b>EGRESOS TOTALES</b>	<b>8040</b>	<b>41040</b>	<b>18960</b>	<b>12040</b>	<b>10040</b>	<b>10040</b>	<b>10040</b>	<b>10040</b>	<b>34040</b>	<b>14040</b>	<b>14040</b>	<b>14040</b>	<b>196400</b>
<b>SALDO</b>	<b>-8040</b>	<b>-41040</b>	<b>-18960</b>	<b>94760</b>	<b>96760</b>	<b>96760</b>	<b>144820</b>	<b>108520</b>	<b>14020</b>	<b>149085</b>	<b>20160</b>	<b>3060</b>	
<b>SALDO ACUMULADO</b>	<b>-7000</b>	<b>-48040</b>	<b>-67000</b>	<b>27760</b>	<b>124520</b>	<b>221280</b>	<b>366100</b>	<b>474620</b>	<b>488640</b>	<b>637725</b>	<b>657885</b>	<b>660945</b>	

ROI:  $(856305 - 196400) / 196400 = \$3,36$

### **Retorno sobre la inversión**

Analizando el proyecto con un escenario esperado, por cada peso invertido se recuperan \$2,81 en el plazo del primer año. Si el contexto externo influye de forma negativa y se presenta un escenario pesimista, aun así, se recuperarían \$2,09 por cada peso invertido. En cambio, en un contexto optimista, se obtienen \$3,36 por peso invertido. Este escenario es menos probable, pero es importante considerarlo como opción para ajustar el servicio ofrecido en caso de ser necesario. Como en los tres escenarios proyectados se prevé que el ROI es mayor a 1, será positivo para la empresa realizar el plan desarrollado en este documento.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Midland es una empresa que cuenta con una interesante trayectoria en el mercado cordobés y que con el pasar del tiempo fue modificando su modelo de negocios para adaptarse los cambios de la industria. En todos estos cambios la empresa fue creciendo, incorporando personal y ampliando su línea de servicios, pero siempre actuando de manera reactiva sin desarrollar una planificación a largo plazo que le permita anticiparse al futuro. Por ello, es que mediante el presente trabajo se buscó solucionar este problema y se desarrolló un plan estratégico de marketing para una de las unidades de negocio más rentables de las agencia: Midland Work and Travel.

El análisis externo e interno reveló como problema general, una débil posición competitiva por lo que este plan busca marcar un rumbo estratégico acompañado de objetivos medibles y cuantificables que permitan mejorar su posición y lograr un crecimiento sostenido en el tiempo. A partir de ese problema, se aprecian tres situaciones concretas que pusieron en desventaja competitiva a la empresa: una deficiente estrategia de marca que genera una débil imagen, una fuerza de venta atareada y sin especializar y una escasa línea de servicios en comparación con la competencia. Estos problemas ocasionaron una disminución en las ventas y dificultan notablemente las posibilidades que tiene la empresa de sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo, fuertemente regulado por los proveedores y con usuarios muy exigentes.

A estas variables internas se suman factores externos que, pese a mostrar oportunidades de crecimiento para el sector como una gran población universitaria capacitada en el uso de lenguas extranjeras y el surgimiento de nuevos destinos para realizar intercambios, también presenta amenazas propias de un entorno económico volátil y la dificultad de fidelización que sufre toda la industria.

Ante este panorama, se buscó explotar las fortalezas de la empresa y aprovechar las oportunidades del mercado mediante planes de acción, que también apuntan a reducir las debilidades y proteger a la División de las amenazas externas. Los programas apuntan principalmente a penetrar el mercado y ofrecer nuevos servicios, y se tangibilizarán mediante acciones distribuidas en el plazo de dos años.

Concretamente se hizo foco en dos aspectos. En primer lugar se buscó aumentar las ventas, para lo cual se planteó reforzar el personal mediante la contratación de un pasante, mejorar el producto estrella para brindar un servicio más completo durante todo el proceso y realizar acciones de marketing online y offline para llegar al público objetivo. A su vez, se planteó la posibilidad de establecer una alianza estratégica con el referente del sector a nivel nacional, buscando aumentar la cartera de servicios y poder alcanzar el posicionamiento deseado. En este marco, también se definieron las variables sensibles para el objetivo y se estableció un plan de contingencia con la intención de anticiparse a los posibles riesgos y planear una respuesta concreta ante eventos perjudiciales.

Con respecto a la imagen, se comenzó midiendo el grado de reconocimiento y la posición relativa de Midland con respecto a los demás competidores. El análisis de los indicadores de marketing digital arrojó que la agencia se encuentra en el tercer lugar después de Weusa y Alexandria, por lo que fue necesario adoptar un elemento diferenciador que permitiera captar la atención del potencial cliente y que evite la elección de otra empresa. Teniendo en cuenta el posicionamiento de los competidores y las motivaciones del target, se desarrolló la idea de posicionar a Midland como la agencia que más destinos de intercambio ofrece en el mercado local. Para alcanzar este objetivo, en primera instancia se planteó la necesidad de recurrir al rebranding para modificar el nombre y logo de la División buscando adaptarlo a la nueva imagen. Luego, se formularon planes de acción que consisten en utilizar técnicas propias del inbound marketing y realizar acciones acciones BTL para alcanzar el posicionamiento deseado.

Teniendo en cuenta los objetivos generales del plan respecto al análisis de su retorno de inversión, se puede observar que bajo los 3 escenarios posibles (neutral, optimista y pesimista) la empresa obtendrá beneficios y márgenes de rentabilidad positivos si pone en marcha los programas. Cuando se analizan los costos y beneficios del proyecto llama la atención la inversión necesaria para ejecutar el plan (\$379.400), lo cual puede parecer un monto elevado en comparación con la inversión en marketing que realizó la firma el último año (\$30.000). Sin embargo, no se debe perder de vista que el objetivo principal del proyecto es el crecimiento en el tiempo de la División, lo cual justifica el desembolso de recursos.



Midland tiene un gran potencial para convertirse en el líder del mercado local, pero para ello debe invertir tiempo y dinero. Con las estrategias de consolidación y crecimiento propuestas en el presente plan, la agencia dará pasos firmes para posicionarse frente a la competencia, creciendo de manera sólida y sostenida en el tiempo.

Teniendo en cuenta los análisis previos realizados, se puede concluir que Midland posee la capacidad y el know how necesario para poner en marcha el Plan Estratégico de Marketing que se ha desarrollado. Sin embargo, para facilitar su correcta implementación se plantean las siguientes recomendaciones:

- Es fundamental realizar dos reuniones de capacitación con todo el personal de la agencia, para que puedan de esta manera interiorizarse sobre lo propuesto para el año 2019-2020.
- La empresa deberá unificar en la planificación propuesta con sus objetivos y metas, tanto a nivel comercial como de las otras áreas pertenecientes a la misma, para así lograr una visión integrada y de esta forma poder dirigir sus esfuerzos de manera sistemática y no intuitiva o azarosa hacia un objetivo común e integrado.
- Se deberá cumplir con los plazos de las acciones según el cronograma de actividades propuesto. También podrán adjuntar al cronograma actividades internas rutinarias (de esta manera se mejorará la organización y los tiempos de entrega de sus servicios).
- Se realizará un monitoreo mensual del cumplimiento de actividades propuestas, para analizar la continuidad y tiempo que lleva cada actividad. En caso de ser necesario se reformularán.

Por último, se realizan algunas recomendaciones para el futuro de Midland Interexchange:

- Realizar acciones promocionales en las Universidades del interior provincial (UNMV y UNRC) para aprovechar un mercado que no ha sido explotado por ningún competidor. Si bien la gran mayoría de la población universitaria se

encuentra concentrada en la capital provincial, la Universidad Nacional de Villa María y la Universidad Nacional de Río Cuarto presentan un elevado número de posibles clientes (30.000 estudiantes aproximadamente) que no han sido explotados por ninguna agencia.

- Desarrollar servicios de intercambio cultural basados en el deporte y el arte para aprovechar las oportunidades del mercado y atacar una de las principales debilidades de la empresa. Un programa de “Inglés y Deporte”, que ofrezca la posibilidad de asistir a entrenamientos y seminarios de tenis, fútbol y hockey en Inglaterra, al mismo tiempo que se toman clases de inglés. El otro programa puede ser “Inglés y Arte”, y consiste en viajar a Nueva York o Miami para tomar cursos de inglés y participar de clases de moda, danza, música, cine, actuación o cocina.
- Modificar el interior y exterior de las instalaciones de la agencia. Mediante una fuerte inversión en diseño, se debe mejorar la fachada y los espacios internos de la empresa para ofrecer una mejor experiencia de consumo al cliente y motivar a los empleados. Esta acción resultara beneficiosa para toda la organización.

## BIBLIOGRAFIA

- Aaker D. (1992). *Managment Estratégico del Mercado*. Madrid. Editorial Hispano Europea.
- Ámbito (2018). IPC Congreso: la inflación de 2017 fue de 24,6%. Sección: Economía. Recuperado de <http://www.ambito.com/908792-ipc-congreso-la-inflacion-de-2017-fue-de-246>
- Ámbito (2018). Turismo, el gran negocio en la Argentina. Sección: Suplementos. Recuperado de <http://www.ambito.com/918532-turismo-el-gran-negocio-en-la-argentina>
- Argentina Travel. Argentina World Friendly. Instituto Nacional de Promoción Turística. Recuperado de <https://www.argentina.travel/>
- Apertura (2018). Los argentinos y el dólar. Historia de una pasión nacional. Recuperado de <http://www.apertura.com/historico/Los-argentinos-y-el-dolar-historia-de-una-pasion-nacional-20100305-0005.html>
- Arruda M. (2008). La cultura y la internacionalización: los jóvenes brasileños que van a vivir en los EE.UU. Universitas: Relaciones Internacionales. Brasilia
- Banco Mundial (2017). Argentina. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=AR>
- Bianchi R. (2000). *Migrant tourist-workers: Exploring the 'contact zones' of post-industrial tourism*. Current Issues in Tourism, vol. 3, no 2.
- Borges Priscilla (2008). *Trabajar y estudiar en el país del Tío Sam*. Brasilia. Correio.
- Casa Rosada (2016). Extienden el financiamiento para empresas de turismo. Recuperado de <https://www.casarosada.gob.ar/informacion/actividad-oficial/9-noticias/37059-extienden-el-financiamiento-para-empresas-de-turismo>
- Chapman A. (2016). *Análisis DOFA y PEST*. Recuperado de [https://degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest/](https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/).
- Clarín (2015). La política exterior que propone Macri. Recuperado de [https://www.clarin.com/opinion/onu-papa\\_francisco-mercosur-derechos\\_humanos\\_0\\_SJj9EGYDQl.html](https://www.clarin.com/opinion/onu-papa_francisco-mercosur-derechos_humanos_0_SJj9EGYDQl.html)

- Clarín (2017). Nueva visa para trabajar y viajar en Japón. Recuperado de [https://www.clarin.com/viajes/nueva-visa-viajar-trabajar-japon\\_0\\_HkAwodznb.html](https://www.clarin.com/viajes/nueva-visa-viajar-trabajar-japon_0_HkAwodznb.html)
- Clarín (2017). Hay cambios en los requisitos para obtener la Visa para Estados Unidos. Recuperado de [https://www.clarin.com/viajes/novedades/cambios-requisitos-obtener-visa-unidos\\_0\\_SyYA8ECve.html](https://www.clarin.com/viajes/novedades/cambios-requisitos-obtener-visa-unidos_0_SyYA8ECve.html)
- Comercio y Justicia (2017). Plan Work and Travel atrae a 3000 jóvenes por año. Recuperado de <http://comercioyjusticia.info/blog/negocios/plan-work-and-travel-atrae-a-3-000-jovenes-por-ano/>
- Cámara Argentina de Turismo (2016). La importancia de la actividad económica de turismo y viaje en Argentina. Recuperado de [http://www.camaradeturismo.org.ar/archivos/pdf/10\\_1.pdf](http://www.camaradeturismo.org.ar/archivos/pdf/10_1.pdf)
- Conclusión (2017). Internet: Argentina entre los países con más usuarios y altos costos de la región. Recuperado de <http://www.conclusion.com.ar/info-general/internet-argentina-entre-los-paises-con-mas-usuarios-y-altos-costos-de-la-region/07/2017/>
- Dirección General de Estadísticas y Censos (2008). Censo Provincial de Población 2008. Recuperado de [http://web2.cba.gov.ar/actual\\_web/estadisticas/censo2008/index.html](http://web2.cba.gov.ar/actual_web/estadisticas/censo2008/index.html)
- Drucker P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. 1986
- Giaretta M. J. (2003). *Turismo juvenil*. Barueri.
- Gronross C. (1991). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid. Editorial Diaz de Santos.
- INDEC (2017). Turismo Internacional. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=13&id\\_tema\\_3=55](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=13&id_tema_3=55)
- Infobae (2017). Porque Argentina tiene más estudiantes universitarios que España. Recuperado de <https://www.infobae.com/america/opinion/2017/06/15/por-que-argentina-tiene-mas-estudiantes-universitarios-que-espana/>

- Jafari J. (2015). *Significado sociocultural y educacional del turismo de juventud*. Papers de Turisme, (8/9)
- Kotler P. y Keller K. (2006). *Dirección de Marketing*. Massachusetts. Editorial Addison-Wesley.
- Lambin J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid. Editorial McGraw Hill.
- La Nación (2008). Viajar al trabajo 20 kilómetros en avión. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1025382-viajar-al-trabajo-20-mil-kilometros-en-avion>
- La Nación (2010). El turismo idiomático es materia de estudio. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1296867-el-turismo-idiomatico-es-materia-de-estudio>
- La Nación (2017). La Argentina tiene el mejor nivel de inglés de toda América Latina. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/2070793-la-argentina-tiene-el-mejor-nivel-de-ingles-de-toda-america-latina>
- La Nación (2017). Las ventas por Internet crecieron un 20% en el primer semestre de 2017. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/2058396-las-ventas-por-internet-crecieron-un-20-en-el-primer-semestre-de-2017>
- La Voz del Interior (2014). Por año 300 cordobeses buscan Work and Travel. Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/por-ano-300-cordobeses-buscan-work-and-travel>
- Lovelock C. (2004). *Administración de servicios*. Ciudad de México. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Midland (2017). Work and Travel. Recuperado de <http://worktotravel.com.ar/>
- Moisa C. (2010). *Aspects of the youth travel demand*. Annales Universitatis Apulensis.
- Nagle T. y Holden R. (2010). *Estrategia y tácticas de precios*. Madrid. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Netquest (2015). Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia. Recuperado de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>
- Organización Mundial del Turismo (2008). Entender el turismo: Glosario Básico. Recuperado de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

- Organización Mundial del Turismo (2016). Porque el turismo. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- Organización Mundial del Turismo y WYSE Travel Confederation (2012). La Fuerza del turismo joven. Recuperado de <https://staywysetest.files.wordpress.com/2012/11/wysetc-unwto-report-spanish-the-power-of-youth.pdf>
- Pearce P. y Foster F. (2007). *A “university of travel”: Backpacker learning*. Tourism management, 28.
- Pullman (2018). Histórico dólar. Recuperado de <http://www.pullman.com.ar/es/historico-dolar/>
- PWC (2011). *Millennials at work. Reshaping the workplace*.
- Richards G. y Wilson J. (2003). *New Horizons in Independent Youth and Student Travel*. Amsterdam. International Student Travel Confederation (ISTC)
- Robertson S. (2014). *Time and temporary migration: The case of temporary graduate workers and working holiday makers in Australia*. Sydney. Journal of Ethnic and Migration Studies, 40
- Think With Google (2014). Momento cero de la verdad: porque ahora es más importante que nunca. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/recursos-y-herramientas/micro-momentos/momento-cero-de-la-verdad-por-que-ahora-es-mas-importante-que-nunca/>
- Sainz de Vicuña Ancín J. M. (2000). *El plan de marketing en la práctica*. Barcelona. ESIC Editorial.
- Turismo idiomático (sin fecha). En Wikipedia. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Turismo\\_idiom%C3%A1tico](https://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_idiom%C3%A1tico)
- UNWTO & WYSE (2016). *Global Report on the Power of Youth Travel - Volume Thirteen*
- Villaseca D. (2014). *Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital*. ESIC Editorial.
- Vulcano A (2017). *Vacaciones y trabajo: motivaciones de los jóvenes argentinos que realizan experiencias de work and travel en el exterior*. Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Ciencias Económicas
- WYSE (2016). *Millennial Traveller II - Executive Summary*

**ANEXOS**

**1. Matriz FODA**

Las variables utilizadas en el análisis FODA se miden por grado de importancia (GI) y probabilidad de ocurrencia (PO). La importancia es la impresión subjetiva sobre las consecuencias para cumplir con los objetivos y pueden ser: si asegura o casi asegura su cumplimiento (3), si incide muy favorablemente (2), si incide favorablemente (1) y si es casi nula la incidencia (0). Por su parte, la probabilidad puede adquirir los siguientes valores: que se manifieste con total seguridad (3), muy posiblemente (2), posiblemente (1) y raramente (0).

**Fortalezas**

VARIABLE	GI
Instalaciones cerca de universidades importantes	1
Alcanzo la masa crítica	3
Precios accesibles	2
Buen nivel de recomendación	3
Proveedores de calidad	2
Página web completa y atractiva	1
Estructura financiera estable	2

**Oportunidades**

VARIABLE	GI	PO
Población universitaria en crecimiento y con muy buen nivel de inglés	2	3
La utilización de las TICs incide en la mejora de la calidad de los servicios	2	2
Incremento en los viajes al exterior de los argentinos	2	3
Surgimiento de nuevos destinos para realizar los intercambios	2	3
Falta de diferenciación parcial por parte de la oferta	3	2
Buena relación diplomática con los principales destinos	1	2
Interior provincial sin agencias que ofrezcan estos servicios	1	2

**Debilidades**

VARIABLE	GI
Empleados sin especializar y atareados	2
Débil técnica de fidelización	2
Falta de planificación estratégica a largo plazo	3
Escasa línea de servicios en comparación con la competencia	2
Instalaciones con aspectos por mejorar	1

Nombre del Departamento acotado	2
Débil posicionamiento y falta de diferenciación	3

### Amenazas

VARIABLE	GI	PO
Mercado muy competitivo	3	3
Alto poder de negociación de los proveedores y los clientes	2	3
Dificultad a la hora de fidelizar clientes	2	2
Las agencias de viajes pierden espacio en la intermediación derivado del aumento de la contratación directa	1	2
Proceso de compra complejo y costoso	1	2
Altos índices inflacionarios y aumento constante del dólar	3	3
Fuerte dependencia de las leyes de los países destino	2	2

## 2. Matriz de Posición Competitiva

Para realizar esta matriz, se desarrollaron las siguientes tablas de valoración, determinando para cada factor una ponderación relativa (del 0.0 al 1) y una calificación del 1 al 10:

### Work and Travel USA

Factor de atractivo de mercado	Importancia	Calificación	Total
Tamaño del mercado	0.25	8	2
Cuota de mercado	0.25	8	2
Rentabilidad media	0.20	6	1,2
Tendencias y actitudes sociales	0.20	8	1,6
Innovaciones tecnológicas	0.10	4	0,4
	1		7,2

Factor de posición competitiva	Importancia	Calificación	Total
Calidad del servicio	0.30	9	2,7
Imagen de la marca	0.20	8	1,6
Experiencia	0.20	8	1,6
Diferenciación	0.15	3	0,45
Organización interna	0.15	5	0,75
	1		7,1



Cursos de Inglés en Inglaterra

<b>Factor de atractivo de mercado</b>	<b>Importancia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Tamaño del mercado	0.25	7	1,75
Cuota de mercado	0.25	5	1,25
Rentabilidad media	0.20	7	1,4
Tendencias y actitudes sociales	0.20	8	1,6
Innovaciones tecnológicas	0.10	3	0,3
	1		6,3

<b>Factor de posición competitiva</b>	<b>Importancia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Calidad del servicio	0.30	6	1,8
Imagen de la marca	0.20	4	0,8
Experiencia	0.20	7	1,4
Diferenciación	0.15	3	0,45
Organización interna	0.15	5	0,75
	1		5,2

Working Holiday Australia y Nueva Zelanda

<b>Factor de atractivo de mercado</b>	<b>Importancia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Tamaño del mercado	0.25	7	1,75
Cuota de mercado	0.25	5	1,25
Rentabilidad media	0.20	7	1,4
Tendencias y actitudes sociales	0.20	8	1,6
Innovaciones tecnológicas	0.10	3	0,3
	1		6,3

<b>Factor de posición competitiva</b>	<b>Importancia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Calidad del servicio	0.30	7	2,1
Imagen de la marca	0.20	4	0,8
Experiencia	0.20	7	1,4
Diferenciación	0.15	5	0,75
Organización interna	0.15	5	0,75
	1		5,8

Pasantías Rentadas en España

<b>Factor de atractivo de mercado</b>	<b>Importancia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Tamaño del mercado	0.25	5	1,25
Cuota de mercado	0.25	5	1,25
Rentabilidad media	0.20	4	0,8
Tendencias y actitudes sociales	0.20	4	0,8
Innovaciones tecnológicas	0.10	3	0,3
	1		4,4

<b>Factor de posición competitiva</b>	<b>Importancia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Calidad del servicio	0.30	6	1,8
Imagen de la marca	0.20	4	0,8
Experiencia	0.20	4	0,8
Diferenciación	0.15	5	0,75
Organización interna	0.15	3	0,45
	1		4,6

### Voluntariado en Sudáfrica

<b>Factor de atractivo de mercado</b>	<b>Importancia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Tamaño del mercado	0.25	4	1,0
Cuota de mercado	0.25	2	0,5
Rentabilidad media	0.20	4	0,8
Tendencias y actitudes sociales	0.20	4	0,8
Innovaciones tecnológicas	0.10	4	0,4
	1		3,5

<b>Factor de posición competitiva</b>	<b>Importancia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Calidad del servicio	0.30	6	1,8
Imagen de la marca	0.20	4	0,8
Experiencia	0.20	4	0,8
Diferenciación	0.15	5	0,75
Organización interna	0.15	3	0,45
	1		4,6

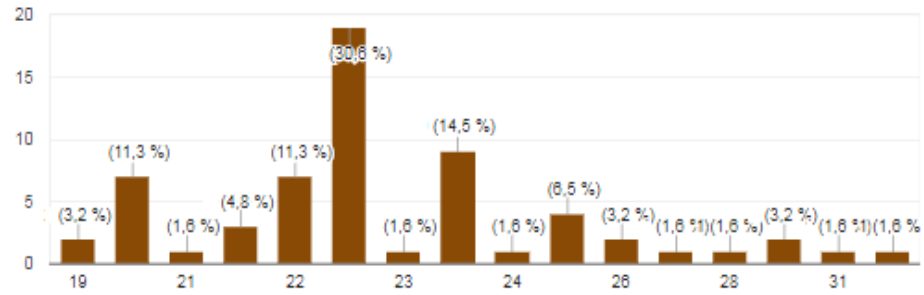
### 3. Guía de Pautas

Entrevistador: Nazareno Tifner | Entrevistado: Martin Berseghian

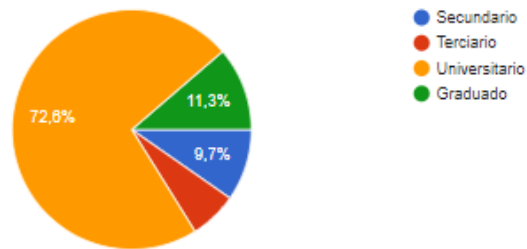
- a) ¿Cómo es la historia de la agencia?
- b) ¿Cómo está organizada internamente en la actualidad?
- c) ¿Cuáles son los recursos con los que cuenta cada División?
- d) ¿Cómo evolucionaron las ventas de Midland Work and Travel en los últimos tres años?
- e) ¿Cómo es el proceso de servicio desde el proveedor hasta el consumidor final?
- f) ¿Cuáles son sus objetivos de marketing?
- g) ¿Qué estrategias de marketing utilizan para captar clientes y fidelizarlos?
- h) ¿Cuál es el segmento al que apuntan y como se posicionaron?
- i) ¿Cuáles son sus principales competidores y cuanto sabes de ellos?
- j) ¿Qué acciones de marketing tienen pensado realizar en el futuro?

## 4. Encuesta

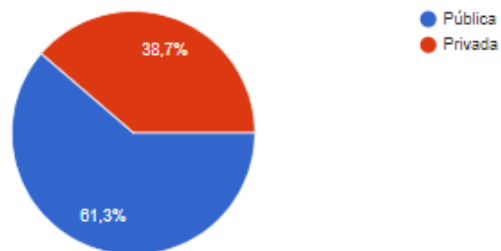
### Edad



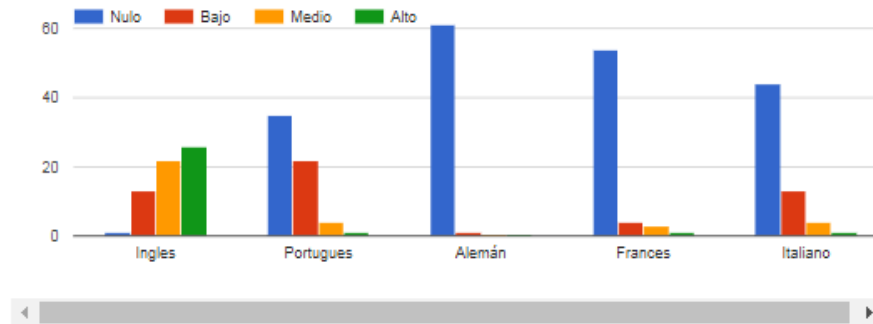
### Nivel de estudios



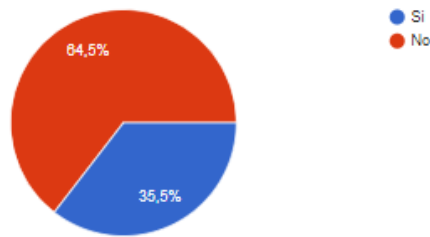
### ¿Cursas/te en una Universidad pública o privada?



¿Que conocimientos de idiomas extranjeros tenes?

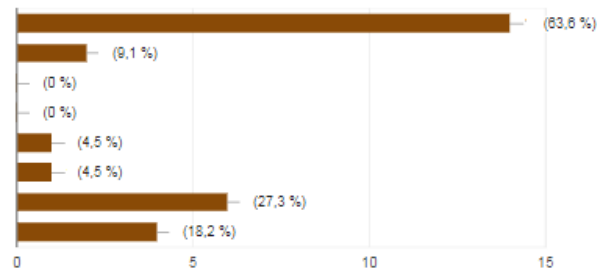


¿Estudiaste o trabajaste en el exterior?

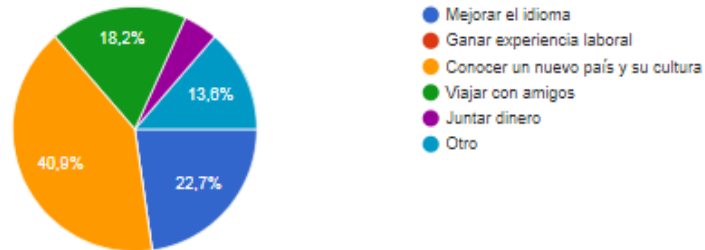


**Participante de intercambio cultural**

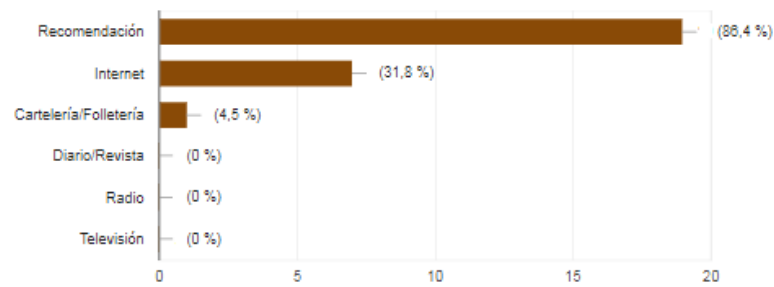
¿Que modalidad de viaje hiciste?



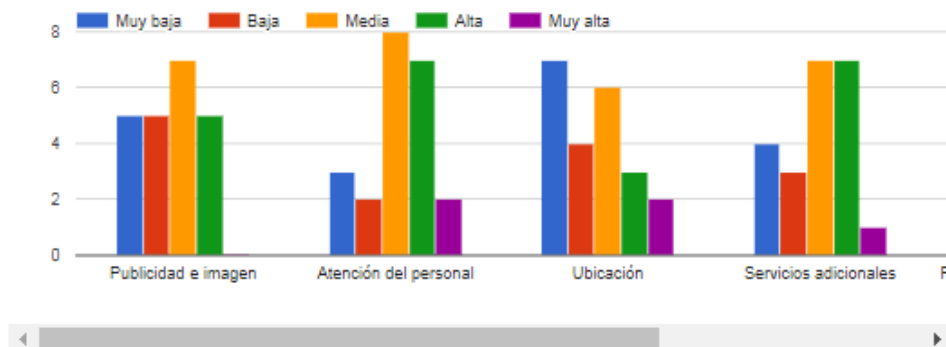
¿Cual fue el principal motivo por el que decidiste participar de un intercambio cultural?



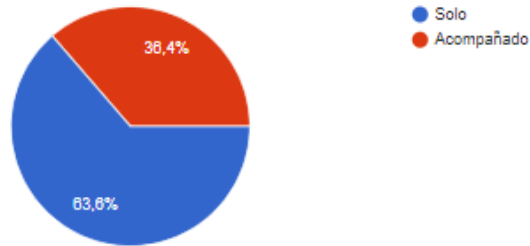
¿Como te enteraste del programa?



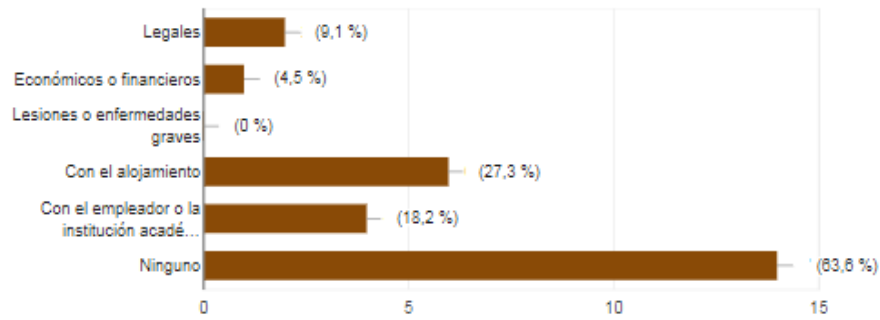
¿Que importancia le diste a los siguientes criterios para elegir la agencia?



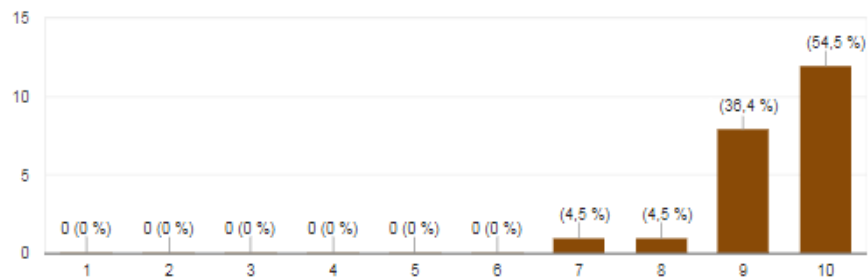
¿Participaste del programa solo o acompañado de un amigo/familiar?



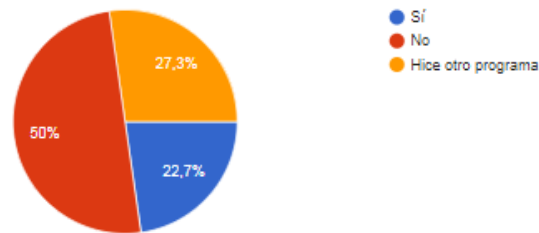
¿Durante el transcurso del programa, tuviste alguno de los siguientes problemas?



¿Del 1 al 10, que tan satisfactoria fue tu experiencia en el exterior?

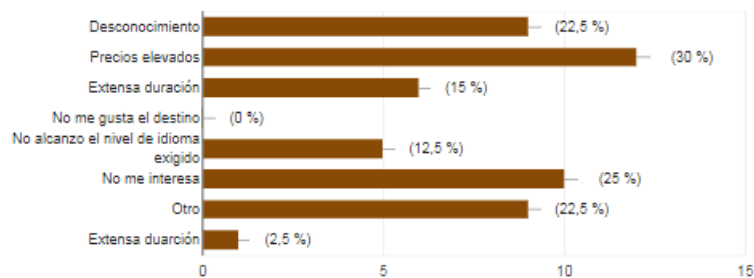


¿Volviste a realizar el programa?



No realizó ningún intercambio cultural

¿Por que motivo nunca participaste de un programa de intercambio cultural?



## 5. Demanda proyectada

Debido a la escasez de información sobre el consumo de estos programas en el país, se utilizan los datos brindados por la Embajada de Estados Unidos sobre la cantidad de Visas J1 entregadas a argentinos, para estimar el crecimiento del mercado.

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Participantes	1793	2057	2367	2196	2696	3000
Variación		14%	15%	-8%	22%	11%