

MAESTRÍA EN  
MARKETING & COMUNICACIONES



**Trabajo de Graduación**

Plan de Marketing - Play Patagonia SRL

**ALUMNO:**

Moreno, Rodrigo

**Tutor Diego Regueiro**

**- 2020 -**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de marketing se ha elaborado con el objetivo de articular los esfuerzos necesarios para llevar adelante el negocio, principalmente los dos desafíos más importantes que la empresa posee en el mediano plazo, de manera más eficiente, con metodologías preestablecidas y una planificación clara, consecuentemente haciéndolos más rentables. Esto se realizará principalmente a partir de entender las oportunidades y amenazas resultantes del entorno en el que la misma se encuentra, como ésta configura sus recursos construyendo sus fortalezas o debilidades y a partir de esta información re diagramar el curso de acción tanto del proceso de comercialización como de producción para obtener mejores resultados.

En el desarrollo que abordarán seguida esta sección podrán comprender cómo se encuentran configuradas las industrias del turismo y del deporte, sus distintos tipos de consumidores y productos, los distintos modelos de negocios y cual es la realidad de cada mercado actualmente. Continuando con el análisis de los factores externos podrán percibir un entorno favorable para que la compañía avance con los proyectos, entendiendo cuales son los diferenciales que generan ese aspiracional que tracciona las decisiones de compra en el consumidor y en los que va a anclarse la formulación estratégica.

Cuando se aborde el análisis interno de la compañía, percibirán lo importante del protagonismo de los socios en el giro comercial del negocio, dada su expertiz y vinculación a la hora de llevarlo adelante, generando permanentes nuevos negocios, sumado a la construcción de la trayectoria que lograron a lo largo de más de 10 años de trabajar en la misma línea.

A su vez, en mismo análisis se identifica el principal problema de la compañía, la falta de estructura y metodología a la hora de llevar el negocio adelante, problema general de numerosa cantidad de pymes en vías de crecimiento. Entendiendo esto es que posteriormente se abordará la formulación estratégica del plan y la posterior configuración del marketing mix en pos de modelar un formato a través del cual la firma pueda abordar sus negocios y así mejorar su performance general. Para ello, acompañado del desarrollo de la planificación estratégica, se establecerán objetivos para las distintas áreas y se desarrollarán métricas para el análisis de su gestión.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de graduación integrará los conceptos vistos en las distintas asignaturas de la Maestría en Marketing & Comunicación, resumiendo su aplicación práctica en un Plan de Marketing de la firma Play Patagonia, empresa para la cual me desempeño como Responsable del Área y la cual será el objeto de estudio central.

La misma es una Pyme vinculada al mundo del entretenimiento y los deportes cuyo core business fue migrando en búsqueda de crecimiento hasta posicionarse hoy como una agencia integral. Nace en el año 2008, cuando dos ex jugadores de Rugby profesional quienes comenzaron a llegar al final de sus carreras y consecuentemente empezaron a imaginarse un futuro fuera del deporte. En esa transición detectaron una oportunidad en el mercado de Agencias de Viajes, principalmente en el nicho deportivo, industria que conocían muy bien.

Desde hace 10 años trabajan en pos de brindarle a sus clientes soluciones que abarquen lo que esté a su alcance, no solo en materia de viajes. Esto lo materializan a través de 3 unidades de negocios íntimamente relacionadas con este mundo en pleno crecimiento del entretenimiento y los deportes. Hoy la firma se estructura en la unidad de negocios Viajes, la cual nuclea viajes de individuos, viajes corporativos y operaciones turísticas de federaciones deportivas, en la unidad de negocios Eventos & Activaciones de Marca, la cual incluye también la comercialización y posterior producción de hospitalidades corporativas en el marco de eventos deportivos y musicales, y por último, en la unidad de negocios Deportes, la cual abarca principalmente la comercialización de derechos de distintas organizaciones deportivas o eventos masivos.

Ésta ramificación de actividades que hace a la integralidad a la hora de abordar clientes pone de manifiesto la necesidad que la empresa posee de una mejora en la planificación, sobre todo en lo referido al Marketing Estratégico y a la Comunicación. Los principales desafíos que la empresa posee en el mediano plazo son los dos eventos deportivos más importantes a nivel mundial detrás de los Juegos Olímpicos. Por un lado, el Mundial de Fútbol Qatar 2022 y por el otro, la Copa del Mundo de Rugby Francia 2023. A partir de éstos, cuyos ejes son el deporte y el turismo, es que se desarrollará el correspondiente Plan de Marketing que la empresa ejecutará los próximos tres años, no solo enfocando lo estratégico para éstos dos eventos si no en

toda la organización y que consecuentemente la alinearán de manera más sólida para abordar todos sus negocios y clientes.

Para llevar adelante este trabajo partiré de la base de 2 distintas fuentes de información. Como primer paso realizaré una investigación secundaria, haciendo foco en el research de información relacionada a las industrias del entretenimiento, los deportes y el turismo. Esto colaborará al objetivo de entender el mercado en el que se encuentra la empresa, cuales son las últimas tendencias y principalmente dimensionar su potencial. Sumado a esto, la investigación se enfocará en los distintos estereotipos de consumidores o decisores de compra para obtener patrones que colaboren a describir su perfil y a partir de ello construir la estrategia a implementar.

A partir de todos estos in-puts de información es que se abordarán las correspondientes partes estratégica y operativa del Plan, concluyendo con cursos de acción que colaboren a mejorar el rendimiento de la empresa.



## MARCO TEÓRICO

En esta sección del trabajo se profundizará el análisis, desde un punto de vista cualitativo, de las tendencias del mercado en el que la empresa está inmersa, y el contexto en el que se desempeña. Para ello se abordarán dos distintas dimensiones como ejes conductores del análisis. Las industrias a analizar serán la del turismo y la del deporte.

### ***Dimensión Deportes:***

#### **El Deporte y la Sociedad**

Es muy importante destacar la labor del deporte como actor social a través de la historia del hombre. Desde el punto de vista formacional, es un eje de conducción de valores notable. Comenzando por el Comité Olímpico Internacional y la filosofía del Olimpismo, los cuales se encargan de exaltar valores como la excelencia, el respeto y la amistad hasta lo que puede apreciarse en cualquier club, donde se repiten y exponen otro tipo de valores como la responsabilidad, la determinación, el coraje, la igualdad y la pasión, que sirven para potenciar el proceso de socialización de las personas, mejorando su "actitud social".

El segundo punto de vista desde donde puede abordarse la temática es la salud. Está comprobado que una sociedad altamente penetrada por el deporte tiene ratios de salubridad mejores que los de sociedades más sedentarias. El Olimpismo por ello es que no solo busca diseminar sus valores entre deportistas de elite, sino que también busca que genere un movimiento que pregone por el bienestar social, teniendo como principal objetivo entender al deporte como un estilo de vida saludable, que balancee la vida profesional y personal de las personas, creando lugar al esparcimiento y al ocio pero encontrando goce en el esfuerzo de ser mejor día a día como slogan.

Distinto a lo anterior pero igual de importante es el punto de vista de sociabilización. El deporte cumple un rol fundamental en la vida social interactiva de las personas. Éste contribuye a que el ser humano desarrolle mayor cantidad de relaciones, no entre en aislamiento y consecuentemente desarrolle habilidades de interacción social. El proceso de inserción de un individuo a la sociedad es considerablemente más fácil cuando se realiza a través de situaciones en las que se comparten gustos y

preferencias. El deporte funciona como uno de esos gustos y preferencias que hacen que la gente pueda empatizar y generar vínculos.

Otro punto de vista desde donde puede profundizarse el rol que cumple el deporte en la sociedad es la industria que se creó con el avance del profesionalismo en distintas disciplinas. Este punto de vista tiene muchas aristas que son importantes de nombrar pero van a abordarse dos de ellas. Por un lado puede destacarse el económico, dado que el deporte se transformó en una industria de muy importante volumen de negocios a nivel mundial, y por el otro, a partir de la enorme exposición que se generó a partir del crecimiento económico del deporte, es muy importante destacar el rol de los deportistas profesionales como íconos sociales y modelos a seguir. Los deportistas de elite lograron una exposición y un reconocimiento tan elevado que se convirtieron en líderes de opinión y referentes a todo nivel social. Son influenciadores de conductas sociales, marcan tendencia y moda y pueden ser líderes de opinión.

### **Historia del Deporte**

Se remonta al momento de la historia donde el ser humano realizaba actividad física por necesidades inherentes a la época, como lanzar jabalinas para cazar, correr para huir de peligros, etc. etc. Estas destrezas tomaron un rol social tan importante que a partir de ellas es que surgen los Juegos Olímpicos en el año 776 a.c., para darle un marco competitivo al talento.

No hasta el siglo XVIII surge el concepto de deportes. Antes de esto todas las prácticas físicas eran consideradas Juegos. En dicha época se destaca el concepto de “deportivización”, que acuña a la consolidación de las organizaciones que reglaron las prácticas físicas, creando nuevas actividades, con reglamentaciones estandarizadas a todo nivel (Martin Curi, José Garriga Zucal y Alejo Levoratti - 2018).<sup>1</sup>

A partir de esto es que las prácticas deportivas sufren un proceso de globalización y comienzan a asemejarse a lo que son hoy en día, con estructuras claras internacionales, nacionales y locales.

### **Tipos de Vínculos con el Deporte:**

Según el autor Bernard Mullin (1993), en su libro Marketing Deportivo, éste concepto se define como "todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos sean participantes primarios, secundarios y terciarios; y de los consumidores deportivos, espectadores primarios, secundarios y terciarios a través de procesos de intercambio".<sup>2</sup>

A partir de esto pueden identificarse dos tipos consumidores deportivos de los cuales luego se desprenden distintas categorías en cada uno.

- **Participantes Primarios:** quienes practican el deporte en primera persona. Se encuentran dentro 3 tipos de deporte.
  - **Deporte Base:** también definido formativo, es el deporte para chicos y jóvenes el cual se basa en la transmisión de valores y el aprendizaje de destrezas básicas.
  - **Deporte Recreativo:** actividades físicas en tiempos de ocio, con exigencias al alcance de cualquier persona, sin importar rango etario, estado físico o expertiz. Las reglas son las propias del deporte o bien pueden ser establecidas de común acuerdo por las participantes. Su fin mayor es brindarle a la sociedad una herramienta de esparcimiento que colabore a mejorar la calidad de vida y la salud, así como fomentar las relaciones sociales y familiares.
  - **Deporte Elite:** practicado profesionalmente, los que lo practican dedican su vida al entrenamiento físico, técnico y mental. Éstos funcionan como trendsetters e imponen nuevas tendencias, conceptos, modas, etc. etc.
- **Participantes Secundarios:** no practican los deportes en primera persona pero son agentes necesarios para que estos se desarrollen, como por ejemplo las asociaciones o federaciones que rigen y reglamentan los deportes.
- **Participantes Terciarios:** no practican el deporte ni tampoco son indispensables para que estos se practiquen pero funcionan como terceros interesados, como por ejemplo, medios de comunicación, periodistas, sponsors, etc.

De aquí puede distinguirse otro tipo de consumidores que también desprende otro tipo de deporte. En este caso el que funciona como espectáculo y tiene características similares al mercado del entretenimiento como puede ser la música, el cine, el teatro,

etc. Éste es practicado por deportistas de elite y es fuente de entretenimiento de masas. Actualmente es uno de los principales atractivos mundiales y poseen las mayores audiencias televisivas.

- Espectadores Primarios: quienes presencian los eventos en vivo in situ.
- Espectadores Secundarios: quienes lo presencian en vivo a través de cualquier medio de comunicación sea televisión, radio o plataformas digitales, o bien diferidos vía diarios, revistas o plataformas digitales.
- Espectadores Terciarios: los cuales acceden a la experiencia del producto deportivo indirectamente (por ejemplo, verbalmente mediante comentarios de espectadores y participantes primarios o secundarios).

## Industria del Deporte

Como muchos especialistas mencionan, las tendencias y las modas dentro de la industria del entretenimiento son temporales y por consecuencia aparecen y desaparecen. No así sucede con el deporte. La industria deportiva históricamente mostró y sigue mostrándose como dominador de dicha industria, con ratios de crecimiento por encima de muchas otras y consecuentemente con lugar para seguir haciéndolo. Lynne Bartos (2018)<sup>3</sup>

Hoy el deporte se ha convertido en una industria de muy importante volumen de negocios. La masificación que lograron las distintas disciplinas a través de la amplificación dada por la televisación y luego, más cercano a la actualidad, a través de las redes sociales, hizo que se conviertan en un atractivo que trasciende lo estrictamente deportivo, sino que funcionan como ejes de conducción del marketing operativo de muchas firmas. Las empresas giran sus campañas en torno a eventos deportivos, asociaciones deportivas, clubes deportivos, deportistas, medios de comunicación deportivos, etc. etc.

De acuerdo con el Sociólogo español David Moscoso Sánchez, profesor titular de Sociología del Deporte de la Universidad Pablo de Olavide en Sevilla, el deporte televisado es mucho más que deporte, es una especie de religión civil, una religión de compensación (Salvador Giner). “Tiene la capacidad de llenar vacíos emocionales en el ser humano, de generar expectativas e ilusiones colectivas, de hacernos sentir



felicidad y tristeza como parte de proyectos que en realidad no son nuestros, sino de otros: clubes, federaciones, deportistas, selecciones. De alguna forma, es una válvula de escape de nuestras emociones y frustraciones. Es algo primitivo e irracional, pero no por ello malo, todo lo contrario; ¡salvo cuando las emociones escapan a nuestro control!”. Sumado a esto, algo importante manifestado por el especialista es que el deporte funciona como entretenimiento, sobre todo de las clases sociales más bajas. David Moscoso (2020)<sup>4</sup>

Diversos estudios indican que esta industria genera entre 550.000 y 630.000 millones de euros al año, cifras en constante crecimiento y que suponen aproximadamente el 1% del producto bruto interno (PBI) mundial. <sup>5</sup>

La revista Forbes elabora y comunica en forma anual un ranking denominado “Forbes SportsMoney Index” el cual colabora para entender cómo se encuentra dividida la industria entre agentes de mercado, sean marcas, clubes o deportistas. La metodología utilizada no solo implica la ganancia dineraria sino el posicionamiento de marca que posee cada uno, los vínculos comerciales entre ellos y la exposición lograda en base a dichas relaciones.

A partir de este índice se muestran en forma clara dos situaciones. La primera que puede identificarse es la fuerte centralización de la industria deportiva exclusivamente en un deporte, el Fútbol entendido como fenómeno mundial. Seguidamente se puede mencionar que, si bien su alcance es mundial, los seguidores del fútbol son dos deportes bien identificados con una región, norteamérica, específicamente los Estados Unidos con sus ligas más importantes, la National Football League (NFL) y la National Basketball League (NBA). Dicho país lidera a nivel mundial el consumo deportivo, no solo dado por ratios de audiencia sino por consumo deportivo de toda índole, con una penetración promedio muy superior a la media de los países. <sup>6-7</sup>

A partir del estudio realizado por la consultora PWC denominado “Sports Industry: time to refocus” puede percibirse que se llega a la conclusión de que el camino de la industria seguirá por la senda del crecimiento en los próximos años, proyectándose un crecimiento aproximado de un 6,4% para los 5 años. Cuando se orienta dicho análisis en forma regionalizada, Europa, Norteamérica y Australasia, por ser mercados maduros en este aspecto, el crecimiento será menos acelerado en relación

a Asia y Medio Oriente, cuyas perspectivas de crecimiento son mayores dada una situación de mercado menos maduro.<sup>8</sup>

### **Actualidad del Deporte**

Una de las tendencias destacadas del mercado del entretenimiento en la actualidad son las transmisiones en vivo de deportes. Hoy es lo único que mantiene en pie a las señales de cable tradicionales dado que toda la industria del on-demand ha logrado abordar todo lo que antes era exclusivo de ellos y lo único que ha quedado como atractivo y ventaja comparativa para los consumidores son los deportes. Los derechos de televisación de los eventos deportivos más importantes del mundo son los que generan los mayores ingresos tanto en el mundo televisivo, vía venta de espacios publicitarios, como en el mundo de los deportes, por la venta concreta de los derechos de televisación.

A su vez, es prudente marcar una fuerte tendencia a la “tecnologización” de la industria, con nuevos nichos de mercado como lo son los e-Sports, o nuevas formas de comunicación e incluso transmisión, como las redes sociales. Esta nueva tendencia afecta principalmente a las empresas vinculadas que necesariamente deben poner el foco en estos cambios y alinear sus estrategias en pos de no quedar fuera de mercado.

Basado en la encuesta de la consultora PWC y sus correspondientes conclusiones, es fundamental para la industria frente a esta nueva realidad enfocarse en los nuevos medios, estrechando relaciones con la audiencia a través de generar interactividad entre las experiencias reales y las digitales.<sup>9</sup>

### **Modelos de Negocios Deportivos**

- **Derechos de Televisación:** transmisión en vivo de eventos o serie de eventos. Por ello se paga un fee al poseedor de los derechos y las transmisoras se encargan de comercializar pauta publicitaria en todos sus formatos.
- **Sponsoreos:** de eventos, de equipos, de deportistas en forma individual, de federaciones o asociaciones deportivas.

- Branding: exposición de marca en eventos con las diversas herramientas existentes, de equipos en indumentaria oficial, de deportistas en forma individual con la utilización de accesorios técnicos o indumentaria de la cual ellos poseen sus propios derechos, de federaciones o asociaciones deportivas en indumentaria, eventos o serie de eventos organizados por ellos.
- Licencias para venta de merchandising: de eventos, de equipos, de deportistas en forma individual, de federaciones o asociaciones deportivas.
- Activaciones de marca: actividades en el marco de eventos deportivos en donde la marca se pone en contacto con el consumidor a través de acciones creativas que sirven para posicionarse, tener una mayor recordación y una mejor amplificación por todas las plataformas.
- Producción de eventos: operar la logística de todos los proveedores inherentes a la organización del evento (seguridad, catering, asistentes, transportes, etc. etc.).
- Hospitalidades corporativas: espacios de relacionamiento corporativo en donde las empresas invitan clientes y directivos para generar negocios en el marco de eventos deportivos, de forma más descontracturada.
- Ticketing: venta de entradas
- Gestión de ingresos: gestión de cobro y control de ventas de bienes dentro de los eventos, como por ejemplo puntos expendio de comida, venta de merchandising, etc.
- Eventos satélites a eventos estrictamente deportivos: eventos dentro de los eventos que no tienen que ver con lo deportivo, como por ejemplo una fiesta post evento ejemplo el After-Polo del Abierto Argentino de Polo.
- Alquiler de predios: para eventos masivos de otra índole, como por ejemplo recitales o ferias gastronómicas.
- Generación de contenidos: audiovisuales o fotográficos en eventos, ya sea para utilización en redes sociales como para cualquier otra uso.
- Viajes: de deportistas a competir o de espectadores a presenciar eventos.
- Campañas publicitarias: creación de ideas, pre-producción y rodaje de campañas asociadas al deporte.

## Situación del Mercado Deportivo Argentino

El mercado Argentino se encuentra fuertemente influenciado por un deporte en particular, el cual aglutina más del 70% de la audiencia y los ingresos provenientes de la industria: el fútbol.

A pesar de esto, muchos otros deportes poseen una importante penetración social en Argentina y a partir de ello es que encuentran marcas y medios de comunicación interesados en ellos por sus valores, sus aficionados y por el concepto que pueden llegar a representar.

- Fútbol: como mencionamos anteriormente, posee una importante penetración en la sociedad Argentina, cruzando todos los estratos sociales, todos los posibles rangos etarios, niveles deportivos, etc.
- Rugby: identificado con los estratos sociales alto y medio, es el segundo deporte nacional y maneja un presupuesto de U\$25.000.000 anuales.
- Tenis: no se identifica con un estrato social determinado sino que se considera algo que cruza a toda la sociedad. Es uno de los deportes más practicados del país ya que puede practicarse a casi toda edad y no se requiere de un presupuesto extremadamente alto. Hoy, aproximadamente maneja un presupuesto estimado dentro del país de U\$10.000.000 anuales.
- Polo: identificado estrictamente con el estrato social muy alto, es un deporte de nicho pero Argentina es potencia mundial, no solo en lo deportivo si no en la industria de cría de caballos y de eventos deportivos. La Triple Corona de Polo, integrada por el Abierto de Tortugas, el Abierto de Hurlingham y el Abierto de Palermo manejan un presupuesto estimado de U\$2.500.000.
- Running: no se identifica con un estrato social puntual sino que es algo masivo, y una de las tendencias más fuertes de la actualidad dado que cruza a una gran amplitud etaria. El presupuesto para practicarlo es muy bajo y ha logrado posicionarse fuertemente. El mercado se encuentra muy atomizado y no hay una organización única que rija el deporte pero su volumen de negocios es importancia alta a nivel nacional.
- Basquet: no se identifica con un estrato social sino como algo masivo. Argentina ha logrado desarrollar una Liga Nacional Profesional muy importante

y por consecuencia internacionalmente ha logrado posicionarse entre las naciones más poderosas.

- Hockey: identificado anteriormente como algo de clase alta pero dados los resultados a nivel internacional de los seleccionados y por una gestión fuerte de la Confederación Argentina de Hockey en pos de masificar el deporte lograron convertirlo en algo de toda clase social, insertando nuevos clubes al sistema que antes no existían.
- Automovilismo: identificado como un deporte de nicho pero más orientado al ámbito masivo, el presupuesto que se involucra es semejante al del Tenis a escala nacional.
- Boxeo: identificado con los estratos sociales bajo y medio por sobre los demás, es un deporte muy tradicional en la Argentina pero que ha perdido importancia a lo largo del tiempo. Sigue teniendo un nivel deportivo alto pero el volumen de negocio disminuyó y los interesados han disminuido notablemente, sean marcas o aficionados.
- Deportes de nicho incipientes: pueden detectarse nuevas disciplinas que lograron absorber una gran porción del mercado deportivo. Se trata de disciplinas no tradicionales que constan de prácticas que pueden desarrollarse en ámbitos más descontracturados y colaboran al bienestar físico y mental estrechamente vinculadas a momentos de ocio. Éstas son el Surf, el Ski, el Snowboard, el Skate y el CrossFit.

### ***Dimensión Turismo:***

“Turismo es todo el espectro que se genera a partir de la idea y/o de la acción que implica el desplazamiento de los seres humanos a un lugar diferente al de su residencia con posibilidades recreativas, es decir, con intenciones de descanso, diversión y/o contacto con el destino receptor.”<sup>10</sup>

### **Historia del Turismo**

Argentina no fue caracterizado desde sus comienzos por haber desarrollado una industria del Turismo orientada al mercado masivo. En los comienzos de la nación era

algo extremadamente restrictivo para un sector de la sociedad, la aristocracia. No fue antes de la llegada del Peronismo en 1945, el surgimiento de los derechos de los trabajadores y la irrupción de una clase media incipiente que el turismo se convirtió en una industria en el país. Desde entonces la industria ha tenido distintas etapas de crecimiento y retracción, dadas por vaivenes económicos, sociales y políticos coyunturales del país, pero la tendencia, compartiendo lo que sucede a nivel mundial, es que a lo largo de la historia el ocio y el esparcimiento siempre fue ganando terreno hasta configurarse en un mercado de importante giro comercial en la actualidad.

### **Teorías generales**

La industria del turismo está configurada de manera que distingue una división clara entre dos tipos, el turismo emisor y el turismo receptor. Esta distinción viene dada por los operadores para distinguir entre actividades de recepción de pasajeros y la operación de viajes fuera de su país.

Luego, a partir de ello es que luego se dividen entre demás categorías, cuyo límite no tiene barrera y dependen del motus del viaje, como por ejemplo el turismo cultural, el turismo religioso o el turismo deportivo, el cual desarrollaremos a continuación.

Se entiende este último por aquel cuyo motivo principal es o bien la práctica de actividades deportivas en primera persona, como a su vez, para presenciar in situ cualquier competición o evento deportivo.

### **Tendencias**

Hace varios años que la industria de los servicios encuentra su diferencia en la creación de experiencias más que en servicios. La industria trabaja en pos de generar momentos únicos que sean recordados por sus clientes de manera tal que quieran volver a consumirlo de una u otra forma. Hoy la economía de esta industria se rige por las experiencias, y con ello se percibe una sofisticación de los sentidos, cosa que abre una puerta para un mundo nuevo en el Marketing, el marketing de los sentidos. Estos se relacionan directamente con el goce y se han culturizado de manera tal que lo simbólico se convirtió en una cierta forma de estar presente. Es importante para el consumidor vivir nuevas sensaciones y esto radica también en un cambio en el

protagonismo del turista. Antes solo miraba y contemplaba y hoy en día quiere participar, estar cerca, sentir, vivir: turismo de experiencias.

## **Turismo Deportivo**

El turismo deportivo está referido a todas aquellas actividades relacionadas con el deporte que se realizan fuera del lugar habitual de residencia de la persona, ya sea realizar una actividad física u observar espectáculos deportivos. En este trabajo se profundizará únicamente una de sus ramas, el turismo de espectadores. En los últimos años, la demanda de esta modalidad turística ha aumentado considerablemente dada el crecimiento de los propios eventos deportivos en audiencia e interés general, funcionando a su vez como fuente de exposición y promoción turística para los países o ciudades anfitrionas. Esto ha adquirido una importante relevancia, constituyendo una gran oportunidad de negocios tanto para los destinos receptores como para la industria emisora, representado en número de turistas como en el impacto económico resultante del evento. Ésto lo muestran las palabras del Comité Organizador de los Juegos Olímpicos París 2024: “Los Juegos Olímpicos constituyen un rotundo impacto mediático (3.700 millones de espectadores, 25.000 periodistas) una formidable herramienta de promoción internacional para el país anfitrión.”<sup>11 - 12</sup>

El aumento de la conectividad y la baja en precios que permitió una mayor accesibilidad sin duda potenciaron conceptualmente la asistencia a eventos, mostrando la televisión no como la única alternativa. Los eventos mueven multitudes que llegan a los destinos receptores por horas, días o semanas, y consumen todo tipo de productos o servicios asociados al turismo y el evento, desde hotelería, gastronomía hasta merchandising, tours, etc. El país organizador de un evento masivo de relevancia mundial por lo general atrae a entre 300.000 y 500.000 turistas internacionales en promedio durante el período que transcurre el mismo.

Un ejemplo que se propone en uno de los artículos utilizados para entender la industria del turismo deportivo es el caso de Montreal. Los Juegos Olímpicos fueron hace más de 40 años y el estadio emblema de dichos Juegos sigue siendo uno de los principales atractivos de la ciudad. A su vez, en mismo artículo se cita a Frédéric

Valletoux, presidente del Comité Regional de Turismo de Paris quién afirma que el 30% de los beneficios económicos de los eventos, provienen del turismo.

Analizando específicamente el caso de Brasil y la FIFA World Cup llevada en 2014, fue el evento internacional con mayor convocatoria luego de los Juegos Olímpicos de Londres 2012. El país recibió más de un millón de turistas los cuales generaron ingresos mayores a U\$4,5M.

En el siguiente gráfico se exponen los principales eventos y sus correspondientes cifras de espectadores.



Fuente: <https://www.ft.com/content/b08c09e6-d54e-11e9-8367-807ebd53ab77> <sup>13</sup>

Sumado a los números aportados por el gráfico, un estudio realizado por VISA colabora a exponer datos que sirven para tomar dimensión del mercado. En dicho estudio se muestra que entre 20% y un 35% de los europeos planean sus vacaciones en base a posibles eventos deportivos, sobre todo de Fútbol. Sumado a esto, una variable adicional que sirve para tomar referencia del público es que casi el 80% de estos son jóvenes menores de 44 años. <sup>14</sup>



### **Situación actual del mercado del Turismo**

Según datos dados por la Cámara Argentina de Turismo, el turismo a nivel mundial generó un 10,4% de todas las actividades globales del planeta y en Argentina se replica el mismo ratio, aportando a la actividad económica del país un 10% del total.<sup>15</sup> En Argentina el turismo deportivo crece a pasos agigantados, la sociedad se encuentra fuertemente penetrada por los deportes y la tendencia de las experiencias comienza a convertirse en una fuente de distinción para quienes elaboran una propuesta de valor en torno a ello.



## ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Continuando con el estudio para la posterior elaboración de un diagnóstico de situación, en esta sección del trabajo se abordará el análisis desde un punto de vista más cuantitativo, exponiendo variables con reflejos numéricos que expongan las realidades de los mercados.

### ***Análisis de Entorno: PESTEL***

#### **Político**

Argentina, país que va a ser el principal objetivo como agente de los dos eventos antes mencionados, es un país cuyas decisiones políticas no estrictamente relacionadas a lo económico pueden generar volatilidad en esta variable en forma indirecta. No obstante ello, profundizaremos algunas medidas tomadas por el Gobierno Argentino que afectaron y continúan haciéndolo a las industrias del turismo y los deportes.

#### *Turismo:*

- Enero 2015: Política de ajuste y no incentivo al consumo. Recortes presupuestarios para fomentar la promoción turística vía eventos en provincias. El Gobierno Nacional Argentino, en pos de reestructurar sus erogaciones presupuestarias y así buscar equilibrar la balanza fiscal es que tomó la decisión de disminuir considerablemente su inversión en promoción turística. Si bien continuó con políticas relacionadas al turismo, se enfocó en algo mas troncal e importante pero no tan visible. Reformó nuevas rutas, desarrolló nuevos espacios de esparcimiento de libre acceso, entre otras cosas, pero no continuó con la producción de eventos masivos que sirvan para potenciar los destinos. Dentro de esos eventos masivos pueden destacarse muchos eventos deportivos que no pudieron continuar por no contar con los presupuestos de producción para hacerse realidad.

- Elecciones Agosto 2019: especulación de los ahorristas por devaluaciones futuras.

Esto generó una volatilidad en el tipo de cambio dado por la incertidumbre de quién sería el ganador de las elecciones primarias. Frente a encuestas que mostraban como

ganador al Frente de Todos, los ahorristas generaron una corrida cambiaria que concluyó en una devaluación del 35% en una semana. Esto, si bien es una variable económica que profundizaremos en el siguiente punto, puede vincularse con una situación de inestabilidad dada por la política.

- Post Elecciones Octubre 2019: Restricciones cambiarias para control de tipo de cambio.

En pos de controlar el avance del tipo de cambio, el gobierno en vísperas de cerrar su mandato sin ninguna otra crisis cambiaria tomó como medida extremar la posibilidad de compra de moneda extranjera U\$200 por mes. Esto afecta directamente al mercado del turismo, ya que cualquier persona que quiera viajar al exterior o bien debe contar con tarjetas de crédito para realizar sus correspondientes gastos o bien contar con el efectivo de antemano.

#### *Deportes:*

- Enero 2019: Disminución de rango de los deportes en Argentina, de ser una Secretaría a ser una Agencia.

A través de un DNU (Decreto de necesidad de urgencia) el Presidente Argentino Mauricio Macri transformó la Secretaría de Deportes de la Nación en una Agencia de Deporte Nacional. La Secretaría antes dependiente del Ministerio de Educación y posteriormente directo de la Secretaría General de la Presidencia de la Nación se transformó en un organismo autárquico y descentralizado el cual posee autonomía para administrar sus ondas y sus bienes. Si bien esto en primera instancia se percibe como algo positivo, yendo a los efectos técnicos, una agencia posee un rango menor a la de una Secretaría de Estado. Los aspectos positivos destacados de la medida es justamente la autarquía. A través de esta modificación la nueva Agencia de Deportes tendrá una eficiencia operativa muy superior a la anterior y la agilidad en los procesos de toma de decisiones serán más rápidos, algo muy requerido en el ámbito deportivo.

El nuevo organismo continuará su gestión en pos del objetivo de darle asistencia al deporte en general, mejorando instalaciones, asistiendo a deportistas y pregonando por el desarrollo deportivo del país.

- Diciembre 2019: Nueva reestructuración del Gabinete y Ministerios.

La nueva gestión gubernamental argentina vuelve a darle importancia al deporte nacional. “El deporte vuelve a tener rango de Secretaría” Palabras textuales brindadas al Diario La Nación de la nueva Secretaria de Deportes Inés Arrondo.<sup>3</sup>

Sumado al análisis del mercado Argentino es importante exponer las realidades de Chile, Perú, Uruguay y Paraguay que aglutinarán un tentativo 25% del objetivo de ventas, regionalizando la oferta al Conosur. Ésto dependerá puntualmente de los resultados deportivos de sus correspondientes seleccionados nacionales, funcionando como motivadores de compra de sus aficionados a asistir a los eventos o no.

*Chile:* si bien ha tenido cierta inestabilidad dada la agitación social vivida a fines de 2019 y comienzos de 2020 con reclamos cuyo motus fue la desigualdad social, el contexto es muy favorable para la promoción turística emisiva. Esto se argumenta en su sólida situación económica a pesar de que sus principales índices se vieron afectados por dicha crisis, siguen siendo muy favorables en relación a todos los países de la región, sobre todo mostrando una clase media alta y alta en una situación acomodada en ingresos valuados en dólares.<sup>16</sup>

*Perú:* se muestra como uno de los países con mayor potencial de la región, con políticas macroeconómicas que potencian el crecimiento y así un potencial aumento de mercado del turismo emisivo por crecimiento de los salarios en moneda extranjera.<sup>17</sup>

*Uruguay:* la estabilidad política lograda por décadas lo posiciona como el país con mejores índices de la región. Muestra índices elevados de igualdad social a nivel mundial y sus políticas macroeconómicas favorecen el turismo emisivo por un nivel salarial promedio alto en dólares.<sup>18</sup>

*Paraguay:* la realidad política del país logró llevarlo a revertir su estancamiento económico hacia mediados de 2019 pero con la llegada del COVID-19 y por consecuencia la disminución de ingresos el país enfrenta nuevamente un etapa de disminución del PBI para este año. Esto genera directamente una posible disminución

del mercado del turismo emisor pero un punto clave para realizar este análisis es su correspondiente índice de desigualdad social. Éste es uno de los más altos de la región y por consecuencia, el mercado al que se apunta con los productos que la empresa posee para ofrecer no termina disminuyendo ya que es menos elástico a las crisis económicas.<sup>19</sup>

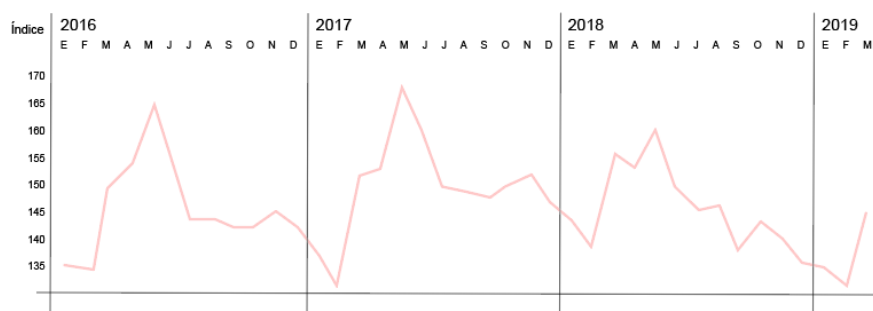
## Económico

Desde el punto de vista económico hay dos aristas por las cuales se puede abordar el contexto en el que está inmerso la firma. El primero y teniendo una visión positiva de la realidad económica Argentina es que todo el proceso devaluativo sufrido durante el 2018-2019 coloca al país como gran destino turístico a nivel internacional dado por un tipo de cambio conveniente para el mercado extranjero. Esto representa una gran oportunidad para el turismo receptivo. Teniendo una visión negativa como contraposición es que el contexto de pérdida de poder adquisitivo de la población argentina representa consecuentemente una merma en el consumo general y por sobre todo en actividades de ocio, primer retracción del consumidor entendiendo la escala de necesidades. Esto impacta fuertemente tanto en el mercado del turismo emisor como a su vez en la plataforma de la industria del deporte. Puntualmente esta situación económica representa una amenaza ya que habrá una menor porción de la población que puede acceder a dichos placeres del ocio. A continuación desarrollaremos algunos ratios dados por el INDEC y por la Cámara de Turismo Argentina que exhiben la realidad en forma numérica.

### Actividad Económica en Argentina (Datos INDEC)<sup>20</sup>

#### ACTIVIDAD ECONÓMICA (I.N.D.E.C.)

Estimador mensual: Enero 2015 - Marzo 2019



Fuente: <https://www.indec.gob.ar>

El gráfico expuesto muestra una retracción en la actividad económica desde Octubre de 2017. Esto hace sintonía con la retracción sufrida por el mercado deportivo y el turístico emisor antes mencionada.

#### Detalle proceso devaluativo en Argentina

- Diciembre 2015: saneamiento del mercado de cambios, unificación de tipos de cambio paralelo y oficial y apertura de mercado cambiario. TPC = \$15
- Mayo 2018: frente al no cumplimiento de metas fiscales y una coyuntura económica internacional no favorable el dólar incrementa su valor de TPC = \$20 a \$28.
- Agosto 2018: caída de bonos a nivel internacional repercute en TPC el cual se dispara a \$42.
- Agosto 2019: especulación frente a elecciones, ahorristas y empresas posicionan sus reservas en dólares y generan una corrida cambiaria. TPC = \$60
- Proceso Devaluativo 2020: Frente a la pandemia mundial.

Argentina tomó la postura política, que afecta directamente a lo económico, de no depreciar la moneda frente a la pandemia como lo hicieron muchos de sus vecinos y socios. Esto hizo poner el foco en la emisión monetaria y por tanto la moneda Argentina se encuentra sobre apreciada en el mercado oficial, situación que consecuentemente en conjunto con las restricciones cambiarias generan un mercado paralelo cuya brecha aumenta en base a éstos movimientos. Ésto genera panoramas de incertidumbre constante y situaciones que son perjudiciales para algunos rubros de la economía y beneficiosas para otros. A su vez, es importante reconocer las

Actividad Turística en Argentina (Datos INDEC) <sup>21</sup>



Fuente: <https://www.indec.gob.ar>

## Turismo Mundial 2018 (Datos Cámara Argentina de Comercio & World Tourism and Travel Council) <sup>22</sup>

- Contribuyó con 8.8 billones de dólares a la economía global.
- Creció más rápido que las economías del mundo por octavo año consecutivo (3.9% de Viajes y Turismo contra 3.2% del Producto Interno Bruto global).
- Generó 10.4% de todas las actividades globales del planeta.
- Logró que se crearan 319 millones de empleos, al representar una de cada diez plazas laborales que se generan en todo el mundo.
- Es responsable de uno de cada cinco nuevos empleos creados en el planeta en los últimos cinco años.
- Es el segundo sector de mayor crecimiento, por encima del Cuidado de la Salud (+3.1%); Tecnologías de la Información (+1.7%) y Servicios Financieros (+1.7%), sólo detrás de las Manufacturas, que se expandió 4 por ciento.
- Aumentó su participación en el gasto de ocio a 78.5% (desde 77.5% en 2017), lo que significa 21.5% (22.5% en 2017) del desembolso fue en negocios.
- Incrementó su participación en el gasto de los turistas internacionales en 28.8%, frente al 27.3% obtenido en 2017. Esto significa que 71.2% del gasto proviene de viajeros nacionales.

Turismo en Argentina 2018 (Datos Cámara Argentina de Comercio & World Tourism and Travel Council) <sup>23</sup>

- El crecimiento del PIB turístico ha duplicado al crecimiento de la economía del país. Este incremento se debe al gasto de los visitantes internacionales gracias a una mayor conectividad aérea y la implementación de una estrategia de promoción digital y el reembolso del IVA a los turistas extranjeros, entre otras cosas.
- El sector turístico representa un 10% del PIB y un 9,4% de los empleos generados en el país.
- Contribución total del sector Viajes y Turismo al PIB: US \$51.7 billones (10.0% del PIB del país).
- Crecimiento del PIB de Viajes y Turismo en 2018: 1.6% vs. -2.8% de crecimiento de la economía en general.
- Viajes y Turismo, empleo total: 1.8 millones de empleos en 2018 (9.4% de todos los empleos); se espera que sean 2.0 millones para 2029.
- Gasto de visitantes internacionales: US \$4.800 millones en 2018 (6,4% del total de exportaciones), 26,6% de crecimiento en 2018.
- División internacional vs. división nacional: 14% vs. 86%
- Ocio vs. negocio: 69% vs. 31%
- Los 5 principales mercados fuente entrantes (promedio de acciones durante el período 2015-17): Chile (19%), Brasil (16%), Paraguay (13%), Uruguay (12%), Bolivia (8%).

## Social

### *Atenciones Reducidas:*

La sociedad está atravesando un momento en donde la sobre estimulación hace que la atención sea cada vez más reducida y todo tenga que adaptarse a ello. Los procesos son cada vez más cortos y tienen que generar un primer impacto muy fuerte para captar la atención. Las paciencias reducidas hacen que si no generas este primer impacto la gente pase por alto el estímulo que se quiere generar. El deporte logra una



atención que no logra ningún otro estímulo y por consecuencia las marcas quieren asociarse a ello de una u otra forma.

*Otros deportes ganan terreno:*

El fútbol, por su crisis de valores y su identificación con la corrupción es noticia y hace que la sociedad pierda cierto nivel de interés. A raíz de esto se abre un espacio para que las demás disciplinas ganen terreno y tomen la cuota de mercado de la industria deportiva. No obstante ello, el deporte en cuestión sigue liderando fuertemente la industria de los deportes, por un amplio margen.

*Virtualización de las Experiencias:*

Frente a la pandemia global, las propias necesidades de la sociedad hicieron que lo que antes generaba incertidumbre o reticencia, optando siempre por opciones presenciales, hoy se hayan derribado esos miedos y prevalezca fuertemente lo virtual. Desde compras de productos de uso diario vía plataformas de e-commerce al consumo del entretenimiento en si mismo. Esto si bien puede percibirse como una amenaza en un principio, es importante destacar que puede tratarse fuertemente de una oportunidad para la industria del deporte. Esto se debe a que no solo se produce consecuentemente un aumento de audiencia sin límites más que la capacidad de procesamiento de datos de la plataforma que se desarrolle para ello, sino que también la audiencia presencial va a intensificarse dadas las ganas que la sociedad tiene de volver a lo denominado “real” o “presencial” cuando se vuelvan a tener mayores libertades. <sup>23</sup>

## **Tecnológico**

*El avance de las Redes Sociales como fenómeno comunicacional:*

Es muy importante entender que el consumidor dejó de tener una o pocas plataformas de comunicación para tener muchas e interactivas. Por ello es que se desarrolló el concepto de Narrativa Transmedia y la industria debe adaptarse a ello. Hoy la cultura se consume de manera diferenciada, con la individualización de los dispositivos

dentro de un ecosistema único que serían todos los medios. Si bien la persona puede estar presenciando un evento en vivo, el contenido tiene que estar pensado, basado y alineado en 4 distintos ejes principales sumado a ello:

- Dispositivo: TV, Radio, Mobile, Tablets, Desktops, Notebooks, Cartelería Estática/Dinámica, etc.
- Formato: verticales, horizontales, ad-hoc para cada dispositivo (concepto de responsiveness)
- Género: adaptación de piezas.
- Estrategia de participación: interacción consumidor-organización dentro de los eventos.

Entender la relevancia del punto anterior permitió desarrollar el concepto de HiperZapping. El consumidor dejó sentarse en frente de una TV o frente a un campo de juego para mirar un partido, consecuentemente para estar en línea con varios dispositivos al mismo tiempo, saltando de pantalla y dividiendo su atención entre ellos.

*Plataformas on-demand vs. transmisiones en vivo:*

Es reconocible que las plataformas on-demand han ganado mucho terreno dentro del mundo del entretenimiento pero es muy importante destacar que el ámbito deportivo es uno de los únicos terrenos en donde este concepto pierde. Las transmisiones en vivo de los eventos deportivos sigue siendo una fuente de audiencia para las señales de televisión tan importante que basan sus estrategias comerciales en torno a ello.

*Avance de las plataformas de e-commerce en el mercado del turismo:*

Las plataformas de e-commerce en Argentina lograron un avance los últimos 6 años que a nivel global ya se había logrado y éste no había replicado esta tendencia global. Este efecto tardío encontró a [avantrip.com](http://avantrip.com) como uno de los agentes que explotaron esto. Esta empresa es uno de los agentes que más creció en la industria del e-commerce del turismo y aún así espera un crecimiento del 10% anual para los próximos años.

Hoy, según datos dados por el artículo citado debajo, el mercado del e-commerce en el ámbito del turismo abarca el 20% de la industria total en el país mientras que en Brasil, Chile y Colombia representa el 30% y en países desarrollados un 50% (Dato de la Agencia ANSA).

Dentro del artículo se menciona también el surgimiento de nuevas agencias online que se diferencian de las tradicionales por contar con plataformas de tecnología exclusiva que hacen foco en la escalabilidad y la transaccionabilidad. En una entrevista realizada al CEO del portal antes mencionado surge que “el mercado de viajes cambió y cambió el consumidor... el consumidor llega en forma directa al producto”.

Como dato adicional, tomado de la Cámara de Comercio Electrónico, la venta de Pasajes y Turismo en la Argentina vía e-commerce representó el 27,5% del total del comercio electrónico en el año 2014, con 9.990 millones de pesos. <sup>24</sup>

#### *Crecimiento Exponencial de la realidad aumentada:*

En línea en lo planteado como aspecto social, el COVID-19 planteó un nuevo escenario en materia de tecnologías. Hoy las plataformas de realidad aumentada se convirtieron en una necesidad más que en una plusvalía para los distintos eventos, generando una nueva industria del mercado del entretenimiento.

## **Ecológico**

Si bien es difícil identificar una variable clave dentro del ámbito ecológico en relación con el entorno de la empresa, puede detectarse que hay una tendencia verde, sea llamada así por el cuidado del medio ambiente como así también de la propagación de un estilo de vida saludable, muy alineada con la industria deportiva. Los deportistas defienden causas responsables con el medio ambiente, son fuente de inspiración por su saludabilidad y por considerarse líderes de opinión son importantes conductores de buenas prácticas. A su vez, lideradas por el Comité Olímpico Internacional, muchas organizaciones pregonan por la sustentabilidad como principio y funcionan como difusores de este concepto.

## **Legal**

Si bien dentro del marco legal, no se detecta una variable directa a analizar, el COVID-19 generó una intervención de los estados en el ámbito sanitario que aún no ha tenido impacto, dado por la suspensión de la mayor cantidad de eventos deportivos, pero que sin duda lo tendrán en el mediano plazo cuando el mundo del deporte y el entretenimiento vuelvan a la actividad.

### ***Análisis de Mercado: ocio deportivo***

En la siguiente sección del trabajo se profundizará la situación del mercado en el que la empresa está inmersa, se desarrollarán las percepciones que el mismo posee sobre temas relacionados a sus industrias, se dimensionará dicho mercado y por último se utilizará la matriz BCG como herramienta para relevar la situación general relacionándola con la madurez de cada producto de acuerdo a su ciclo de vida.

Si bien la empresa en líneas generales aborda diversos mercados por la extensión de su cartera de productos, el análisis se enfocará en el mercado del turismo deportivo, dentro del cual se detectan distinciones entre tipos de consumidores, productos, percepciones, y demás variables pero que todas comparten el motus de compra: el entretenimiento y el ocio.

### **Necesidades del Mercado**

En el siguiente apartado se desarrollarán las necesidades que se detectan, separándolas entre dos categorías, por un lado las vinculadas a compras en nombre de empresas o marcas y las de los propios consumidores de los productos que la empresa comercializa.

Las empresas requieren generar situaciones fuera del ambiente estrictamente laboral que permitan estrechar vínculos con clientes, de forma más descontracturada, abriendo la puerta a la realización de negocios de manera distinta, especialmente en negociaciones importantes, donde los intervinientes son personas de alta jerarquía organizacional. A su vez, tanto empresas como marcas necesitan de una plataforma de viajes de incentivos tanto internos como de cara a sus consumidores que se

alineen al turismo de experiencias, con diferenciales que permitan generar sentido y permitan generar campañas de comunicación a partir de ello. En tercer lugar y por último, dentro de éstos eventos las marcas necesitan generar puntos de contacto con el cliente de forma más disruptiva y creativa, situaciones interactivas que las posicionen vinculadas al evento o al seleccionado nacional y a su vez requieren de equipos de producción de contenido audiovisual que les permitan realizar el story telling de la marca en el marco de dichos eventos.

A diferencia de lo antes mencionado, cuando se trata de consumidores finales de los mismos productos, las necesidades pasan a ser más estrictamente vinculadas con la accesibilidad a los eventos. La única forma a través de la cual un consumidor puede armarse de Tickets, Hotelería y demás productos a precios competitivos es a través de los agente oficiales de cada evento. Cabe mencionar que pueden realizarse compras fuera de este circuito, en forma extraoficial, pero los precios pueden duplicarse e incluso quintuplicarse, dependiendo de la demanda.

### **Percepciones del Mercado**

En esta sección del trabajo profundizaremos cuales son las variables que los consumidores ponderan a la hora de tomar decisiones de compra.

- **Oficialidad:** variable que inspira o no confianza. Brinda seguridad a la hora de la decisión de compra ya que al trabajar en conjunto con los organizadores de los eventos la garantía se homologa a través de ellos mismos, y ante cualquier reclamo el organizador funciona como responsable indirectamente. No teniendo dicha oficialidad, no se posee garantía alguna de nada más que la buena predisposición del intermediario.
- **Exclusividad:** es una variable muy ponderada por el público corporativo. Genera sentido de pertenencia a un grupo selecto de personas que pueden acceder a determinadas experiencias.
- **Cercanía:** la proximidad con los protagonistas es una variable que se muestra como un diferencial de monetización imponderable y sirve como principal atractivo por el que el mercado está dispuesto a pagar.
- **Respuesta:** la atención al cliente se ha vuelto una variable indispensable a la hora de abordar cualquier prestación de servicios. La disponibilidad full time y

el tiempo de respuesta frente a contingencias es clave para determinar la satisfacción del cliente y una posible recompra futura.

- **Look, Feel & Experience:** las variables más ponderadas por los consumidores que asisten a eventos son la ambientación, variable que genera el primer impacto, la comodidad, relacionada con la distribución de espacios y la fluidez del público, la rapidez y la cortesía en el servicio en general y los presentes que puedan obtener en los eventos.
- **Relacionamiento:** en el ambiente corporativo los consumidores consideran importante las situaciones en donde sus ejecutivos de alta jerarquía puedan interactuar con otros de su mismo poder de decisión de otras compañías con el fin de poder generar vínculos y así posibles negocios.
- **Creatividad:** en el mundo de las marcas, apelar a la emoción y a la sorpresa para lograr acciones con una interacción única entre el consumidor y ellos es muy importante, teniendo en cuenta el objetivo buscado de lograr el posicionamiento deseado.

### Crecimiento del Mercado

En el siguiente apartado del trabajo se utilizará la matriz BCG para tomar referencia de la situación de mercado de cada evento a nivel global y a su vez compararlo con la situación de la empresa y sus productos respectivamente.



El mercado del ocio, con las industrias del entretenimiento, el turismo y los deportes dentro, se encuentra en plena expansión dada la tendencia mundial de la actualidad que muestra que una importante porción de los ingresos de las personas se destina a ello. Si bien la coyuntura dada por la pandemia afecta en el corto plazo el turismo, para las fechas de los correspondientes eventos se estima que el flujo de pasajeros va a encontrarse normalizado y serían los dos primeros principales eventos masivos a llevarse a cabo. Por consecuencia la plataforma de viajes propuesta se encuentra frente a una situación con terreno para el crecimiento.

Ahondando el análisis puntual del proyecto Rugby World Cup, se percibe que se trata de un producto maduro para la empresa. La misma posee experiencia de 3 distintas Copas del Mundo, específicamente Nueva Zelanda 2011 únicamente como operador del equipo Argentino, Inglaterra 2015 como Sub-Agente Oficial, Japón 2019 como Agente Oficial. La tasa de crecimiento del evento en sí mismo es alta y creciente sostenidamente en audiencia y revenues. La última edición realizada en Japón a finales de 2019 fue la más rentable de la historia. En ésta, la participación de mercado relativa en unidades que la empresa tuvo fue de un 35% aproximadamente, y en montos valorizados aún mayor ya que se concentró la mayor proporción de la venta en paquetes con servicios asociados premium, destinados a consumidores de altos ingresos. Analizando este producto de acuerdo al modelo puede denominarse como producto estrella.

Pasando al análisis de la FIFA World Cup, se percibe que se trata de un producto incipiente para la compañía, cuya participación de mercado es nula dado que nunca se trabajó con el Fútbol hasta la fecha. No obstante ello, el mercado de dicho deporte representa el más grande a nivel mundial, con una alta tasa de crecimiento que lo muestra bajo el modelo en cuestión como un producto incógnita.

### ***Análisis de la Industria***

Utilizaremos como herramienta para el análisis de la competitividad de dicho mercado la matriz de las 5 fuerzas de Porter y luego realizaremos un mapeo de los competidores de cada proyecto. A través de la primer herramienta abordaremos el

análisis de la industria del Turismo Deportivo y a partir de cada uno desarrollaremos su interrelación con los distintos agentes del mercado. Con la segunda herramienta detallaremos las principales características de cada competidor en pos de exponer cuales son las ventajas competitivas de cada uno con el fin luego de realizar la correspondiente estrategia a llevar adelante.



## 1- Poder de negociación con Clientes

El poder de negociación relativo de los consumidores en la industria varía en función de dos variables principalmente que son la oficialidad y la demanda de tickets y demás servicios de viaje. Generalmente la oficialidad hace a la empresa tener un mayor poder de negociación de cara al cliente mientras que teniendo en cuenta la variable demanda, a medida que esta variable aumenta, el poder de negociación de las empresas también lo hace.

Analizando puntualmente la situación de la empresa, en toda la plataforma de productos que la empresa posee en torno al Rugby, su poder de negociación frente a los clientes es alto, ya que poseen una importante trayectoria en el rubro, sumado a que los socios son reconocidos ex-jugadores de profesionales y por ende su fuerza ante negociaciones es mayor. No es el caso del fútbol, que si bien la trayectoria de la empresa colabora para generar créditos en posibles negociaciones, no es un deporte en el cual haya hecho foco en su corta historia. Es importante igualmente destacar que dicho poder de negociación difiere entre los distintos perfiles de clientes. Esto se profundizará en el apartado Análisis del Consumidor, donde se detallará cada perfil y su poder de negociación puntual.



## 2- Rivalidad entre las Empresas:

Éste análisis se dividirá de acuerdo a los distintos eventos y los distintos productos que integran la oferta de la empresa e irá desde lo general a lo puntual.

El mercado del turismo en la Argentina se encuentra muy atomizado. Hay dos principales mercados, el mayorista y el minorista y la principal diferencia es la posibilidad de emitir aéreos por cuenta propia. Éste último está regido por IATA, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo y distingue los grandes operadores de los pequeños, que requieren de un grande para consolidar sus emisiones aéreas. Si bien la empresa se encuentra inscrita como mayorista-minorista, hoy opera principalmente en el negocio mayorista donde son aproximadamente 50 los competidores directos y la competencia es intensa pero donde las negociaciones son más de largo plazo y los cambios de proveedores no son bruscos si no dependen de muchos factores entre los que se puede mencionar el relacionamiento como destacado.

Sin embargo a la realidad antes expuesta, en los dos proyectos a abordar la empresa funcionará como mayorista-minorista a la vez y la competencia se encuentra dada por la oficialidad regional brindada por los organizadores de los eventos a determinadas agencias que liciten para hacerlo.

Yendo a lo estrictamente inherente al análisis, la rivalidad existente entre las Agencias Oficiales de la Rugby World Cup es baja ya que no solo son un número reducido, específicamente 3 agencias en total incluyendo a Play Patagonia, si no que también fueron constantes hace más de 10 años, logrando desarrollar vínculos más relacionados a la cooepetencia, encontrando apoyo entre unas y otras de acuerdo a las necesidades que posean, o bien negociando juntas en pos de obtener beneficios mutuos.

A diferencia de lo anterior, la competencia entre las Agencias Oficiales de la FIFA World Cup es mayor. Si bien el número de competidores es también reducido, 3 agencias además de la firma en cuestión, la competencia puede ser más agresiva y consecuentemente la disputa de market share.

Por otro lado, si bien el mercado de Agencias dedicadas a la producción de activaciones de marca y de contenidos audiovisuales en la Argentina es casi infinito dada las bajas barreras de ingreso que poseen los rubros, la competitividad dentro de

los eventos puntuales como los que se encuentran en análisis, los cuales se desarrollan generalmente en el exterior, es baja ya que casi ninguna tiene la posibilidad de optimizar recursos que ya se encuentren en los mismos eventos y puedan así optimizar costos de producción y por ende tener precios de venta competitivos.

Finalizado el análisis de las 5 fuerzas de Porter se realizará un mapeo competitivo a través del cual se expondrán los principales competidores de cada proyecto.

### **3- Amenaza de nuevos Competidores:**

Continuando con la división propuesta en el análisis de la rivalidad entre competidores, las barreras de ingreso al mercado del turismo mayorista son altas y por ello la amenaza de ingreso de nuevos competidores es escasa. Ésto se replica en ambos eventos, ya que la inversión inicial requerida es alta y los riesgos de no cumplir con los objetivos de venta implican que el ingreso no sea de fácil acceso.

A diferencia del turismo, las barreras de ingreso al mercado de producción de activaciones de marca y contenidos audiovisuales son muy bajas o casi nulas pero no el de tener acceso a los propios eventos. En este caso, la restricción de ingreso principal es la diferencia en costo que puede llegar a generar una empresa que ya posee recursos trabajando en el lugar para otras unidades de negocios y por tanto puede optimizarlos para esta, logrando un precio de cara al cliente más competitivo.

### **4- Poder de negociación de los Proveedores:**

Al igual que los puntos anteriores, continuaremos con la división del análisis pero en este caso, es oportuno sumarle a esta otra división más, entre proveedores de servicios y los propios organizadores de las citas mundialistas.

En ambos eventos el poder de negociación con los organizadores es directamente proporcional al objetivo de ventas que la empresa se comprometa a cumplir. A mayor garantía de venta futura, mayor es el poder de negociación con el organizador del evento pero a su vez mayor es la inversión inicial a realizar. Esto permite mejores tarifas en Ticketing, mejores ubicaciones y garantía de lugares, situación que llegada la fecha es muy ponderada.

En el caso del poder de negociación con proveedores propiamente dichos hay que distinguirlos entre lo que son servicios turísticos y servicios de apoyo para la producción de activaciones de marca o contenidos audiovisuales.

Para el caso de servicios turísticos, como puede ser el caso de hoteles, transportes, aerolíneas y entretenimiento no deportivo, el poder de negociación depende del volumen que se bloquee y por ende se comprometa a vender para cada evento. A mayor volumen, mayor poder de negociación y por ende mejores tarifas y beneficios. Generalmente por los volúmenes manejados, el poder de negociación es alto ya que todos se encuentran interesados en trabajar con algún agente que le garantice dichas ventas.

A diferencia de lo anterior, para el caso servicios de apoyo para la producción el poder de negociación es generalmente alto ya que la oferta de proveedores es numerosa entonces hace fácil el switch de uno a otro. No obstante ello, hay algunos servicios puntuales en donde la oferta es reducida y en esos caso el poder de negociación del proveedor aumenta, como puede ser el caso de los filmmakers o content creators, pilar fundamental para que las marcas opten o no por centralizar todo con la empresa y la calidad en el trabajo debe ser óptima.

#### **5- Amenaza de productos Sustitutos:**

Por último, se debe también abordar el análisis de posibles productos sustitutos de acuerdo a los distintos motivos de compra y con ello puede ya distinguirse una posible segmentación que va a profundizarse en el apartado “Segmentación” del trabajo en cuestión.

En el caso de viajes de incentivos, fidelización o cualquier viaje adquirido por una empresa o marca para uso comercial, la amenaza de productos sustitutos es baja ya que son dos deportes y eventos muy posicionados y la posible sustitución de compra no tiene el valor que tienen estos eventos. Profundizando en ejemplos de productos sustitutos podemos mencionar viajes a eventos musicales, viajes de capacitación, viajes para asistir a otros eventos deportivos tales como el Tenis o el Golf. El principal riesgo dentro de este tipo de venta es que la empresa o marca opte por no realizar este tipo de acciones y destine el presupuesto a otro rubro, sea comunicación directa o bien lo estructure con otro fin.

Ésto último puede replicarse en la amenaza de productos sustitutos de los consumidores finales de los viajes analizados y por consecuencia genera un alto riesgo de sustitución. La competencia en materia de productos puede no solo ser el entretenimiento en sí mismo (la música, el cine, el teatro, otros deportes, etc.) sino que la persona aplique los fondos a otro destino totalmente distinto, como por ejemplo la reforma de su casa.

Para el caso de activaciones de marca y producción de contenidos audiovisuales, la amenaza de productos sustitutos es media ya que generalmente son situaciones que difícilmente las marcas recorten en un 100%. No obstante ello, la posible sustitución sería la inversión en otras herramientas de comunicación pero generalmente algún porcentaje de dicho presupuesto no deja de ser destinado a acciones que generen esa interacción marca-consumidor.

Concluyendo el análisis de la industria en base a las 5 fuerzas de Porter y entendiendo cómo la empresa está inmersa en esta puede mencionarse que hay una importante oportunidad en el porvenir de la compañía. Esto se motiva en que se encuentran mayores oportunidades y ventajas que situaciones negativas de la misma, principalmente traccionado por un número bajo de competidores dadas las barreras de ingreso a la industria.

### ***Mapeo Competitivo***

En línea con el análisis del entorno competitivo en el que la empresa trabajará, en esta sección del trabajo se enumerarán las agencias competidoras de los dos distintos proyectos con sus principales características.

FIFA WORLD CUP QATAR 2022			
Item	Rotamund	Tije Travel	Mundoreps

Descripción	<p>Empresa con más de 50 años en el rubro del Turismo, tanto emisor como receptor, muy identificada con el Fútbol como eje de su plataforma de eventos deportivos. Funciona como mayorista/minorista y posee estructurado su negocio en muchas unidades de acuerdo a los productos que comercializa. Es representante oficial de Match Hospitality, no solo con las Hospitalidades del Mundial de Fútbol si no con su plataforma de Fórmula 1. La principal ventaja proviene de la trayectoria que la empresa posee, generando reconocimiento en los rubros que maneja.</p>	<p>Posee más de 25 años de antigüedad en el rubro. Se trata de una agencia con vista a la atención minorista directa, con una fuerte plataforma digital que permite la realización de transacciones directas vía on-line, sin la necesidad de ningún tipo de cierre de venta en formato tradicional. Estructura su negocio de acuerdo a los productos necesarios para cualquier viaje (aéreos, hotelería, autos, etc. etc.) pero dentro de esta división posee su plataforma "Sports" donde comercializa no solo productos vinculados al Fútbol sino también al Tenis y a la Fórmula 1.</p>	<p>Empresa fuertemente dedicada al turismo deportivo casi con exclusividad, específicamente orientada con vehemencia en el fútbol pero suma en su línea de productos al Tenis, a la Fórmula 1 y al Moto GP. Cuenta con más de 30 años de trayectoria en el rubro, habiendo comenzado a comercializar oficialmente paquetes para mundiales en la Copa del Mundo de España 1982.</p>
Estructura	50 personas	130 personas	30 personas
E-Commerce	<p>No posee desarrollada plataforma de E-Commerce pero si posee call to action claro vía formulario de contacto.</p>	<p>Posee una excelente plataforma digital a la que se suma una App a través de la cual se pueden gestionar tanto compras como realizar el seguimiento de las situaciones inherentes a los viajes que se contratan.</p>	<p>No posee plataforma de E-Commerce, su call-to-action es un formulario a través del cual se direccionan contactos comerciales a ejecutivos que retoman el vínculo.</p>
Comunicación	<p>Posee una baja presencia en redes sociales en general, mal posicionamiento en el motor de búsqueda de Google, no realiza acciones en medios tradicionales pero si realiza eventos de lanzamiento de ventas de los distintos eventos que comercializa.</p>	<p>Tampoco posee buen posicionamiento en el motor de búsqueda de Google. Posee presencia buena cantidad de seguidores en LinkedIn (4,8k seguidores) con cotidianidad en contenidos pero bajo engagement, muy buena cuenta de Instagram con muy buen nivel de seguidores (24k) pero no así su engagement en</p>	<p>No posee presencia en LinkedIn, baja presencia en redes sociales con bajo engagement y mala artística en sus piezas. No realizan acciones en medios tradicionales como tampoco BTL.</p>

		<p>publicaciones sin pauta. Poseen fuerte presencia en Facebook (221k seguidores) pero esto no se replica en su engagement, mostrando bajo nivel de interacción. Realiza activaciones BTL con Influencers, en el Mundial Rusia 2018 convocó a Ciro y a Los Pericos para ser sus Hosts durante la cita mundialista.</p>	
--	--	--	--

RUGBY WORLD CUP FRANCIA 2023		
Item	Tower Travel	Delfos
Descripción	<p>25 años en la industria del Turismo, son operadores mayoristas/minoristas, se caracterizan por el diseño de paquetes a medida y sus unidades de negocios se estructuran en la consolidación mayorista de Agencias Minoristas, en los viajes corporativos y en los viajes deportivos. Poseen representantes de venta en Buenos Aires, Bahía Blanca, Tucumán, Rosario, Mendoza y Córdoba.</p>	<p>25 años en el rubro del Turismo en forma genérica, son operadores mayoristas/minoristas y tienen por objetivo convertirse en la principal agencia mayorista con la bandera de la calidad de sus productos. Su negocio se estructura uniformemente de cara el cliente, sin tener división de unidades de negocios. Poseen oficinas propias en Buenos Aires, Mar del Plata, Córdoba, Mendoza, Neuquén, Rosario, Santa Fé y Tucumán.</p>
Estructura	15 personas	10 personas
E-Commerce	<p>No posee plataforma de E-Commerce, posee link con contacto para el envío de presupuestos por correo electrónico.</p>	<p>No posee plataforma de E-Commerce pero llegado el evento mundialista disponen de una landing separada en donde se despliega un formulario en donde se puede rellenar un paquete prearmado de la manera que el pasajero elija.</p>

Comunicación	Posee perfil de LinkedIn desactualizado y sin imagen, no posee buen posicionamiento en los motores de búsqueda, excelente posicionamiento e engagement en Instagram con usuario genérico (86k seguidores) no así con Tower Travel Sports (usuario propio de la unidad de negocios 2,5k seguidores), muy buena cantidad de seguidores en Facebook (76k seguidores) no así su engagement, realizan acciones de comunicación en medios tradicionales vinculados al sponsoreo de programas de nicho deportivos, realizaron acciones BTL con Influencers y discotecas para la difusión en Redes Sociales de los paquetes para la RWC 2019.	Posee perfil de LinkedIn con muy buena presencia e engagement con contenido continuo (2,6k seguidores), posee presencia en Instagram media con bajo engagement y artística no acorde a la red, posee buena presencia en Facebook con mejor engagement (20k seguidores), no realizan acciones de comunicación en medios tradicionales ni acciones BTL.
Ventas RWC 2019 (U\$)	\$1.540.000	\$1.274.000
Market Share	34%	30%
Share of Sales	31%	26%

A modo de conclusión de esta sección es importante destacar que la empresa compite con empresas de mayor trayectoria, mayor estructura y mayor tiempo en el negocio pero que no traducen esto en ventajas comparativas sustanciales a la hora de llevar el negocio adelante.

### **Análisis del Consumidor:**

En esta sección del trabajo se profundizarán los tipos de consumidores que la empresa posee en relación a sus distintos productos. Se describirán algunos estereotipos que sirven para identificar patrones compartidos de los públicos target que posee la compañía en estas unidades de negocios y se expondrán por consecuencia características geográficas, demográficas, psicográficas combinado con sus necesidades, actitudes, gustos y preferencias y expectativas.

## Tipos de Consumidores

*Corporativos que compran por relacionamiento o fidelización de clientes viajes u hospitalidades (Área Comercial Corporativa)*

Los decisores de compra adquieren los servicios en nombre de terceros, muchas veces son acompañantes de los viajes o hosts de las hospitalidades y por ende buscan beneficios propios pero no abonan individualmente por ello. Es importante buscar beneficios para el intermediario o decisor de compra como por ejemplo upgrade de habitaciones, invitaciones especiales a eventos o cualquier otra acción que mejore el relacionamiento.

- Directores & Accionistas
- Asistentes de Directorio & Accionistas
- Gerentes Corporativos
- Ejecutivos de Negocios Corporativos
- Gerentes Comerciales
- Ejecutivos Comerciales

El poder de negociación de la empresa frente a este tipo de consumidor es alto ya que el abanico de oferta que la empresa posee termina haciéndolo uno de los pocos oferentes de este tipo de productos con precios competitivos y con la oficialidad necesaria para que las empresas puedan abordar a sus clientes/empleados con la confianza y seriedad necesaria.

*Corporativos que compran por posicionamiento de marca producción de activaciones y producción de contenido audiovisual (Áreas de Marketing & Comunicación)*

Los decisores de compra son especialistas en la materia y por ende se requiere de fuerte conocimiento para poder interactuar y proponer cosas de relevancia o interés.

- Gerentes de Marketing
- Gerentes de Comunicación o Medios



- Analistas de Marketing (Groupers, Brand Managers, Jefes de Producto, Jefes de Activación de Marca)
- Analistas de Comunicación (Jefes de Medios, etc.)

El poder de negociación de la empresa frente a este tipo de decisor de compra es alto ya que por ya contar con recursos trabajando para los correspondientes eventos, puede negociar con mejores precios que la competencia, principalmente las agencias locales.

*Corporativos que compran viajes o hospitalidades para planes de incentivos (Áreas de RRHH, Comercial Corporativa, Directorio)*

Al igual que los corporativos que compran por relacionamiento, los decisores de compra adquieren los servicios en nombre de terceros, pero en este caso pocas veces son acompañantes de los viajes o hosts de las hospitalidades pero si coinciden en buscar posibles beneficios propios. Por consecuencia, también es importante buscar beneficios para dicho intermediario.

- Directores & Accionistas
- Asistentes de Directorio & Accionistas
- Gerentes Corporativos
- Ejecutivos de Negocios Corporativos
- Gerentes Comerciales
- Ejecutivos Comerciales
- Gerentes de Recursos Humanos
- Analistas de Recursos Humanos
- Analistas de Compras

El poder de negociación en este caso replica el mismo comportamiento que con los corporativos que compran por acciones de relacionamiento y fidelización.

*Individuos/Grupos de Individuos*

Compra para uso propio individual o para grupos reducidos donde pocas personas poseen voto de decisión y el decisor rara vez no participa del servicio que contrata. Su principal motivo de compra es por ocio y los servicios contratados están relacionados con las necesidades básicas de un típico viaje por ende son más susceptibles a comprar ofertas paquetizadas y no requieren de armados a medida. Los principales productos que se destacan son los aéreos, los traslados, la hotelería y el ticketing.

El poder de negociación se encuentra dado por la oficialidad de los productos que se comercializan, por tanto los precios suelen ser más competitivos y eso brinda un mayor poder de negociación. A su vez, es importante mencionar que cuanto mayor es la demanda, menor es la disponibilidad y por ende el poder de negociación aumenta. No obstante ello, por tratarse de un mercado masivo, de cara a consumidores finales, podemos concluir que el poder de negociación en líneas generales es medio.

### **Análisis de la Empresa**

Se utilizará como herramienta para entender la situación interna de la compañía y como ésta gestiona el negocio el modelo de las 7S's de McKinsey.

### **Estrategia:**

A continuación desarrollaremos la propuesta de valor actual de la compañía, detallando cada unidad de negocios, cada producto que la integra, como comunica, qué estrategia de precios lleva adelante y qué canales de venta utiliza para así entender su marketing mix actual. Si bien el Plan de Marketing abordará únicamente los dos negocios más importantes que posee la firma en el mediano plazo, es importante también alinear toda la organización bajo la planificación que va a desarrollarse avanzado el trabajo y por ello es importante entender la situación actual de toda la organización.

Realizando el análisis desde lo general a lo puntual, pueden distinguirse distintas estrategias llevadas adelante para cada producto, pero la firma no las posee

detalladas en forma explícita, situación que no da pie a entender consecuentemente cuál sería el rumbo de las acciones a realizar en pos de cada una.

### *Estrategia de Productos*

“Viajes”: dentro de esta unidad de negocios la empresa nuclea todo lo referido al turismo, ya sea de cara al consumidor final o bien a la operación de federaciones deportivas o empresas.

- Viajes de Espectadores: a través de la oficialidad, funcionando como agencia de distintos eventos deportivos distribuidos en todo el mundo principalmente relacionados con el Rugby, la empresa comercializa paquetes a medida cuyo target principal son los consumidores finales del servicio. En este producto la firma apela en forma explícita a la diferenciación basada en la cercanía a los protagonistas y la propia oficialidad del producto.
  - Rugby World Cup New Zealand 2011, England 2015 & Japan 2019.
  - Davis Cup Series 2017, 2018 & Madrid Finals 2019
- Viajes Deportivos: a través del relacionamiento de los socios dentro del ámbito deportivo, la empresa surge con este producto como core business, logrando acuerdos comerciales que significaron y siguen significando al día de hoy la operación turística de distintas organizaciones deportivas. La estrategia en este caso es implícita y se enfoca en el liderazgo en costos, ya que la diferenciación es casi nula dado que los productos requeridos son explícitamente nominados por las organizaciones en los pliegos de las correspondientes licitaciones.
- Viajes Corporativos: a partir de que la firma se convierte en agencia de turismo oficial inscripta en los entes reguladores correspondientes es que desarrolla como producto independiente el turismo corporativo, enfocado en tener una oferta que replique lo realizado con los deportes pero destinado a empresas. La estrategia llevada adelante en este caso también es implícita y se basa en el enfoque en un segmento de mercado puntual, el público corporativo relacionado de manera directa o indirecta a los distintos deportes que la firma posee dentro de su cartera.

“Eventos & Activaciones”: dentro de esta unidad de negocios la empresa nuclea lo relacionado con la comercialización y producción de distintas acciones que entrarán en contacto con consumidores finales, siempre en el marco de eventos ya sean deportivos o musicales.

- Hospitalidades: surge como segundo producto en la historia de la firma y se basó en la experiencia de los socios jugando Rugby profesionalmente en Francia donde era algo que se realizaba en todos los post partidos. La propuesta puntual consiste en desarrollar un área VIP en el marco de un evento deportivo o musical cuyo objetivo es generar un espacio de relacionamiento corporativo a través de donde sponsors de los eventos y distintas empresas y marcas puedan invitar a sus principales clientes y directivos y a través del desarrollo de vínculos se generen negocios en un ambiente descontracturado y divertido. Una fuente de valor añadido es poder generar en dicho espacio meets & greets con los propios protagonistas de los eventos, sean jugadores o músicos. Esto lo realiza principalmente dentro de su plataforma Rugby, tanto en partidos de la franquicia profesional Argentina Jaguares, como del seleccionado nacional Los Pumas. A dicha plataforma se le suma la de Música, donde la empresa se asocia con dos de las productoras más grandes de la región para sus eventos: DG Entertainment y T4F (Time for Fun). El rol de la agencia no solo es producir dichos espacios sino también comercializarlos en forma exclusiva. A raíz de esto puede interpretarse que la estrategia abordada por la firma es explícitamente un enfoque en segmento, el público corporativo.
- Eventos: a partir de la producción de Hospitalidades es que la firma encontró un nuevo posible negocio, la producción de eventos para empresas. La estrategia en este caso no es explícita y tampoco puede identificarse claramente si se orienta a la diferenciación, haciendo foco en propuestas creativas, o si se orienta al liderazgo en costos, ganando licitaciones por precio.
- Activaciones de Marca: entendiendo también la producción de Hospitalidades como una activación de marca es que comenzaron a extender su alcance y desarrollaron como producto propio esta rama del negocio del contacto empresas-consumidores. No solo buscan producirlas si no desarrollar propuestas creativas de cara a esta interacción marca-cliente. En este aspecto es importante destacar que tampoco se tiene una estrategia explícita sino que

también es difusa entre la diferenciación, donde puede hacerse foco en propuestas creativas, o en liderazgo en costos.

“Deportes”: dentro de esta unidad de negocios la firma nuclea todo lo referido a la comercialización y explotación de derechos deportivos.

- Federaciones: no se reconoce una estrategia explícita pero puede entenderse que la firma adopta la de diferenciación, basada en la oficialidad, en el relacionamiento con marcas y contactos dentro de este ámbito dado por los socios.

### *Estrategia de Precios*

Si bien la manera general en la que la empresa propone valor es principalmente vía la intermediación, sea en formato de agencia en sus distintos tipos o en formato de productora, la manera en la que se captura valor es distinta ya que los procesos de decisión de compra no son los mismos, los perfiles de consumidores o compradores tampoco son los mismos ni tampoco las rentabilidades promedio de los distintos mercados. Esto hoy la empresa no lo traduce en una estrategia de precios segmentada por producto si no que posee una con un lineamiento más bien general. Consecuentemente es imprescindible entender las características de cada producto y de cada mercado para poder desarrollar una estrategia de precios adecuada, sin perder la oportunidad de obtener altos márgenes de rentabilidad como así tampoco establecer precios altos, con altos márgenes de rentabilidad pero que dejen a la empresa fuera de mercado.

### *Estrategia de Canales*

La empresa no posee una estrategia de canales clara si no que todos abordan las cuestiones comerciales en su conjunto y a medida que surgen las negociaciones. Si bien se participa a cada perfil inherente a su expertiz en cada área, esto no se

encuentra preestablecido y por tanto muchas veces no se encuentra foco y a su vez hace difícil la medición del desempeño de cada recurso.

### *Estrategia de Comunicación*

En la siguiente sección del trabajo se utilizará el modelo propuesto por Duncan & Moriarty (1998) observando la comunicación de acuerdo a distintos niveles. A su vez se utilizará el modelo propuesto por Porcu (2012) teniendo una perspectiva multidimensional de la comunicación.

De acuerdo a lo referido a la consistencia táctica entre los mensajes que la empresa emite, es importante destacar que se posee coherencia entre los mensajes y su correspondiente decodificación. Ésto principalmente funciona como base del posicionamiento. El ADN de la marca se encuentra histórica e íntimamente vinculado al Rugby y actualmente a los deportes en su conjunto, pero se percibe que no logra posicionarse como una agencia integral, no consiguiendo dar lugar a los demás productos para posicionarse en el top of mind del consumidor. De cara a lo interno, dando lugar al mensaje a nivel corporativo, la empresa es coherente pero no efectiva y eficiente. Si bien posee uniformidad en la utilización de su identidad marcaria, tanto en BTL como en ATL y medios Digitales (On the Line), no posee un Plan de Marketing & Comunicación que marque el camino, ni tampoco posee un equipo específicamente orientado al manejo de la comunicación. En lo referido al aspecto externo de la comunicación en esta variable, donde se da lugar al mensaje a nivel de marketing, la empresa posee discrepancias en la coherencia entre cómo la ven y cómo quiere que la vean. El posicionamiento deseado es setear en el top of mind del mercado la integralidad de su negocio, con la posibilidad de brindarle soluciones a sus clientes muy abarcativas, mientras que el posicionamiento percibido es 100% como agencia de turismo minorista, principalmente relacionada con el Rugby.

Otra variable comunicacional muy importante es la interactividad entre los consumidores y la empresa. Los cambios tecnológicos han logrado obtener feedback inmediato de la táctica comunicacional que la empresa está tomando y por ello es fundamental para tomar decisiones del curso de acción de la publicidad y la

comunicación. En lo referido a lo interno, teniendo en cuenta el mensaje a nivel corporativo, la empresa no posee un procedimiento preestablecido para la respuesta de consultas, respondiendo en base a cada una y sobre todo dependiendo de quien la reciba. En cuanto a lo externo, dando pie en este caso al mensaje a nivel de comunicación publicitaria, la empresa trabaja casi nulamente su comunicación ajena a lo que fue su única unidad de negocios minorista (Agencia Oficial de la Rugby World Cup Japón 2019). Esto no solo se vió materializado en su pauta ATL si no también en su comunicación institucional on the line, sobre todo en su plataforma de Redes Sociales. Desde el Mundial de Rugby de Inglaterra 2015 que se discontinuó su uso y recién se reabrieron cuando se reactivó la campaña para el nuevo Mundial. Esta falta de continuidad generó una enorme disminución de la interacción de sus seguidores, y consecuentemente una pérdida sustancial del alcance y engagement obtenido. A continuación se detallará cada una de las herramientas publicitarias que se utilizaron y su correspondiente observación en esta línea.

Pauta Publicitaria: se invirtió casi un 9% de las ventas estimadas para la Rugby World Cup (\$7,5M vs. \$86M) en pauta en medios tradicionales, sobre todo en TV, medio no interactivo. Si bien porcentualmente la inversión parece oportuna de cara al proyecto puntual, de la inversión total en publicidad casi un 99% de los recursos fueron asignados a este medio y consecuentemente se perdió alcance. A su vez, el mensaje fue estrictamente direccionado para dicho proyecto, perdiendo la oportunidad de posicionar la empresa en su totalidad.

Promociones de Venta: la firma no posee un esquema ni un plan de promociones expresamente desarrollado si no que se maneja a sensación. Esto hace no tener claros los márgenes objetivo y los posibles descuentos que puedan generarse y cada abordaje de clientes en situaciones comerciales se realiza ad-hoc a la negociación. Consecuentemente no se genera el estímulo en ventas buscado y por ende no responde al concepto de interactividad.

Marketing Directo: si bien ésta se encuentra definida como la mayor fuente de interacción en la era de la comunicación contemporánea, la empresa trabajó con una agencia externa para el manejo de su Social Media e internamente para sus campañas de E-Mail Marketing.

- E-Mail Marketing: campañas desarrolladas con bases históricas y no retro alimentadas permanentemente. La interacción lograda es muy baja en relación a las métricas promedio. El nivel de acertividad de aperturas de los envíos del últimomes se encuentra en un 8,9% cuando un el promedio de mercado supera el 15%, y la asertividad en los clicks en los enlaces se encuentra en 0,4, cuando el promedio se encuentra en torno al 3,5%.
- Redes Sociales: la agencia externa nunca pudo articular su trabajo con la empresa, nunca hubo la cercanía en la labor diaria necesaria ni tampoco estuvo a la altura en cuanto al diseño y seguimiento de las piezas para la comunicación necesaria en la actualidad. En un año calendario, de Junio 2018 a Junio 2019 prácticamente no se creció en el nivel de Seguidores, claro el ejemplo de la red social Instagram donde la firma poseía 2.300 seguidores al inicio y al cierre del vínculo poseía solo 2.500, mostrando un crecimiento mensual de solo 16 seguidores. Vale aclarar que la firma contaba con presupuesto asignado para pauta comercial en las distintas redes. Por lo expuesto anteriormente, la firma decidió cambiar su agencia y centralizar mucho del trabajo diario in-house, con su diseñadora y su equipo de marketing. A la fecha, dicha estructura disminuyó y hoy no se cuenta con personal destinado a esta área.

Relaciones Públicas: la firma no posee Plan alguno de Marketing Relacional. Esta es la fuente de interacción con stakeholders y clientes más tradicional pero no quiere decir ello que haya dejado de ser una gran herramienta para aumentar la fidelidad de clientes y potenciación de Stakeholders.

Eventos: la empresa realizó activaciones de marca de su unidad de negocios minorista Rugby World Cup Japón 2019 en el marco de todos los partidos de rugby vinculados a la Unión Argentina de Rugby todo el año 2019. Esto si bien fue un punto a favor de cara al posicionamiento, no produjo el rendimiento en ventas esperado y por consecuencia debe entenderse como una acción de posicionamiento de marca más que una con objetivos comerciales.

Sumado a las variables comunicacionales antes abordadas es importante también mencionar la llamada dimensión enfoque estratégico orientado a stakeholders. Según pudo verse en la bibliografía abordada, “todo lo que una marca hace genera un



mensaje de marca, sea intencional o no” (Kreutzer, 1988). Por esto es fundamental entender quienes son los interesados y que esperan que la marca haga en las distintas circunstancias en donde pueda enviarse un mensaje ya sea explícita o implícitamente. Es fundamental entender esto ya que el concepto de generar relaciones de largo plazo es troncal para el desarrollo de una empresa sostenible. En consecuencia a lo antes detallado, desde la perspectiva interna, con el mensaje a nivel corporativo, puede observarse que la empresa no ha desarrollado una estrategia explícita de largo plazo en su historia, ni una planificación que de pié a acciones, sino que se ha enfocado en el desarrollo diario del negocio. A pesar de ello, sí reconoce la importancia de entablar relaciones de largo plazo con los clientes pero no de cara a proveedores, empleados ni demás stakeholders. En cuanto a la comunicación externa en esta variable, la gestión de proveedores muchas veces sufre inconsistencias dadas por la falta de una comunicación clara entre sectores internos como Administración, Producción, Operaciones y el área Comercial.

Concluyendo el análisis de la comunicación actual de la compañía, la última variable importante de analizar es la cuarta dimensión la cual aborda como eje la alineación organizacional. Aquí surge el cross-functional management de Reid en 2005 el cual sienta las bases de esta dimensión expuesta luego en el paper de Porcu L. et al. Reid donde manifiesta la importancia del trabajo sinérgico entre áreas y empleados, exponiendo la potenciación mutua dada por ello, dándole pie a la necesidad de una comunicación efectiva en todos sus niveles. La organización debe encontrarse alineada bajo determinadas bases que le hagan de guía. Profundizando lo relacionado a lo interno, abordando el mensaje de nivel corporativo, la empresa no reconoce la importancia de la comunicación interna. Se da como un supuesto y se hace según se entienda como correcto en los distintos momentos, sin una metodología preestablecida. Por último, en lo referido a la comunicación externa, el desempeño organizacional no posee un diagrama de relacionamiento entre áreas para conocer situación general de cada una, entender que pasa en una o otra área, cuales son las problemáticas y como pueden sinergizarse entre si. La estrategia del negocio no es comunicada internamente (que se quiere ser, adonde se quiere ir, ausencia de Misión, Visión & Objetivos Organizacionales, Valores, etc.) y la gestión de la información dentro de la organización es poco fluída, a veces restringida solo a

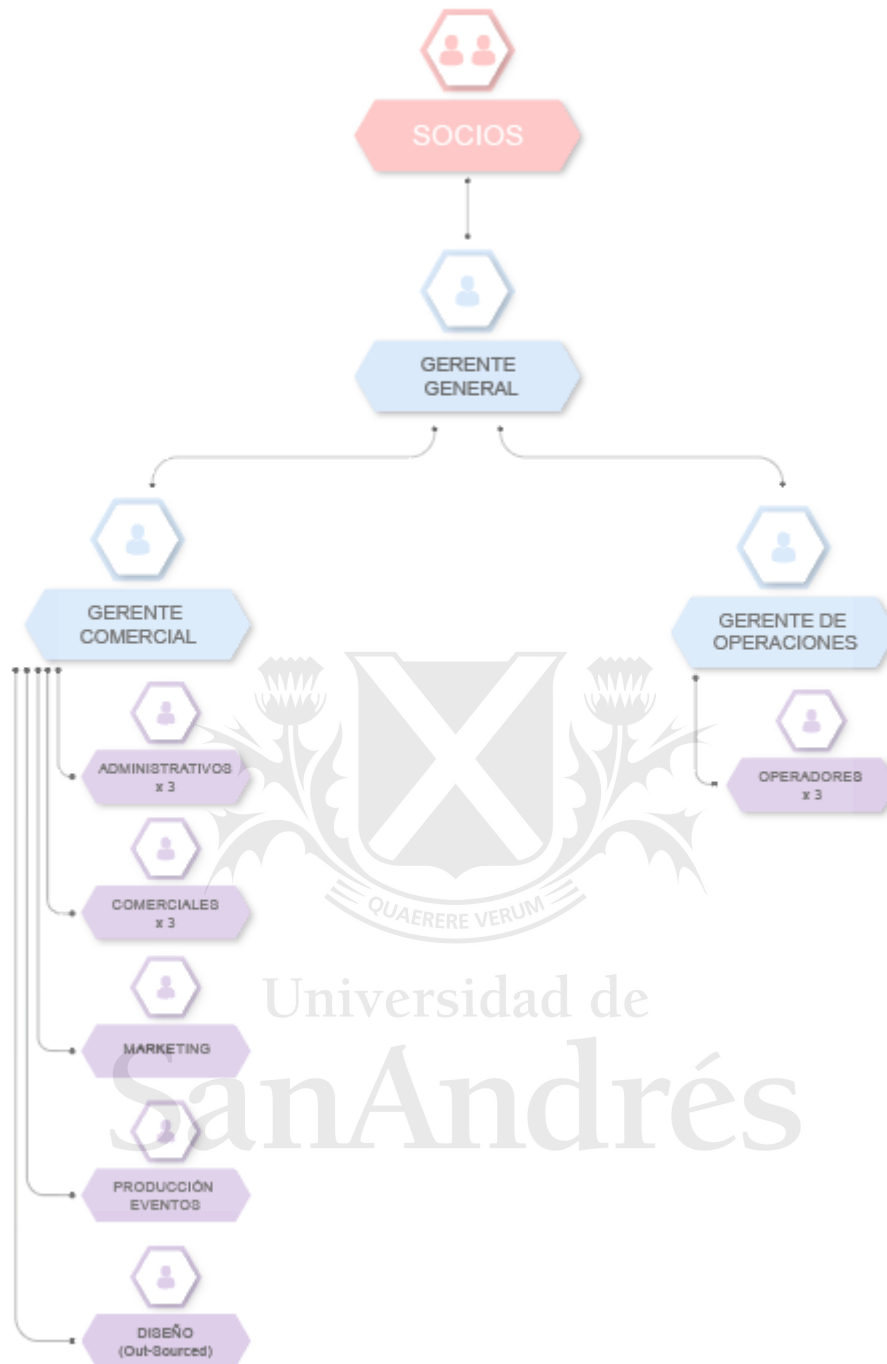
un grupo de personas las cuales interactúan en mayor medida con los puestos jerárquicos.

### **Estructura:**

La manera de organizar y enfocar los recursos es difusa y por tanto muchas veces pierde eficiencia. La forma en que la empresa se organiza en divisiones y unidades de negocio muchas veces no logra mostrar todo lo que ésta tiene para ofrecer. Al tener un abanico de productos tan grande y diverso entre sí es importante dividir claramente los mismos para poder acercar las propuestas de valor a los públicos correctos, teniendo en cuenta la manera en la que debe abordarse cada uno.

No se posee organigrama con jerarquización de puestos para el entendimiento general del proceso de toma de decisiones y por tanto se centralizan en la cúspide de la pirámide organizacional, consecuentemente haciendo de situaciones de posible fácil resolución algo poco dinámico. El organigrama implícito es muy vertical y por tanto, a pesar de ser una organización chica en número de personas, muchas pierde eficiencia.

Organigrama Actual



### Sistemas:

Se observa falta de metodología de trabajo preestablecida o previamente desarrollada en pos de un objetivo.

Los procesos y sistemas de información que dan funcionamiento a la empresa no son homogéneos entre las distintas unidades de negocios. Si bien se posee un sistema

operativo para la carga de ventas y costos de cada servicio, se encuentra más vinculado a la plataforma de Turismo y es de difícil utilización para las demás unidades de negocios.

No se posee CRM para la gestión comercial, o que sirva para el seguimiento de contactos y negociaciones.

No se posee sistema de incentivos, con objetivos claros, y la medición de resultados no es sistémica ni metodológica. A consecuencia de esto, no se detecta un proceso por el cual se analicen los resultados de las acciones y a través de ello se elabore un plan de mejora que permita mejorar la performance.

El flujo de información de la organización no es dinámico y no se posee metodología de comunicación interna alguna.

### **Habilidades:**

El relacionamiento de los socios es uno de los diferenciales que posee la compañía. A partir de ello es que surgen y se concretan nuevos negocios y a su vez funcionan como nexos para que los demás integrantes de la organización puedan alcanzar situaciones comerciales que de otra manera no alcanzarían abordar.

La dinamicidad de la organización es otra de las habilidades transformadas en virtudes que posee la firma. Hoy por contar con una estructura chica y con perfiles versátiles, adaptables a distintos contextos y roles de trabajo es que pueden abordarse situaciones muy disímiles entre sí.

Por el contrario de lo anterior, las capacidades y competencias de los miembros muchas veces no son suficientes para las tareas que desarrollan.

### **Recursos Humanos:**

Tipo y cantidad: recursos estrictamente necesarios en cantidad. Perfiles diversos pero no especialistas en las materias que ejercen.

Reclutamiento: propio, interno de la compañía, los perfiles ingresantes se basan más en el relacionamiento que en las competencias de las personas.

Capacitación: no se realizan capacitaciones de ningún tipo y muchas veces los recursos no poseen la expertise para las posiciones que ocupan, generándole un costo indirecto de aprendizaje en merma en resultados.

Motivación y compensación: planes de incentivo poco claros y preestablecidos. Se hace según se desarrolla el negocio y por ende no tienen el impacto que se necesita en el personal.

Estilo: no hay una cultura organizacional clara ni tampoco procesos de tomas de decisión preestablecidos. La interacción es muy vertical y no hay casi delegación en las decisiones. En general son los puestos de alto nivel los que lo establecen y deciden todo.

**Valores compartidos:**

No se poseen normas explícitas o criterios que guíen y alineen a la organización.

## DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Todos los datos revelados tanto cuali como cuantitativos colaboran a exponer el escenario actual de la empresa.

Cómo primer y gran conclusión que cruza a todo lo inherente al gran mercado que engloba todo lo que la empresa realiza, el ocio, el entretenimiento y los deportes se encuentran en plena expansión dada la tendencia mundial relacionada con el objetivo general de la sociedad contemporánea un búsqueda de equilibrar la vida personal y el disfrute con su vida laboral o profesional.

Es preciso destacar que los dos productos que se encuentran en análisis poseen una alta tasa de crecimiento, situación que significa oportunidades futuras y a través de la trayectoria y el know-how obtenido a través de la plataforma Rugby, donde posee una alta cuota de mercado, puede extenderse a otro deporte como lo es el Fútbol, principal deporte a nivel mundial en audiencias y volumen de negocios. Esto la coloca en una oportunidad de crecimiento sustancial si desarrolla una estrategia acertada.

Es importante para el desarrollo de la estrategia distinguir los productos, los perfiles de consumidores y los proveedores de acuerdo a su poder de negociación.

Por su parte, si tomamos como base para la división del mercado corporativo, el rubro de Fidelización de Clientes, el de Relacionamiento y el de Incentivos, puede decirse que son mercados incipientes, antes conocidos como un todo (mercado corporativo) y hoy en día se separan de acuerdo a las necesidades que las empresas necesitan cubrir. Por supuesto vale mencionar que el mercado corporativo en general es un mercado maduro y difícil de penetrar, pero entendiendo éste con las divisiones propuestas y productos a medida de cada una puede hacerse la diferencia y convertirlo en un mercado atractivo.

Dos aspectos que muestran al mercado como atractivo es la baja cantidad de competidores y la moderada rivalidad entre ellos, principalmente en la plataforma Rugby. Las barreras de ingreso para nuevos competidores son altas y por consecuencia disminuye el riesgo y por consecuencia la amenaza.

Por último, en lo estrictamente referido al análisis del mercado, otro factor determinante a la hora de analizarlo es la amenaza de productos sustitutos. En este caso los sustitutos directos son pocos pero los indirectos infinitos y por tanto, en este sentido, la atractividad del mercado es moderada.

Yendo a un análisis más preciso, siempre dentro del paraguas de la industria del entretenimiento entendiéndola como un todo, la empresa abarca muchos mercados distintos, con perfiles de consumidores distintos, cuyos procesos de decisión de compra también son distintos pero la manera en que ésta los aborda es muy similar uno de otro, sin distinción de canales ni de comunicación ni de venta.

Cuando el enfoque se orienta a los factores internos de la compañía, partiendo de la observación de la estrategia de productos y la composición de su propuesta de valor podemos concluir que la división entre unidades de negocios actual se encuentra realizada en base a la semejanza de los procesos internos que la empresa posee y no de cara al cliente o a la semejanza en los procesos de decisión de compra de los mismos. Esto no permite exhibir con claridad los productos a cada cliente cuya necesidad puede ser diametralmente distinta.

A su vez, analizando la estructura y metodología organizacional se puede mencionar que la firma no atiende en forma eficiente sus oportunidades o por lo menos la falta de metodología o estructuración del personal puede mermar resultados. Lo mismo sucede con la comunicación de la empresa, no se ejecutan acciones planificadas ni tampoco se da lugar a dicha planificación sino que se comunica en base a las situaciones contingentes del momento.

Sin embargo, la potencialidad que posee la empresa es notable, sobre todo entendiendo el relacionamiento de los socios y la construcción de valor lograda en sus 11 años de historia. Éste momento puede ser un punto de inflexión para la firma, donde debe decidirse continuar por este camino en la gestión diaria o bien potenciarse a través de una nueva metodología de trabajo, reestructurando sus recursos tanto humanos como financieros y así ir pos de una nueva etapa de crecimiento sostenido.

## ESTRATEGIA

### Análisis FODA:

En este análisis relacionaremos los factores internos con los externos de la compañía relacionados con ambos proyectos en cuestión y a partir de ello construiremos una matriz de acciones a llevar adelante como consecuencia del estado de situación reflejado.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Accesibilidad a brindar varias de las principales ponderaciones del consumidor: Cercanía, Exclusividad, Oficialidad.</li> <li>→ Vínculos, relacionamiento de los socios las cuales potencian el negocio desde todo ámbito.</li> <li>→ Know-how en la industria.</li> <li>→ Los mercados de los dos deportes de los proyectos analizados encuentran un sólido posicionamiento en audiencias y volúmenes de negocios, tanto a nivel mundial como en la Argentina, principal target.</li> <li>→ Industria con un contexto favorable dado un número de competidores bajo por altas barreras de ingreso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Falta de distinción entre perfiles de consumidores, con una enorme diversidad en los perfiles a abordar, ni tampoco distinción entre canales de comunicación y comercialización.</li> <li>→ Se posee una integralidad muy interesante pero no una estructura para llevar adelante el negocio en forma proactiva y productiva.</li> <li>→ Falta de metodología organizacional. Valores y Objetivos organizacionales pocos claros y no comunicados a toda la organización.</li> <li>→ Propuesta de valor basada en procesos internos y no de cara al consumidor y los procesos de decisión de compra.</li> <li>→ Sistemas de información de engorroso análisis.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Los mercados de los dos deportes de los proyectos analizados encuentran un sólido posicionamiento en audiencias y volúmenes de negocios, tanto a nivel mundial como en la Argentina, principal target.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ COVID como desincentivador del turismo a nivel general.</li> <li>→ Moderado poder de negociación con proveedores principales, sea FIFA o RWC.</li> <li>→ Alta amenaza de productos sustitutos indirectos en mercado de consumidores finales de los productos.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Industria con un contexto favorable dado un número de competidores por altas barreras de ingreso.</li> <li>→ Desincentivación y retracción del consumo a nivel general. La firma posee una menor elasticidad a crisis económicas por tener una gama de productos específicos orientados a mercados menos sensibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ A pesar de existir una baja rivalidad entre competidores, existe una alta competitividad en el mercado del turismo deportivo.</li> <li>→ Avance de la tecnología con las plataformas on-demand y el surgimiento de nuevas experiencias virtuales que atentan contra la asistencia presencial a los eventos.</li> </ul>
---	---

### Matriz de acciones

#### Aprovechar Oportunidades:

El crecimiento del mercado con base histórica y en todas sus líneas muestra una importante oportunidad de negocios. Esto la empresa debe capitalizarlo tomando una estrategia organizacional expansiva una vez normalizada la situación brindada por el COVID-19. Sumado a esto, los dos proyectos que se plantean se encuentran alineados con los dos deportes más trascendentes a nivel mundial, que luego de los Juegos Olímpicos son los que más traccionan volumen de negocios. Para esto es importante entender la sobre oferta de la industria del entretenimiento que genera atenciones reducidas y utilizar al deporte como fuente de captación de atención, generando en torno a este experiencias diferenciales.

Analizando la situación del mercado, la baja cantidad y rivalidad entre los competidores se muestra como una oportunidad. En sintonía con esto es importante trabajar el relacionamiento, fortaleciendo los vínculos entre los distintos agentes de mercado, transformándolos de cierta manera en socios cuyo objetivo no solo es competir sino hacer crecer la categoría.

#### Reducir Amenazas:

Si bien el contexto país no se muestra alentador de cara al turismo emisor, con una fuerte desincentivación al consumo a nivel general, el contexto también marca que los consumidores de este tipo de productos poseen una menor elasticidad a las crisis

económicas. Por consecuencia es importante para la firma identificar precisamente sus targets y construir a partir de eso estrategias que los aborden en forma efectiva.

Como segunda amenaza, la pandemia se muestra como un factor de análisis clave de cara al futuro cercano. Hoy por hoy funciona como un fuerte desincentivador del turismo a nivel general, pero esto no quiere decir que así lo sea siempre. Es importante en este aspecto que la firma mantenga los lazos con los organizadores de los eventos, siendo estos en definitiva los que van a determinar el rumbo a seguir y la empresa deberá decidir de avanzar o no en base al contexto coyuntural de los distintos momentos.

Es importante también destacar la numerosa cantidad de productos sustitutos indirectos dentro de la porción de mercado de los consumidores finales. No solo de dado por otros productos deportivos sino por la posibilidad de destinar en otro producto o servicio totalmente distinto. La empresa debe en este caso hacer foco fuertemente en la comunicación cuyo eje debe encontrarse en la ponderación de las experiencias.

El último aspecto importante a tener en cuenta es el surgimiento de nuevas experiencias virtuales que atenten contra la asistencia presencial a los eventos y, en línea con lo antes expuesto, es importante hacer foco en la comunicación que refleje la ponderación de las experiencias presenciales.

Eliminar Debilidades:

En pos de revertir las debilidades que se perciben, la firma debe enfocar sus esfuerzos en desarrollar y estructurar la organización para el crecimiento en base a las oportunidades dadas por el mercado, desarrollar distinción entre canales de comunicación y venta y abordarlos desde todo canal disponible, con adaptación de los mensajes dependiendo de cada uno.

En cuanto a lo estrictamente organizacional, es importante poner de manifiesto los valores y los objetivos con los que la empresa va a trabajar, desarrollar la identidad organizacional y con ello elaborar la metodología que va a implementarse de cara al futuro. Para ello es importante mejorar el flujo de información, mejorando la exposición de la misma sirviendo esto para tener un mejor control de las acciones llevadas a cabo.

Entendiendo la tendencia de la digitalización del consumo, es importante también reformar el sitio web, alineándolo a algo más semejante a una plataforma de e-commerce.

Por último, es muy importante alinear la propuesta de valor de cara al mercado y no como se encuentra estructurada hoy, en base a los procesos internos de la compañía.

### **Segmentación:**

Entendiendo las diferencias entre los dos proyectos a abordar es que en esta sección del trabajo desarrollaremos cuáles serán los distintos públicos objetivo. Vale destacar que la firma abordará una estrategia multi segmento, en donde la única característica que cruza a todos es el entretenimiento o el deporte.

Por lo antes expuesto, las bases para la segmentación del mercado van a ser diferentes dependiendo del objetivo al que se apunte clusterizar. En primer lugar la base utilizada como referencia fue el beneficio del producto que se comercializa, apuntando a separarlos entre las necesidades que buscan satisfacer y a través de ello a los destinatarios o correspondientes decisores de compra de los productos de la empresa. En segundo lugar y para orientar la oferta de algunos de los productos, sobre todo los que apuntan al público que ejerce la función de comprador y consumidor a la vez, se van a utilizar como base la combinación de variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Y en tercer lugar y por último, se utilizará como base una combinación de variables conductuales y demográficas para sectorizar otra porción de mercado, muy precisa que la firma tiene por objetivo.

### **Segmento Corporativo**

Conductual: beneficio del producto y área de trabajo

Los perfiles de esta porción de mercado comparten la característica de estar inmersos en el mundo corporativo, de una u otra forma, ejerciendo tareas vinculadas a áreas comerciales o a áreas internas, como recursos humanos. Los rangos etarios oscilan entre los 25 y los 65 años y a medida que asciende esta variable, asciende la expertiz

del posible comprador y con ello la jerarquía en la organización donde trabaja. A raíz de esto es importante entender que el segmento incluye tanto personas de rangos medios a la denominada punta de la pirámide organizacional de las empresas.

- Compra por relacionamiento.
- Compra por fidelización de clientes.
- Compra por planes de incentivos para empleados.
- Compra por capacitaciones de empleados.

### **Segmento Marketing**

Conductual: beneficio del producto y área de trabajo

Dentro de esta porción de mercado es importante destacar que los decisores de compra que abordarán las correspondientes negociaciones son generalmente expertos en la materia y por tanto buscan especificidad en los productos y eficiencia en el trabajo. Éste perfil de comprador comparte la característica puntual de tener por objetivo al consumidor final, con distintas formas de hacer que la marca que representa se ponga en contacto con su consumidor. Al igual que en el segmento anterior, el rango etario oscila en mismos números y comparte la tendencia de que a medida que asciende la edad, asciende la expertiz y correspondientemente el nivel jerárquico organizacional.

- Compra por posicionamiento de marca.
- Compra por contenido para marcas.
- Compra por contenido para audiencia general.

### **Segmento Fans**

Geográfica, demográfica, psicográfica y conductual

El siguiente segmento es el único que posee la característica compartida de ser compradores y usuarios del producto que adquieren. A partir de esta información es que se detallaron variables que funcionarán como clusterizadoras para definir el público que la empresa tendrá por objetivo.

- Geográfica:
  - Argentina
  - Uruguay
  - Chile
  - Paraguay
  - Perú
- Demográfica:
  - Rango Etario: 25 a 65 años
  - Género: Hombres 65% Mujeres 35%
  - Ciclo de Vida Familiar: solteros (grupos de amigos), familia joven (con hijos menores), familia nido vacío (familia con hijos mayores que se junta por ocasiones especiales ejemplo viajes)
  - Ingreso: medios y altos
- Psicográficas:
  - Clase Social: media alta y alta.
  - Preferencias por: Rugby y Fútbol.
  - Ponderaciones: cercanía (con los protagonistas), exclusividad (en algunos casos), oficialidad.
- Conductuales:
  - Beneficio del Producto: accesibilidad de los eventos (ticketing, rooming, aéreos a precios diferenciales, etc.)

### **Targeting**

Es importante entender que es lo que moviliza cada decisión de compra, sumando a ello entender con qué porción del segmento se posee mayor cercanía o afinidad y a partir de ambas variables enfocar los esfuerzos de comercialización en cada target de segmento resultante. En este apartado del trabajo profundizaremos puntualmente

cuáles serían las bases de la targetización para las distintas Redes Sociales de acuerdo a cada segmento que servirán como modelo para todos los demás canales.

### **Target Corporativo**

Si bien el rango etario y la expertise del segmento es amplia, el enfoque que la firma debe tomar es abordar a las marcas o empresas desde distintos contactos. Los rangos gerenciales deben tener como target y abordar a los contactos superiores de las organizaciones, mientras que los vendedores deben orientarse a los contactos más juniors y de menor rango etario.

Sumado a esto, es importante identificar como red social principal del target LinkedIn y a partir de ésta precisar cuáles serán las variables que funcionarán como parámetros para la targetización, variables que servirán también luego para identificar el público objetivo en líneas generales.

Por cargos & áreas:

- Áreas Comerciales Corporativa: Directores & Accionistas, Asistentes de Directorio & Accionistas, Gerentes Corporativos, Ejecutivos de Negocios Corporativos, Gerentes Comerciales.
- Áreas de RRHH: Gerentes de Recursos Humanos, Analistas de Recursos Humanos, Gerentes de Compras, Analistas de Compras.

Por tamaño de empresa:

- Más de 100 empleados

### **Target Marketing**

Por tratarse de compradores más sofisticados es importante en este caso que la persona que lleve adelante el proceso de venta posea expertise suficiente como para abordar una negociación en donde se hable a la par conceptualmente. Al igual que

en el segmento anterior, el rango etario oscila en mismos números pero en este caso es de suma importancia abordar todos los contactos de una misma manera.

Cómo principal red social se identificará también LinkedIn pero es importante poseer un posicionamiento adecuado en toda la plataforma digital ya que el tipo de cliente objetivo consultará más de un medio para corroborar expertise de la empresa e inclusive gran porcentaje de su decisión de compra se basará en lo visual.

Por cargos & áreas:

- Áreas de Marketing & Comunicación: Gerentes de Marketing, Analistas de Marketing (Groupers, Brand Managers, Jefes de Producto, Jefes de Activación de Marca), Gerentes de Comunicación o Medios, Analistas de Comunicación (Jefes de Medios, etc.).
- Agencias de Comunicación: Gerentes de Cuentas, Ejecutivos de Cuentas.
- Señales de TV: Gerentes de Programación, Gerentes Comerciales, Gerentes de Marketing.

Por tamaño de empresa:

- Más de 100 empleados

### **Target Fans & Aficionados**

El siguiente segmento si bien puede denominarse como un nicho del gran mercado del turismo, cuando se dimensiona, es el único de la empresa que por sus características sería de consumo masivo. A consecuencia de esto, es importante destacar que los medios de comunicación y por tanto el targeting se basará mucha más cantidad de variables, teniendo como principal herramienta Instagram y Facebook. Por tanto, se requiere de enfocar los esfuerzos en una porción muy dirigida de éste enorme mundo y de acuerdo a cada producto. A continuación detallaremos cada target según cada producto.

## Rugby

- Geográfica: importante segmentar no solo en países sino también en zonas o barrios donde el Rugby es más importante. Para ello se utilizará la targetización por Códigos Postales.
  - Argentina
    - Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Recoleta, Palermo, Colegiales, Belgrano, Nuñez, Vicente López, Olivos, San Isidro, Boulogne, Martínez, Benavidez, Tigre, Victoria, Beccar, San Fernando, Don Torcuato, Los Polvorines, Bellavista, Hurlingham, Pacheco, Garin, Pilar, Burzaco, Lomas de Zamora, La Plata, Mar del Plata, Tandil, Mendoza, Rosario, Santa Fe, Salta, Tucumán, Córdoba, Entre Rios, Santiago del Estero.
  - Uruguay
  - Chile
  - Brasil
  - Paraguay
- Edad: 25 a 65 años
- Género: Hombres 65% Mujeres 35%
- Facebook Ads. Segmentación Detallada: Datos Demográficos - Educación - Universidades prestigiosas o Colegios prestigiosos.
- Facebook Ads. Segmentación Detallada: Datos Demográficos - Trabajo - Sector o Cargos
- Facebook Ads. Segmentación Detallada: Comportamientos - Viajes Internacionales Frecuentes.
- Facebook Ads. Segmentación Detallada: Intereses - Rugby, Jugadores, Clubes, Marcas

## Fútbol

- Geográfica: en este caso la forma de segmentar será únicamente por país ya que el deporte es extremadamente masivo y cruza toda región geográfica.
  - Argentina
  - Uruguay



- Chile
- Perú
- Paraguay
- Edad: 25 a 65 años
- Género: Hombres 65% Mujeres 35%
- Facebook Ads. Segmentación Detallada: Datos Demográficos - Educación - Universidades prestigiosas o Colegios prestigiosos.
- Facebook Ads. Segmentación Detallada: Datos Demográficos - Trabajo - Sector o Cargos
- Facebook Ads. Segmentación Detallada: Comportamientos - Viajes Internacionales Frecuentes.
- Facebook Ads. Segmentación Detallada: Intereses - Fútbol, Jugadores, Clubes, Marcas

### ***Diferenciación & Posicionamiento***

#### **Desarrollo de nueva Propuesta de Valor**

Entendiendo los perfiles de consumidores y sus correspondientes procesos de decisión de compra es que se realizará un nuevo diagrama de unidades en negocios, basadas en características compartidas que los mismos productos tienen de cara al cliente y no de cara a los procesos internos.

A continuación se desarrollará la nueva propuesta de valor en pos de alinear la empresa en su totalidad, con sus correspondientes claims y nuevos namings:

Play Experiences: ¡Somos la agencia que te acerca a tu pasión!

- Hospitalidades: Desarrollamos espacios exclusivos dentro de los mejores eventos de entretenimiento vinculados con el deporte y la música, creando un ambiente de relacionamiento corporativo con el objetivo de que nuestros invitados vivan una experiencia única.
- Viajes: Diseñamos viajes a medida, en base a la necesidad de nuestros clientes, ya sean Grupos, Giras Deportivas, Viajes Corporativos o individuos.

- Fan Trips: Somos agencia oficial de diversos eventos deportivos y musicales a nivel nacional e internacional. Tickets, Estadías, Aéreos, Traslados, Accesos VIP.
- Viajes Deportivos: Operamos los viajes de diversas Federaciones y Clubes a nivel nacional e internacional y contamos con un inmejorable programa de turismo deportivo en primera persona: Running, Rugby, Surf, Snow, Polo.
- Academies: Poseemos una plataforma de academias desarrolladas con los mejores profesionales de las distintas disciplinas a través de las cuales buscamos que personas apasionadas por el deporte experimenten lo que es ser un deportista profesional, entrenándose como uno y entendiendo mejor todas las variables del deporte desde una visión más holística: Rugby Academies, Surf Academies, Ski Academies, Snowboard Academies y Polo Academies.
- Viajes de Incentivos: Desarrollamos viajes corporativos a medida de las necesidades de cada cliente: viajes de fidelización de clientes, de capacitación de empleados, de incentivos de empleados, entre otros.

Play Productora: ¡Le damos Play a las ideas!

- Activaciones de Marca: Apelamos a la creatividad, a la emoción y a la sorpresa para lograr en nuestras acciones una interacción única entre el consumidor y las marcas, logrando el posicionamiento deseado.
- Material de Marca: Producimos herramientas de branding para eventos como a su vez material POP y merchandising a medida de lo que se necesite.
- Eventos: Planteamos ejes, planificamos y ejecutamos acciones y coordinamos proveedores.
- Content Creation: Generamos el contenido audiovisual, fotográfico y de diseño para realizar el story telling, principalmente vía medios digitales, de eventos y activaciones de marca.

Play Sports: ¡Potenciamos el crecimiento!

El mundo de los eventos deportivos representa una gran oportunidad para conectar a las marcas con sus comunidades y mercados meta desde una zona dinámica y diferente.

Funcionamos como vínculo entre marcas, Federaciones Deportivas y Atletas, potenciando su sinergia y consecuentemente el crecimiento de ambas partes.

- Management Federaciones
- Management Atletas

### ***Estrategia de Posicionamiento***

En pos de crecer como firma dentro de la mente del consumidor, buscando ocupar el top of mind de la industria deportiva es que se realizará un fuerte trabajo de comunicación, apalancado por la imagen que brindan los socios en esta materia pero haciéndola trascender del Rugby a la industria de los deportes en general. Esto se construirá a partir de la percepción que se tenga de la empresa y en esta línea llevaremos la marca desde la imagen actual, relacionada con el Rugby, a la imagen deseada, la de una agencia deportiva integral.

### ***Formulación Estrategias Genéricas según unidades de negocios***

Si bien el planteo de reformulación en unidades de negocios fue tomando a la empresa en su totalidad, en el siguiente apartado del Plan se profundizará la formulación estratégica de la firma en los proyectos analizados.

### **FIFA World Cup Qatar 2022**

El negocio puntual en este evento consistirá en comercializar únicamente tickets que incluyen hospitalidades, siendo estos los productos más “premium” que la Copa Mundial ofrece. Para esto la compañía licitará para convertirse en “Agencia Oficial de las Hospitalidades de la FIFA World Cup Qatar 2022”. Dentro de este acuerdo comercial se le otorgan los derechos tanto de comercialización oficial de tickets, como de cualquier servicio añadido a estos. A su vez se le otorgan derechos de comunicación y uso de imagen. Entendido cual es el alcance de los derechos es que la empresa tomará la estrategia de enfoque en dos segmentos de mercado que

comparten una característica, los altos ingresos. Por un lado se enfocará en el público corporativo el cual compra en nombre de distintas empresas y por el otro en los propios consumidores de renta alta.

### **Rugby World Cup France 2023**

En el caso de la Copa Mundial de Rugby, el negocio consistirá en comercializar todos los productos que ésta tiene para ofrecer, tanto los premium como los básicos. Esto consecuentemente hace tener que ajustar el planteo estratégico ya que deberá abordar acciones multi segmentos que le permitan tanto posicionarse en unos como en otros. Expuesta esta realidad es que se desprende que la empresa tomará como estrategia general la diferenciación, basada en la exclusividad, la oficialidad y principalmente la cercanía que se posee con los protagonistas, en este caso Los Pumas y la Unión Argentina de Rugby.

### ***Alineación Organizacional***

En el siguiente apartado del trabajo se desarrollará cómo la empresa rearmará su identidad y estructura para mejorar su performance organizacional.

### **Desarrollo Identidad de la Empresa**

Misión: Brindar una oferta integral y dinámica cuyo diferencial se base en la cercanía, construyendo vínculos de confianza que prosperen en relaciones de largo plazo las cuales desemboquen en ganar la principalidad de nuestros clientes a través de la venta cruzada de productos de las distintas unidades de negocios que poseemos.

Visión: Ser la principal Agencia Argentina vinculada al deporte y el entretenimiento.

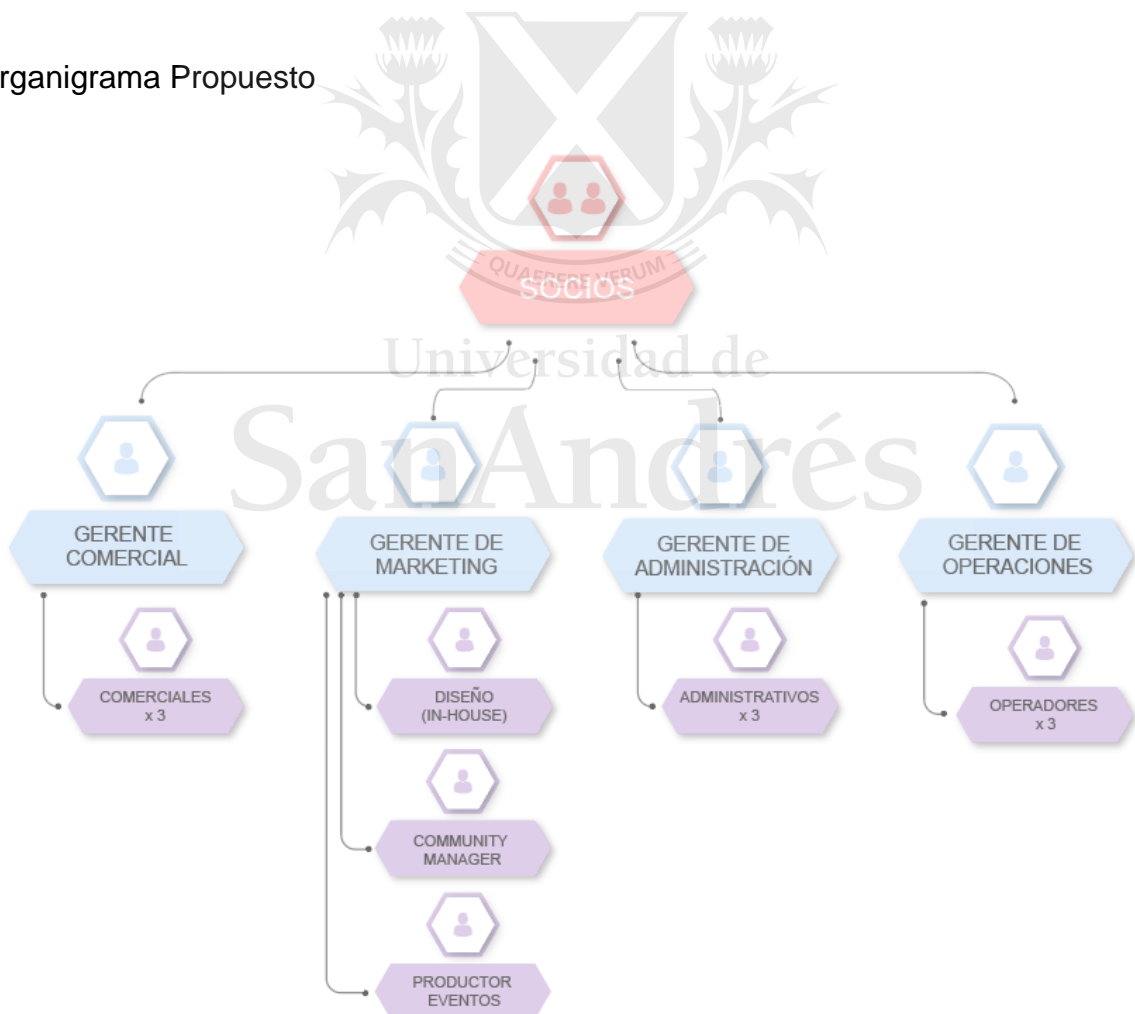
Valores:

- Cercanía: buscamos construir vínculos estrechos con y entre clientes, proveedores, empleados y socios clave, entre los que se puede destacar a los atletas profesionales.

- Oficialidad:
- Integralidad: tenemos por objetivo diseñar y ofrecer soluciones integrales en base a las necesidades puntuales de cada cliente, teniendo por misión final centralizar y resolver el 100% de los requerimientos de los que nos eligen.
- Pasión: por los viajes, por el deporte, por los eventos, por nuestros clientes, por nuestros empleados, por lo que hacemos. Lo que hacemos, lo hacemos con pasión.
- Versatilidad: somos una empresa joven y dinámica, en constante aprendizaje constante y permeable a adaptarse a distintos escenarios.

### Desarrollo de Organigrama con División de Tareas y Responsabilidades

Organigrama Propuesto



Socios: con mayor interacción en la prospección de contactos y apertura de puertas a la gestión de las distintas unidades de negocios.

Gerente General: no se ve como un cargo necesario si la estructura organizacional se horizontaliza en distintos sectores y si los socios toman el rol de la coordinación del equipo, el flujo de información interna, de las negociaciones más importantes y de la supervisión de todas las áreas de la organización, especialmente la de Recursos Humanos, que se encontraría a cargo de él mismo.

### Equipo Comercial

- Gerente Comercial: Venta Hospitalidades + Sponsors + Estrategia & diseño oferta individuos + Seguimiento Comercial 100%
  - Ejecutivo Comercial Jr.: Venta Viajes de Incentivos + Hospitalidades (orientado a lo Mayorista).
  - Ejecutivo Comercial Jr.: Venta Fan Trips + Viajes Deportivos + Academies (orientado a lo Minorista).
  - Ejecutivo Comercial Sr.: Venta Sponsors + Administración Cartera Federaciones & Atletas + Team Leader

### Equipo Marketing (eventos, diseño y comunicación)

- Gerente de Marketing, Comunicación & Producción: Desarrollo Estrategia de Comunicación + Desarrollo Propuestas Creativas + Desarrollo Conceptos Eventos y Activaciones + Seguimiento & Control Presupuestario Producciones
  - Diseñador Jr. (in-house): diseño gráfico + manejo de proveedores impresión
  - Comunicador Social Jr. (out-sourced): ejecución plan de comunicación, community management, E-mail Marketing, ejecución campañas de RRPP, producción contenido audiovisual, etc.
  - Productor Ejecutivo Sr.: Venta Activaciones + Eventos, búsqueda y seguimiento de proveedores + desarrollo presupuestos para propuestas comerciales + seguimiento administrativo.

### Equipo Operaciones

- Gerente de Operaciones: a cargo de la operación de la mayor cuenta (SANZAAR) y el seguimiento de las demás cuentas.
  - Ejecutivo UAR
  - Ejecutivo ENARD
  - Ejecutivo Turismo + Aéreos

### Equipo Administración & Finanzas

- Gerente de Administración & Finanzas
  - Administrativo Jr.: seguimiento cobros clientes y pagos proveedores
  - Administrativo Sr.: gestión y conciliación Bancos

### Desarrollo de Metodología de Trabajo

Es recomendable en este sentido estructurar una metodología de trabajo que permita un mejor flujo de información entre las partes que conforman la empresa y permita potenciarlas entre sí. La metodología recomendable a aplicar es el Agile Marketing bajo su formato Scrum. Para ello, a continuación se desarrollará la adaptación correspondiente de ésta forma trabajo.

### Metodología General

- Formato: Briefs parados, no sentados, modo activo, participativo.
- Coordinación: Scrum Master
- Participantes: Toda la empresa.
- Cantidad: 1 Semanal
- Día: Martes & Jueves (para poder contar con todo el personal Lunes o Viernes días de armado o descanso)
- Horario: 9:30hs
- Duración: 20/25 minutos
- Lugar: Sala de Reuniones Grande

- Pizarrón: diseñar tablero de control
- Objetivo General:
  - Revisión y avance de tareas.
  - Flujo de información entre áreas Comercial, Marketing y Operaciones.
  - Búsqueda y detección de Oportunidades cruzadas entre sectores.
- Objetivos Específicos:
  - Revisión gestión Comercial, posibles nuevos eventos, ventas minoristas mayoristas, próximos eventos.
  - Revisión gestión Marketing: revisión desarrollo nuevas propuestas, diseño de piezas, diseño de propuestas, prospección oportunidades, tendencias de que pasa en el mercado, ofertas semanales o mensuales o quincenales, incentivos, etc.
  - Seguimiento de Pagos a Proveedores
  - Seguimiento de Operaciones ENARD, UAR, Turismo
  - Asunción/Cumplimiento de compromisos.

### Metodología por Proyecto

Esta versión es aplicable para situaciones puntuales en las que convocar a toda la organización no es necesario ya que no intervendrán en el proceso a abordar.

- Formato: Briefs parados, no sentados, modo activo, participativo.
- Coordinación: Scrum Master, esta función en este caso la llevará adelante una persona que sea designada como Líder del Proyecto. Ésta puede ser el Productor Ejecutivo o el Comercial que haya realizado la venta. En este sentido es importante que sea quien va a llevar el contacto directo con el cliente.
- Participantes: a definir por el líder del proyecto.
- Cantidad: en base a necesidades del proyecto, con un mínimo de 1 por semana.
- Días & horarios: en base a necesidades del proyecto pero debería estipularse al menos un día y horario fijo por semana.
- Duración: no más 20/25 minutos
- Lugar: a convenir entre las partes
- Pizarrón: láminas en rotafolio con formato preestablecido.
- Objetivos:



- Revisión y avance de tareas:
  - Marketing: Propuestas Creativas.
  - Diseño: Propuestas comerciales, necesidades puntuales, etc.
  - Comercial: contacto con el cliente.
  - Producción: contacto con proveedores.
  - Administración: necesidades vs. disponibilidades financieras.
- Flujo de información entre áreas intervinientes: buscar la uniformidad del conocimiento del estado de situación.
- Seguimiento de Cobros/Pagos.
- Asunción/Cumplimiento de compromisos.

### Reuniones de Gestión

- Formato: reunión de trabajo tradicional, almuerzo o desayuno preferiblemente, sentados, planificada según minuta previa con tópicos a abordar y minuta post reunión con principales acontecimientos resultantes.
- Coordinación: a cargo de alguno de los socios o algún Gerente designado.
- Participantes: toda la empresa.
- Cantidad: 1 mensual.
- Días & horarios: en base a coordinación.
- Duración: 1 hora.
- Lugar: Sala de Reuniones.
- Pizarrón: Proyección de objetivos y resultados obtenidos en Pantalla.
- Objetivos:
  - Revisión cumplimiento de objetivos.
  - Planes de mejora.
  - Asunción/Cumplimiento de compromisos.
  - Flujo de información circunstancial entre áreas.

### Proceso de conversión de leads

Expuesta la estrategia a llevar adelante, el equipo y la metodología con la que se trabajará es que abordaremos en esta sección el proceso comercial de cada tipo de cliente.

Este se diferenciará entre dos tipos de acciones que realizará la empresa y serán disparadores de distintos procesos. Por un lado la empresa tendrá de cara a los targets “Corporativo” y “Marketing” dos distintas vías de contacto comercial. Uno es directo propio de los ejecutivos o gerentes a través de correos electrónicos uno a uno o bien cualquier vía de comunicación que se tenga con el objetivo. Como primer contacto se presentará la empresa y que es lo que hace para luego profundizar en situaciones en las que se pueda trabajar conjuntamente con el cliente en una posible reunión. El otro proceso se encuentra relacionado con un estímulo publicitario que genere en el público interés y a partir de ello se aborde el contacto comercial correspondiente. A continuación desarrollaremos paso por paso este proceso:

*Target Corporativo & Marketing:*

- 1- Estímulo Comunicacional: Anuncio motor de búsqueda Google, Anuncio LinkedIn, Facebook o Instagram, e-Mail Marketing.
- 2- Call to Action: redireccionamiento Web
- 3- Respuesta: chat-bot, formulario de contacto, datos de contacto sectores vía e-mail.
- 4- Contacto Comercial: ejecutivo, supervisor o gerente.

A diferencia de los targets antes mencionados, el target Fans tendrá como primer estímulo siempre algunas de las acciones publicitarias que se llevarán adelante en pos de captar la atención del público. Una vez captada su atención se los guiará a la acción vía el sitio web de la empresa a través del cual se brindará información de los distintos productos, se ofrecerá la posibilidad de que los leads dejen su información para que luego sean contactados por los ejecutivos comerciales de la firma y cerrar así luego las posibles ventas. A su vez, en algunos de los estímulos publicitarios como puede ser el caso de anuncios en redes sociales, el propio call to action será el llenado de formularios con datos de contacto para la posterior acción comercial de alguno de los ejecutivos comerciales.

## OBJETIVOS & METAS

### *Objetivos Generales:*

Como objetivo de corto plazo del plan se propondrá elaborar modelos de negocios para cada uno de los proyectos, destacando por sobre todas las variables una planificación en la implementación clara, con etapas marcadas y planes de acción y contingencia preestablecidos que proporcionen una mayor probabilidad de éxito.

En consecuencia como objetivo de largo plazo del plan se propondrá realizar del modelo de negocio algo sostenible en el tiempo, pudiendo replicarse en cualquier nueva incorporación de productos y configurando así la moción de establecerse como la agencia de deportes y entretenimiento mas importante de la Argentina.

A partir de estos objetivos generales es que a continuación se detallarán los objetivos específicos inherentes al plan, tanto cuali como cuantitativos.

### *Objetivos Específicos: Cualitativos*

- Posicionamiento de Marca genérico: TOP OF MIND
  - Crecimiento de Seguidores: en forma escalonada, de acuerdo a las etapas del plan que se abordarán más adelante, se propone alcanzar los 30k en Instagram (+1.000%) y 50k en Facebook (+500%).
  - Crecimiento de Engagement: 10% sobre cada posteo y 40% sobre cada story.
  - Crecimiento en Tráfico Web: 8.000 visitas por semana.
- Crecimiento a nivel comunicacional: penetración en medios de comunicación tradicionales y digitales
  - Presencia en Medios Tradicionales: precisión de spots, horarios de emisión y anuncios en formato de PNT si los hubiese.
  - Notoriedad en Google: aparecer primero dentro del motor de búsqueda de palabras o frases claves como: Copa del Mundo, Viajes Deportivos, Marketing Deportivo, entre otros.
  - Notoriedad en YouTube: 1.000 reproducciones de cada spot por semana.
  - Cantidad de Posteos: mínimo de 2 por semana por cada red social.
  - Cantidad de Stories: mínimo de 7 por semana por cada red social.

### Metas Específicas: Cuantitativos

#### Objetivos Comerciales

- Ventas en Unidades & Volumen

FIFA WORLD CUP QATAR 2022				
Territorio	Est. Packages	Est. Ticketing	Est. Market Share	Est. Sales
Argentina	600	1.230	12%	417.888.000
Perú o Clasificado Sudamérica	50	145	3,5%	45.408.000
Paraguay	10	30	20%	9.504.000
Chile	250	500	10%	172.872.000
Uruguay	15	30	20%	14.256.000
<b>TOTAL</b>	<b>925</b>	<b>1.935</b>	<b>10%</b>	<b>659.928.000</b>

RUGBY WORLD CUP FRANCIA 2023				
Territorio	Est. Packages	Est. Ticketing	Est. Market Share	Est. Sales
Argentina	840	1.680	40%	302.400.000
Brasil	20	40	100%	7.200.000
Chile	10	20	100%	3.600.000
Uruguay	20	40	100%	7.200.000
Colombia	10	20	100%	3.600.000
<b>TOTAL</b>	<b>900</b>	<b>1.800</b>	<b>45%</b>	<b>324.000.000</b>

- Contactos/Visitas directos a Clientes Corporativos: 4 por semana
- Contactos/Visitas directos a No Clientes Corporativos: 4 por semana
- Contactos/Visitas directos a Clientes Marketing: 4 por semana
- Contactos/Visitas directos a No Clientes Marketing: 4 por semana
- Margen Promedio Viajes Minoristas (%): 18%
- Margen Promedio Viajes Corporativos (%): 20%
- Margen Promedio Marketing (%): 30%
- Cross-Selling Promedio Marketing: 3 productos por cliente

## Objetivos de Marketing

- Rendimiento Medios Tradicionales
  - Reach Pauta TV:
    - Rating
    - Switch de canal
  - Reach Pauta Radio:
    - Rating
    - Switch de dial
- Rendimiento Medios Digitales
  - Performance Pauta Google Ads.:
    - Impresiones: 15.000 por semana
    - Direccionamiento tráfico web: 2.000 por semana
    - Conversiones: 2% promedio
  - Performance Pauta Facebook (+ Instagram) Ads.:
    - Impresiones: 30.000 por semana
    - Direccionamiento tráfico web: 1.000 por semana
    - Conversiones: 8% promedio
  - Performance Pauta LinkedIn Ads.:
    - Impresiones: 5.000 por semana
    - Direccionamiento tráfico web: 500 por semana
    - Conversiones: 1% promedio
- Rendimiento Influencer Marketing
  - Impresiones: 80.000 por semana
  - Engagement: 15%
  - Direccionamiento a Usuarios Propios: 2.000 por semana
  - Conversiones: 1% promedio
- Rendimiento E-Mail Marketing
  - Crecimiento Asertividad
    - Disminución tasa de rebote: - 40%
    - Aumento tasa de apertura: + 30%
  - Direccionamiento Tráfico Web: 500 por semana
  - Conversión: 1%

## MIX DE MARKETING

### ***Estrategia de Productos***

La estrategia de productos propuesta se basará en los nuevos pilares fundamentales de la empresa, la cercanía, la oficialidad, la pasión, la integralidad y la versatilidad. Conceptualmente se apelará a exhibir la cercanía con los protagonistas dada la operación de los equipos en el caso, por ejemplo, del Rugby. Sumado a esto, la denominación de los productos utilizará componentes que le darán sentido de oficialidad ya que en caso de no poseer esa condición no se podrían utilizar por temas relacionados con los derechos de propiedad intelectual y registros de marcas. La pasión girará más en torno a la comunicación pero en materia de productos, se desarrollarán productos específicos para fanáticos que permitan generar ese insight reflejo, con servicios adicionales específicos tales como accesos a eventos especiales de marcas. Por último, los 2 ejes restantes comparten un punto en común que es la orientación al cliente, apelando a que la empresa tenga por foco resolver la necesidad que el cliente plantee, sea un consumidor final del producto o una empresa cuya compra se destina a clientes o empleados o puntualmente para situaciones de comunicación y posicionamiento de marca.

A continuación se desarrollará la cartera de productos de cada proyecto.

### **FIFA World Cup Qatar 2022:**

Como se mencionó en la estrategia de segmentación y targetización, en este proyecto es oportuno distinguir la oferta entre los correspondientes países pero puntualmente de cara a la estrategia de productos es importante debido a que no todos los países, dadas las estadísticas e información deportiva, tienen las mismas chances de clasificar a una posible ronda siguiente de competencia (ronda de eliminación directa: Octavos de Final). Por ello es que la oferta se dividirá entre países que tienen chances de hacerlo y los que no.

Otro tema importante es que la empresa tendrá por objetivo un público de muy altos ingresos para este producto y por tanto es prudente diagramar productos en base a sus preferencias. Generalmente los turistas de este segmento son más propensos a

hospedarse en base single y por ello los paquetes preestablecidos serán con dicha condición.

Para los países que son favoritos para clasificar a la ronda de eliminación directa se realizarán dos distintos paquetes. Uno para los primero dos partidos y otro para el último partido de la fase de grupos y el correspondiente partido de octavos de final.

*Paquetes para países con posible clasificación:*

<b>Paquete Modelo 2 Partidos Grupos (Base Single)</b>				
<b>Partido</b>	<b>Precio U.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>TOTAL U\$</b>	<b>Precio Venta</b>
Aéreo Economy Plus	3.000	1	3.000	3.000
Hotel 5 Estrellas Base Single	600	7	4.200	4.200
Ticket x 2 Partidos Grupos	990	2	-	1.980
<b>TOTAL COSTO</b>	-	-	<b>7.200</b>	<b>9.180</b>

<b>Paquete Modelo 2 Partidos: 1 Grupos + 8vos. (Base Single)</b>				
<b>Partido</b>	<b>Precio U.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>TOTAL U\$</b>	<b>Precio Venta</b>
Aéreo Economy Plus	3.000	1	3.000	3.000
Hotel 5 Estrellas Base Single	600	7	4.200	4.200
Ticket x 1 Partido Grupos	990	1	-	990
Ticket x 1 Partido 8vos.	1.250	1	-	1.250
<b>TOTAL COSTO</b>	-	-	<b>7.200</b>	<b>9.440</b>

En la región no solo hay países con chances de clasificar a octavos de final si no también de seguir avanzando y por tanto también se desarrollará un paquete incremental para el partido de cuartos de final.

<b>Paquete Modelo 1 Partido Adicional: 4tos. (Base Single)</b>				
Hotel 5 Estrellas Base Single	600	5	3.000	3.000
Ticket x 1 Partido 4tos.	1.550	1	-	1.550
<b>TOTAL COSTO</b>	-	-	<b>3.000</b>	<b>4.550</b>

*Paquete para países con bajas posibilidades de clasificación:*

<b>Paquete Modelo 3 Partidos (Base Single)</b>				
--	--	--	--	--

Partido	Precio U.	Cantidad	TOTAL U\$	Precio Venta
Aéreo Economy Plus	3.000	1	3.000	3.000
Hotel 5 Estrellas Base Single	600	11	6.600	6.600
Ticket x 2 Partidos	990	3	-	2.970
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>4.590</b>	<b>15</b>	<b>9.600</b>	<b>12.570</b>

A todos los paquetes se les podrá añadir servicios tales como traslados, excursiones, comidas, up-grade en vuelos y toda necesidad que plantee el cliente.

Orientando la estrategia en materia de productos a la unidad de negocios Play Productora la empresa se mostrará dentro del segmento de marcas y empresas que estén alienadas conceptualmente con el Fútbol para producir las distintas acciones de marca que ellos quieran llevar adelante, sean en materia de lo referido a lo denominando “below the line” (BTL) como así a la producción de contenidos audiovisuales.

### **Rugby World Cup France 2023:**

A diferencia de la Copa Mundial de Fútbol, en la Copa Mundial de Rugby la empresa será más abarcativa y no tendrá una estrategia enfocada en un único segmento si no que tendrá por objetivo varios distintos.

En línea con esto, la primera división que se realizará es por la variable precios. Esto le permitirá a la firma abordar pasajeros “low-cost” como así pasajeros de perfil alto como lo son los del Mundial de Fútbol.

Es importante marcar en este caso que el 95% de la venta será a público argentino ya que es el único seleccionado de la región competitivo a nivel internacional, no existiendo la necesidad de segmentar la oferta por países.

Otro dato de relevancia es que si bien se comparte en general un perfil de altos ingresos, en este caso es prudente marcar que la mayor cantidad de pasajeros suele optar por opciones de hospedajes en base doble y por consecuencia los paquetes preestablecidos se realizarán bajo dicho formato.

*Paquetes “Premium”:*



<b>Paquete Modelo 1eros. 2 Partidos 5 estrellas (Base Doble)</b>			
<b>Item</b>	<b>Precio U.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Venta</b>
Aéreo Economy Plus	1.600	1	1.600
Hotel 5 Estrellas Base Doble	210	10	2.100
Ticket x 2 Partidos	415	2	830
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>2.225</b>	<b>-</b>	<b>4.530</b>

<b>Paquete Modelo 2 2dos. Partidos 5 estrellas (Base Doble)</b>			
<b>Item</b>	<b>Precio U.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Venta</b>
Aéreo Economy Plus	1.600	1	1.600
Hotel 5 Estrellas Base Doble	210	8	1.680
Ticket x 2 Partidos	415	2	830
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>2.225</b>	<b>-</b>	<b>4.110</b>

<b>Paquete Modelo 3 Partidos 5 estrellas (Base Doble)</b>			
<b>Item</b>	<b>Precio U.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Venta</b>
Aéreo Economy Plus	1.600	1	1.600
Hotel 5 Estrellas Base Doble	210	14	2.940
Ticket x 2 Partidos	415	3	1.244
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>2.225</b>	<b>-</b>	<b>5.784</b>

*Paquetes "Standard":*

<b>Paquete Modelo 1eros. 2 Partidos 3 estrellas (Base Doble)</b>			
<b>Item</b>	<b>Precio U.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Venta</b>
Aéreo Economy	1.100	1	1.100
Hotel 3 Estrellas Base Doble	100	10	1.000
Ticket x 2 Partidos	317	2	634
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>1.517</b>	<b>-</b>	<b>2.734</b>

<b>Paquete Modelo 2 2dos. Partidos 3 estrellas (Base Doble)</b>			
<b>Item</b>	<b>Precio U.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Venta</b>
Aéreo Economy	1.100	1	1.100

Hotel 3 Estrellas Base Doble	100	8	800
Ticket x 2 Partidos	317	2	634
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>1.517</b>	<b>-</b>	<b>2.534</b>

<b>Paquete Modelo 3 Partidos 3 estrellas (Base Doble)</b>			
<b>Item</b>	<b>Precio U.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Venta</b>
Aéreo Economy	1.100	1	1.100
Hotel 3 Estrellas Base Doble	100	14	1.400
Ticket x 2 Partidos	317	3	952
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>1.517</b>	<b>-</b>	<b>3.452</b>

*Paquetes "Low-Cost":*

<b>Paquete Modelo 1eros. 2 Partidos Hostel</b>			
<b>Partido</b>	<b>Precio U.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Venta</b>
Aéreo Economy	1.100	1	1.100
Hostel	35	10	350
Ticket x 2 Partidos	220	2	439
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>1.355</b>	<b>-</b>	<b>1.889</b>

<b>Paquete Modelo 2 2dos. Partidos Hostel</b>			
<b>Partido</b>	<b>Precio U.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Venta</b>
Aéreo Economy	1.100	1	1.100
Hostel	35	8	280
Ticket x 2 Partidos	220	2	439
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>1.355</b>	<b>-</b>	<b>1.819</b>

<b>Paquete Modelo 3 Partidos Hostel</b>			
<b>Partido</b>	<b>Precio U.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Venta</b>
Aéreo Economy	1.100	1	1.100
Hostel	35	14	490
Ticket x 2 Partidos	220	3	659
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>1.355</b>	<b>-</b>	<b>2.249</b>

Es importante aclarar que la diferencia en precios entre los distintos tickets corresponde a distintas categorías de entradas. A su vez, también es oportuno aclarar que si bien son paquetes pre-armados, conceptualmente se seguirá con los pilares fundamentales de la integralidad y versatilidad que le permitan a los clientes optar por servicios incrementales, up-grade y demás combinaciones.

A diferencia de la Copa Mundial de Fútbol, la empresa producirá las Hospitalidades de la Unión Argentina de Rugby post cada partido del seleccionado nacional Los Pumas. Éstos más el cuerpo técnico y staff asistirán al evento post partido donde se realizará un meet & greet con los pasajeros que tomen el servicio y a su vez servirá para que se encuentren que los jugadores se encuentren con sus familias y amigos. Ésto se comercializará en forma adicional a los paquetes antes detallados y fortalece el pilar de cercanía que la empresa pregonará.

Por último, en lo referido a la unidad de negocios Play Productora se replicará el trabajo de la Copa Mundial de Fútbol.

Algo importante a destacar es que lo que la empresa comercializa son servicios y no productos o algo tangible. En pos de tangibilizar esto se desarrollarán vouchers y merchandising que funcione como packaging del servicio. En esta línea, la empresa desarrollará artículos relacionados a viajes que generen impacto en la percepción del cliente. Esto se complementa conceptualmente con la posibilidad que la empresa posee de utilizar en forma oficial la imagen de los dos distintos eventos y por ende puede producir merchandising con branding conjunto tanto de la propia empresa como de los dos mundiales. Ejemplos clásicos pueden ser vouchers portadocumentos, mini lapiceras hasta accesorios de viaje más sofisticados como forrajes de valijas, gorras de buena calidad, etc. Sumado a la tangibilización de cara al cliente, en lo operativo la empresa realizará bloqueos previos de aéreos, hotelería y ticketing en pos de garantizar la prestación comprometida y a su vez mejorar costos de operación.

Cerrando la estrategia de productos en forma general para ambos proyectos, la operación de los servicios será llevada adelante por un equipo especializado compuesto por tres operadores turísticos, con guardias telefónicas de dos personas las 24 hs. en momentos picos los cuales funcionarán como back-up para la solución

de contingencias de los pasajeros desde la Argentina. Esto se complementará con el propio equipo comercial que viajará a los distintos eventos y procurará que todo suceda en el mismo lugar. El trabajo previo de scouting de Hoteles, prestadores de servicios y demás situaciones necesarias para llevar adelante los proyectos lo realizará el Gerente Comercial conjuntamente con el Gerente de Marketing. Los mismos viajarán a los destinos meses antes en pos de cerrar los distintos acuerdos, realizar acciones de reconocimiento del terreno y poder así garantizar un servicio acorde a las expectativas de los clientes.

### ***Estrategia de Precios***

Si bien la manera general en la que la empresa propone valor es principalmente vía la intermediación, sea en formato de agencia en sus distintos tipos o en formato de productora, la manera en la que se captura valor es distinta ya que los procesos de decisión de compra no son los mismos, los perfiles de consumidores o compradores tampoco son los mismos ni tampoco las rentabilidades promedio del mercado de cada unidad de negocio son las mismas. Consecuentemente es imprescindible entender las características de cada producto y de cada mercado para poder desarrollar una estrategia de precios adecuada, sin perder la oportunidad de obtener altos márgenes de rentabilidad como así tampoco establecer precios altos, con altos márgenes de rentabilidad pero que dejen a la empresa fuera de mercado.

Es importante a consecuencia del análisis realizado en materia de la estrategia de precios actual de la empresa tomar un nuevo rumbo segmentado por productos con rentabilidades objetivo distintas.

A continuación desarrollaremos la forma de capturar valor de acuerdo a cada producto con su política de precios correspondiente.

*Viajes:* Mark-up sobre costo de operación. Objetivo: 15% incluyendo aéreos.

*Hospitalidades:* ponderación de precios en base al top of mind del consumidor según cada evento sumado a referencias externas de ticketing y costos de producción. No se posee un objetivo claro sino que depende en forma individual de cada evento ya que la ponderación es distinta dependiendo de la demanda, la exclusividad y demás variables de cada uno.

*Producción Activaciones de Marca:* comisión sobre costo de producción (incluye fee por ideación y creatividad de la acción). Objetivo: 30%

*Producción de Material de Marca:* comisión sobre costo de producción. Objetivo: 30%

*Producción de Eventos:* comisión sobre costo de producción (Incluye fee por ideación y creatividad del concepto del evento). Objetivo: 30%

*Producción de Contenidos Audiovisuales:* comisión sobre costo de producción + Fee x Ideación del contenido. Objetivo: 30% + Fee

La estrategia competitiva diferirá entre cada uno de los proyectos a abordar dado que cada uno posee características específicas que hacen necesario abordarlos de manera distinta. A continuación desarrollaremos la estrategia de cada uno de los proyectos y de cada producto interno.

### **FIFA World Cup**

En el caso de la Copa Mundial de Fútbol es importante destacar que el propio ticket a comercializar posee incluida Hospitalidad Oficial del partido y por ende se mezclan dos productos, los Fan-Trips y las Hospitalidades. Los tickets necesariamente deben ser facturados por la agencia oficial a nivel mundial que cede los derechos, ésta comisiona a la empresa en un 10% de las ventas realizadas y no permite cualquier alteración en el precio del mismo. Por esto es que el valor agregado debe cargarse a los demás productos que se comercialicen en forma adicional al ticketing, como por ejemplo la hotelería, los aéreos, traslados, etc. etc. El mark-up objetivo continuará siendo el 15% pero por las características antes detalladas será sobre los servicios añadidos. La estrategia competitiva a llevar adelante para este caso será el enfoque en un segmento estratégico que es el de altos ingresos, siendo este representado no solo por consumidores finales del producto sino también por el corporativo que utiliza el producto para distintos fines empresariales.

En lo referido a posibles productos relacionados a la unidad de negocios Play Productora, la estrategia competitiva a tomar será el liderazgo en costos basado en la optimización de los mismos dada la realidad de ya tener recursos humanos

trabajando en el evento para los Fan-Trips, que pueden destinar parte de su tiempo para operar este producto.

## **Rugby World Cup**

Diferente es el caso de la Copa Mundial de Rugby ya que la única exigencia por parte del dueño de los derechos de ticketing, en este caso la propia World Rugby, es no comercializar los mismos sin servicios añadidos. El único habilitado a comercializar tickets en forma individual son ellos mismos y el porcentaje a comercializar por dicha vía es menos de un 15% en pos de fomentar el negocio de las agencias de Turismo, quienes funcionan como garantizadas de convocatoria. Sumado a esto, dentro de las categorías de ticketing disponibles se pueden comercializar tickets con hospitalidades incluidas pero no se trata de la hospitalidad oficial de la Unión Argentina de Rugby (UAR), en donde el equipo nacional asiste a un meet & greet con los invitados, si no que es una hospitalidad de la Rugby World Cup. La hospitalidad de la UAR la produce y comercializa la empresa en formato de servicio adicional al ticketing, teniendo una capacidad súper restringida de disponibilidad de espacios para su comercialización y por ende su ponderación es extremadamente alta, situación que consecuentemente genera que el precio sea alto, con un margen alto.

Entendiendo esto y sumado a la estrategia de productos y de segmentación antes abordada es que la estrategia competitiva en este caso consistirá en la diferenciación, dada por la oficialidad que la firma posee asociada a la UAR. El mark-up objetivo respetará el 15% sobre costos de operación menos en el producto hospitalidades, en donde el precio se establecerá por la percepción de exclusividad, cercanía y sentido de pertenencia que esta genera. Para tomar referencia, el Mundial Japón 2019, el acceso a dicho evento se comercializó a U\$1.000 y se agotaron 1 mes antes del acontecimiento deportivo. En Francia 2023 se continuará con ese precio aproximado.

En lo referido a lo relacionado a la unidad de negocios Play Productora, la estrategia a llevar adelante será igual a la del Mundial de Fútbol.

### ***Estrategia de Canales***

En ambos casos analizados, la empresa posee la facultad para funcionar como mayorista-minorista. Esto quiere decir que en ambos proyectos se encuentra habilitado a nominar agencias terceras que funcionen como minoristas de los productos que ofrece. La única diferencia entre ambas es que en el Mundial de Fútbol no se requiere ningún tipo de inversión para delegar terceros mientras que en el Mundial de Rugby, el organizador exige un depósito previo en garantía en pos de respaldarse ante cualquier incumplimiento de la sub-agencia de las normativas establecidas por ellos.

A partir de lo antes detallado es que la firma tomará una estrategia comercial tanto directa como indirecta. En forma directa construirá un equipo comercial destinado específicamente a ambas unidades de negocios el cual comenzará sus funciones en Agosto 2021, con el puntapié inicial del lanzamiento comercial de la Copa Mundial de Fútbol 2022 para luego abordar el proyecto Copa Mundial de Rugby 2023. La comercialización de ambos productos se solapará únicamente en algunos meses en donde se requerirá de un esfuerzo comercial mayor que será compensado en forma extraordinaria. La estrategia comercial directa será reforzada por una plataforma de venta digital que permita configurar paquetes con productos prearmados y una vez realizada esta selección se dispara un correo en forma automática a gente del equipo comercial para que estos realicen el cierre de la venta. En lo referido a la venta indirecta, la agencia desarrollará vínculos con agencias minoristas de las distintas zonas comerciales abordadas en pos de generar un vínculo más cercano con el público de cada región y así poder mejorar la performance en ventas. En el caso de la Copa Mundial de Fútbol se seleccionará una sub-agencia oficial en cada país de referencia mientras que para la Copa Mundial de Rugby se realizarán acuerdos comerciales con agencias locales del interior de la Argentina para potenciar la venta. Para el caso de los productos de la unidad de negocios Play Productora, en ambos proyectos el canal de ventas se realizará en forma directa y el departamento a cargo de su comercialización es el propio sector de Marketing de la firma ya que la especialización de los productos y la expertiz de los decisores de compra requieren vinculación con alguien de experiencia en el rubro.

### ***Estrategia de Comunicación***

En esta sección del trabajo abordaremos la comunicación desde dos distintas aristas. Comenzaremos por la estrategia de comunicación integrada, tocando variables más relacionadas con situaciones internas de la firma que emiten un mensaje para con su entorno y luego desarrollaremos el correspondiente plan de comunicación para los próximos 3 años, dividido en 3 distintas etapas, una genérica para la construcción de marca Play Patagonia, una direccionada a la FIFA World Cup Qatar 2022 y otra para la Rugby World Cup Francia 2023.

De acuerdo al análisis interno realizado de la empresa, en donde se detectó una inconsistencia táctica en el mensaje decodificado por la audiencia, es importante homogeneizar el discurso corporativo buscando posicionar a la agencia como integral, con todos sus productos y no solo mostrándose fuertemente alineado a su plataforma Rugby. Esto debe realizarse con una campaña publicitaria genérica que tenga por objetivo comunicar todas sus unidades de negocios para luego dar lugar a campañas de comunicación orientadas a potenciar la venta de determinados productos, como pueden ser el caso de los dos proyectos analizados. De cara al trabajo interno es importante tener una planificación comunicacional clara de cara a posicionarse no solo por resultados comerciales sino por herramientas de alcance comunicacional mayor, mostrándose como quiere que la vean. Para eso es imprescindible contar con un equipo interno o tercerizado que se encuentre enfocado en dicha tarea. Dentro del plan de comunicación que se abordará seguido a este análisis se desarrollará el equipo específico necesario para ejecutar las acciones comunicacionales de la empresa.

Otra situación detectada y también de suma importancia es la falta de foco en la variable interactividad de los canales. La firma no posee procedimientos en lo de respuesta y contactos comerciales y sobre todo posee el foco puesto en herramientas de comunicación no interactivas como los medios tradicionales, específicamente TV. Para generar engagement con la audiencia no solo se deben abordar medios interactivos en forma planificada, si no también ser constantes, tocando los distintos ejes de comunicación que se poseen, en este caso dados por las distintas unidades de negocios con sus correspondientes productos. Por ello dentro del plan de comunicación se plantearán primero 9 meses de una campaña genérica en donde



principalmente se aborden medios interactivos y se posicione a la firma con todas sus unidades de negocios, utilizando como eje sus distintos valores para dar pie luego a la campaña de la Copa Mundial de Fútbol y luego la de la Copa Mundial de Rugby. No obstante la importancia de los medios interactivos en una primera instancia comunicacional, en las segundas dos etapas se combinarán herramientas tradicionales que potencian la exposición de marca, abordando así una estrategia multicanal.

Los medios interactivos que se emplearán en todas las etapas del plan serán las redes sociales, lideradas por Instagram como principal plataforma, seguida de Facebook, Twitter y LinkedIn. A esto se le sumará pauta en Google Ads., específicamente empuje en el motor de búsqueda con palabras clave y anuncios en YouTube en contenidos de interés, como a su vez una fuerte campaña de e-mail marketing, potenciando así el tráfico de la web y por consecuencia las consultas.

Complementario al plan de comunicación es importante, en pos de generar interactividad comercial con el mercado, realizar acciones promocionales en forma estratégica, subiéndose a días clásicos de promociones como los “Hot Sale” o “Black Friday”, estableciendo márgenes en bandas de acuerdo a los distintos momentos y situaciones de venta y de acuerdo a su vez con la proximidad con las fechas a los eventos.

De cara a la comunicación corporativa, la empresa no se preocupa por la imagen que brinda a sus Stakeholders. Su visión de la comunicación se enfoca principalmente en el mercado y esto genera un desfasaje en el mensaje a nivel corporativo. Por ello es que se realizarán cambios estratégicos que colaborarán a mejorar este posicionamiento. Como primera medida se desarrollarán procesos de contratación y pagos claros, con instancias preestablecidas que permitan brindar imagen de solidez institucional, los cuales trasciendan las personas. En segundo lugar se desarrollarán planes de cooperación entendiendo a la competencia como potenciadores del negocio en el que esta.

Por último, cuando se toca la cuarta dimensión comunicacional, abarcando lo referido a la alineación organizacional es importante destacar la necesidad mejorar el desempeño organizacional a través de una mejora en la gestión de la información

organizacional, planteando el ejercicio de comunicación interna como factor clave. Esto colabora no solo a la conjunción del mensaje corporativo que la empresa emite sino también de cara al seguimiento y el control.

## **Plan de Comunicación**

### *Equipo*

Como mencionamos anteriormente, la empresa no cuenta con un equipo destinado exclusivamente para llevar adelante su comunicación. Lo que sucede es que con base en la optimización de recursos, las mismas personas terminan estando en diversos frentes al mismo tiempo y por tanto la comunicación termina siendo ineficiente o podría mejorarse considerablemente. Por ello a continuación desarrollaremos el equipo que se encontrará a cargo a ejecutar el plan de comunicación que se desarrollará en la próxima sección del trabajo.

1- Gerente de Marketing, Comunicación & Producción: la persona se encontrará a cargo de elaborar la estrategia de comunicación, con su correspondiente plan de acciones a llevar adelante y coordinará los recursos que lo ejecutarán. Sumado a esto poseerá a cargo también la asignación presupuestaria y el manejo de la pauta tanto en medios tradicionales como en lo digital.

2- Diseñador: la empresa sumará dentro de su estructura una persona encargada del desarrollo de piezas, tanto gráficas como audiovisuales, para todos los canales de comunicación que se seleccionen.

3- Community Manager: este recurso puede funcionar en forma externa o bien en forma interna pero bajo modalidad part-time. Se encontrará a cargo del manejo del calendario del contenido, story-telling, interacción, derivación de contactos comerciales generados por el canal, relaciones públicas con influencers, ejecución de pauta y todo trabajo resultante de la plataforma de comunicación digital.

### *Herramientas*

## TV

Se invertirá en pauta televisiva para la campañas puntuales de los dos proyectos a abordar, con spots y mensajes adaptados para cada uno. Ésta inversión es la más relevante en montos ya que es la herramienta más costosa pero sin duda genera un alcance masivo de extrema importancia de cara a lograr el posicionamiento buscado en la mente del consumidor.

En lo referido a la etapa de comunicación genérica no se realizará inversión en esta herramienta ya que se buscarán únicamente medios digitales e interactivos justamente por lo costoso de la inversión.

Para el caso de la FIFA World Cup Qatar 2022, la señal donde se pautará será ESPN en toda su plataforma Fútbol y su noticiero diario SportsCenter, programa con mayor audiencia del canal. Esto permite un alcance regional y generar posicionamiento no solo en la Argentina, principal mercado target, sino también en Chile, Perú, Uruguay, Paraguay y Ecuador.

Al igual que para el caso de la FIFA World Cup, para la Rugby World Cup Francia 2023, el medio seleccionado para invertir en pauta también será ESPN pero esto no se encuentra vinculado al alcance geográfico que la misma brinda sino porque es el principal medio alineado con el deporte a nivel continental. Hoy, el 95% de la audiencia del Rugby a nivel conosur consume la plataforma del canal antes mencionado.

## Radio

Seguido de la televisión, es el medio tradicional por excelencia y consecuentemente en pos de ser abarcativos y tener una comunicación 360° se invertirá en pauta en radiodifusión. Siguiendo con la línea de la pauta en TV, la inversión será orientada únicamente para los proyectos analizados, no así para la campaña genérica. El medio seleccionado para direccionar la pauta es Metro 95.1 será también compartido, en este caso por la característica de su audiencia, obteniendo no solo masividad sino también transversalmente un público de altos ingresos.

## Influencer Marketing

En ambos casos, tanto en TV como en Radio, la pauta será apalancada por acuerdos con referentes del periodismo de cada deporte quienes funcionarán como Influencers seteadores de la marca Play Patagonia relacionada con cada uno de las Copas Mundiales.

#### Vía Pública

No se realizará pauta en vía pública exceptuando un posible canje obtenido por alguna de las otras unidades de negocios.

#### Web

Es importante destacar que se realizará una reforma de la Web de la empresa en pos de no solo re adecuar la identidad visual sino también de buscar mayores funcionalidades y poder hacer de esta una pseudo plataforma de e-commerce. Nos referimos a pseudo ya que el proceso de venta siempre se finalizará por alguno de los ejecutivos comerciales de la firma.

#### Google Ads.

Hoy por hoy, detallado anteriormente en el diagnóstico, es una de las herramientas menos utilizadas por la empresa y cumplirá en este caso un rol fundamental de cara al posicionamiento 360° que busca este nuevo plan de comunicación. La empresa utilizará la plataforma de exposición de marca de Google no solo para los proyectos específicos sino también de cara a la campaña genérica previa.

Las herramientas que se utilizarán fundamentalmente serán el SEO en el motor de búsqueda y la pauta en YouTube, con videos pre-roll y bien banners publicitarios.

#### Redes Sociales

Se desarrollará un plan que permita abordar las distintas redes con contenidos ad-hoc para cada una, calendarizando posteos y el correspondiente story-telling en forma mensual. A su vez en pos de fomentar una mayor interactividad se utilizarán sorteos o juegos dinámicos que son una fuente importante de interacción. Sumado al alcance genérico se inyectará pauta teniendo por objetivo no solo mejorar el posicionamiento sino que posiblemente funcione como fuente de contactos comerciales. Para ello es

importante la base de segmentación y targetización antes detallada. Por último, al igual que el caso de TV y Radio, es importante utilizar marcadores de tendencia para potenciar el alcance del contenido y a su vez absorber seguidores genuinos de ellos. Por eso, se seleccionarán y utilizarán Influencers para cada proyecto que servirán como dicha fuente de interacción.

Como se menciona anteriormente, las plataformas a utilizar serán Instagram, Facebook y Twitter y por tanto a continuación detallaremos la estrategia de cada una en pos de exhibir una referencia de los contenidos a comunicar, momentos y demás situaciones inherentes a la comunicación por estas plataformas.

Instagram: como red social de mayor alcance, identificada con lo artístico de sus piezas, la creatividad y el llamado de atención desde lo atractivo visual es que se realizarán piezas en dicha línea, aprovechando la oficialidad que la empresa posee para la utilización de imágenes de los eventos, contenidos audiovisuales, logos y demás recursos. Conceptualmente se buscarán piezas libres de texto o al menos con casi nulidad de este recurso gráfico ya que amedrenta el alcance de las mismas. A su vez se levantarán contenidos con cotidiana frecuencia en stories mientras que se realizarán posteos 3 veces por semana, buscando horarios y días de rendimiento pico (prime-time). Esta red será fuertemente utilizada para mejorar el posicionamiento de la empresa y en menor medida persiguiendo objetivos comerciales.

Facebook: como red social que apunta a un público más masivo, siendo más abarcativa en cuanto a franjas etarias, la especificación y artística del contenido puede no ser lo visualmente seductora como lo requieren las piezas de Instagram. En las mismas pueden incluirse mayor cantidad de textos e información que pueda promocionar la venta o alguna acción comercial. Al igual que en la anterior red social, se programará el contenido en forma quincenal, dejando abierto franjas del calendario a situaciones cotidianas del entorno que puedan funcionar como contenidos propios.

Twitter: si bien es una red social que no tiene dentro de sus principales cualidades la posibilidad de realizar acciones comerciales o de comunicación fuertes, se utilizará como medio de comunicación de novedades cotidianas del entorno que rodea a la empresa y sus distintos proyectos. No habrá un calendario estipulado pero si un mínimo de posteos semanales que genere esa interacción con el público.

LinkedIn: entendiendo la realidad de esta red social, siendo la principal vía de comunicación con el mundo corporativo es que se adaptarán las piezas de acuerdo a una identidad visual de mayor sofisticación visual que Facebook pero con más texto e información comercial que Instagram. Se desarrollará también la correspondiente calendarización de posts pero es este caso más alineados a los productos que la empresa tiene para ofrecerle a este target de clientes.

### E-Mail Marketing

Se continuará utilizando como herramienta no solo de contacto sino comercial directa pero se mejorarán los envíos fomentando entre el sector comercial la incorporación sistémica de nuevos contactos a las bases y principalmente depurar y unificar las bases existentes para mejorar la asertividad de las campañas. Esto se realizará con el apoyo de alguna agencia externa que brinde bases y estrategia que colaboren a potenciar los envíos.

### BTL

Se continuará aprovechando el vínculo con UAR, generando contactos posibles de venta y exposición de marca en todos sus eventos pero será el único proyecto que contará con activaciones de marca propia.

### *Mensajes & Claims*

#### Campaña Genérica:

Es importante, cuando se piensa en posicionar la firma en su conjunto, utilizar como insumo para la configuración de los mensajes los valores con los que la empresa trabajará además de los productos puntuales, que funcionarán como eje de comunicación.

“Somos una agencia integral, que apela a la oficialidad de sus productos, trabaja con pasión y busca brindarle sentido cercanía a sus clientes siendo versátil en su operatoria diaria”.

Cuando nos referimos a los proyectos analizados, es importante apelar a la oficialidad como pilar es fundamental de la comunicación, no solo porque habilita la posibilidad de hacer uso de los derechos de imagen de los distintos eventos sean logos, imágenes o contenidos audiovisuales, sino también por que genera en el consumidor ese sentido de seguridad y respaldo requerido a la hora de atravesar por el proceso de decisión de compra.

Campaña FIFA World Cup Qatar 2022:

“Play Patagonia, agencia oficial de las Hospitalidades de la Copa Mundial de Fútbol Qatar 2022.”

Campaña Rugby World Cup Francia 2023:

“Play Patagonia, agencia de turismo oficial de Los Pumas y de la Rugby World Cup Francia 2023.”

“No solo llevamos a Los Pumas al Mundial si no que podemos llevarte a vos, ingresá en [www.playpatagonia.com/Francia2023](http://www.playpatagonia.com/Francia2023) y consultá por nuestros paquetes.”

### *Denominación de Productos*

Apelando a la creatividad una vez que se posean más datos respecto de posibles itinerarios, partidos, derechos de imagen cedidos, venues y demás información se desarrollarán “alias” para cada uno de los paquetes pre armados tanto de la Copa Mundial de Fútbol como de la de Rugby en pos de generar mayor empatía con el público objetivo y poder llamar su atención a través de ellos. En ambos proyectos, como se detalló en la estrategia de productos, el consumidor contará con la posibilidad de armar paquetes como este quiera y por ende posicionaremos el concepto de un paquete bajo el claim ¡Armalo como quieras!, replicando buenas prácticas de otras industrias.

## Presupuesto

El plan de comunicación se dividirá en 3 distintas etapas y así lo hará correspondientemente su asignación presupuestaria.

La primera etapa del plan tendrá por objetivo posicionar a la empresa en forma genérica, con todos sus productos, utilizando como ejes de comunicación sus valores. Tendrá un horizonte temporal de 9 meses y las principales herramientas que se utilizarán en este caso son digitales, ya sean medios de comunicación o bien herramientas de contacto directo como e-mail marketing. A continuación detallaremos en formato de grilla el desglose del presupuesto.

### Grilla Campaña Genérica

CAMPAÑA GENÉRICA											
Item	Detalle	2021									TOTAL
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	
Producción Spot Audiovisual	2 ediciones material histórico para YouTube & LinkedIn	25.000	0	0	0	0	0	0	0	0	25.000
Desarrollo Web	Rearmado WEB + Landing en Construcción FIFA WC + RWC	100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	100.000
Google Ads	SEO + YouTube	0	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	200.000
E-Mail Marketing	Compra Base + Emisiones	25.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	145.000
Facebook Ads	IG + FB	0	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	120.000
LinkedIn Ads	Segmento Corporativo	0	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	200.000
Diseño Animaciones	Animación genérica para cada unidad de negocios vertical IG	10.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Community Manager	Out-Sourced	0	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	80.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$160.000</b>	<b>\$90.000</b>	<b>\$90.000</b>	<b>\$90.000</b>	<b>\$90.000</b>	<b>\$90.000</b>	<b>\$90.000</b>	<b>\$90.000</b>	<b>\$90.000</b>	<b>\$870.000</b>

Como antes se mencionó las principales herramientas que se utilizarán serán digitales siendo la campaña liderada por anuncios en Google Ads., con foco en el posicionamiento en los motores de búsqueda, banners publicitarios en sitios de nicho como a su vez videos pre-roll en YouTube en contenidos de nicho.

A su vez, se pondrá el foco en todas las redes sociales pero se potenciará el uso y el engagement vía pauta publicitaria en LinkedIn, utilizándolo como medio de comunicación direccionado al público corporativo.



Seguida de la campaña genérica comenzará la segunda etapa del plan de comunicación que tendrá por objetivo la comercialización de paquetes para la FIFA World Cup Qatar 2022. Esta campaña tendrá como horizonte temporal 15 meses de trabajo y se enfocará no solo en lo digital si no también en medios tradicionales. A continuación detallaremos la grilla con las distintas herramientas a implementar.

### Grilla Campaña FIFA World Cup Qatar 2022

Item	Detalle	CAMPANA FIFA WORLD CUP QATAR 2022														TOTAL	
		2021				2022											
		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre		Diciembre
Producción Spot Audiovisual	1 Spot + 2 reducciones utilizables para YouTube & LinkedIn	130.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	130.000
Pauta TV	TyC Sports Partidos Selección + ESPN FC	442.000	442.000	0	0	636.480	636.480	636.480	636.480	636.480	636.480	636.480	636.480	636.480	636.480	636.480	7.885.280
Influencer TV	Comentarista o Periodista referente (Posible Carje)	25.000	25.000	0	0	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	325.000
Producción Spot Radio	Locución + Música	5.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.000
Pauta Radio	Spot 18 segundos x 2 al día x 5 días a la semana	129.600	129.600	0	0	129.600	129.600	129.600	129.600	129.600	129.600	129.600	129.600	129.600	129.600	129.600	1.684.800
Influencer Radio	Comentarista o Periodista referente (Posible Carje)	25.000	25.000	0	0	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	325.000
Desarrollo Web	Landing específicos FIFA WORLD CUP QATAR 2022	50.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50.000
Google Ads	SEO + YouTube	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	600.000
E-Mail Marketing	Compra Base + Emisiones	20.000	20.000	0	0	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	260.000
Producción Spot RRSS	Vertical o horizontal, duraciones	90.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	90.000
Facebook Ads	IG + FB	20.000	20.000	0	0	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	260.000
LinkedIn Ads		30.000	30.000	0	0	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	390.000
Diseño Animaciones	Paquetes + placas entrada y cierre Spots	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20.000
Community Manager	Out-Sourced	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	150.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$996.600</b>	<b>\$741.600</b>	<b>\$50.000</b>	<b>\$50.000</b>	<b>\$936.080</b>	<b>\$936.080</b>	<b>\$936.080</b>	<b>\$936.080</b>	<b>\$936.080</b>	<b>\$936.080</b>	<b>\$936.080</b>	<b>\$936.080</b>	<b>\$936.080</b>	<b>\$936.080</b>	<b>\$936.080</b>	<b>\$12.135.080</b>

Como es de público conocimiento, la inversión mínima requerida para la pauta en medios tradicionales suele ser considerablemente superior ya que los montos mínimos para poder pautar en otros medios, como por ejemplo los digitales, suelen ser muy inferiores. Por ello es que del presupuesto asignado más del 75% de la inversión se orienta a la pauta en TV y Radio.

En lo referido a las demás herramientas, se continuará con el trabajo digital realizado en la campaña genérica, adaptando los mensajes en consecución con el objetivo propuesto de esta y actualizando montos no solo por una cuestión inflacionaria sino también por un incremento sustancial dadas las necesidades de comunicación y posicionamiento.

Durante el último trimestre de la campaña FIFA World Cup Qatar 2022 se comenzará con la campaña Rugby World Cup Francia 2023 y por ende se solaparán 3 meses de comunicación conjunta. Si bien esto parece una posible ineficiencia en la asignación de los recursos no así cuando se entienden los distintos medios donde se ejecutará el plan, con los distintos mensajes y entendiendo al público distinto al que se dirige.

En esta tercera y última etapa del plan de comunicación el horizonte temporal será de 12 meses. Continuando con la línea comunicacional propuesta en la etapa anterior, se abordarán medios tanto digitales como tradicionales, acompañados de un fuerte trabajo de push-up por los influencers con los que se trabajará en pos de posicionar la empresa como socios de dichos trend setters.

### Grilla Campaña Rugby World Cup France 2023

CAMPAÑA RUGBY WORLD CUP FRANCIA 2023														
Item	Detalle	2022			2023									TOTAL
		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	
Producción Spot Audiovisual	2 reducciones utilizables para YouTube & LinkedIn	150.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	150.000
Pauta TV	3 emisiones de spot de 17 segundos por semana	1.175.040	1.175.040	0	0	1.175.040	1.175.040	1.175.040	1.175.040	1.175.040	1.175.040	1.175.040	1.175.040	11.750.400
Influencer TV	Fee mensual (Posible canje)	30.000	30.000	0	0	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	300.000
Producción Spot Radio	Locución + Música	10.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.000
Pauta Radio	1 emisión diaria spot de 18 segundos Lunes a Viernes	84.240	84.240	0	0	84.240	84.240	84.240	84.240	84.240	84.240	84.240	84.240	842.400
Influencer Radio	Fee mensual (Posible canje)	30.000	30.000	0	0	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	300.000
Pauta Diarios/Revistas	Solo vía canje otras unidades de negocios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pauta Vía Pública	Solo vía canje otras unidades de negocios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pauta Deportiva	Cartelería Canchas + Voz del Estadio + Revistas Clubes a car	0	0	0	0	100.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	107.000
BTL	Ferias, Partidos, etc.	0	0	0	0	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	240.000
Desarrollo Web	Landing específica RUGBY WORLD CUP 2023	65.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	65.000
Google Ads	SEO + YouTube	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	624.000
E-Mail Marketing	Compra Base + Emisiones	26.000	26.000	0	0	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	260.000
Producción Spot RRSS	Vertical o horizontal, duraciones	65.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	65.000
Facebook Ads	IG + FB	26.000	26.000	0	0	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000	260.000
Influencer IG	Fee mensual (Posible canje)	30.000	30.000	0	0	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	300.000
LinkedIn Ads		39.000	39.000	0	0	39.000	39.000	39.000	39.000	39.000	39.000	39.000	39.000	390.000
Diseño Animaciones	Paquetes + placas entrada y cierre Spots	20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20.000
Diseño Gráfico	Interno en Play	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Community Manager	Out-Sourced	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	144.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.814.280</b>	<b>\$1.504.280</b>	<b>\$64.000</b>	<b>\$64.000</b>	<b>\$1.634.280</b>	<b>\$1.535.280</b>	<b>\$1.535.280</b>	<b>\$1.535.280</b>	<b>\$1.535.280</b>	<b>\$1.535.280</b>	<b>\$1.535.280</b>	<b>\$1.535.280</b>	<b>\$15.827.800</b>

Es importante mencionar que la inversión en esta última etapa asciende principalmente por una cuestión inflacionaria, sobre todo entendiendo las tarifas de los medios televisivos donde se pautará, los cuales poseen actualizaciones trimestrales en sus precios.

### Análisis Financiero-Marketing

En el siguiente apartado del trabajo se abordará el análisis financiero del Plan de Marketing, comparando presupuestos estimados contra ventas estimadas y resultados esperados a partir de la inversión realizada. Todos los análisis tendrán como horizonte temporal los 3 años de duración del plan completo.

Como primera herramienta se utilizará un estado de resultados proyectado, como segunda se utilizará el retorno de la inversión en marketing y por último la comparación de métricas de cada una de las campañas.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	
Ventas Estimadas	1.032.524.565
Costo Variable	746.654.727
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$285.869.838</b>
Costo Fijos	2.952.000
Marketing	28.832.880
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$254.084.958</b>

RETORNO DE LA INVERSIÓN EN MARKETING	
Campaña Genérica	\$870.000
Campaña FIFA WC	\$12.135.080
Campaña RWC	\$15.827.800
Ventas Estimadas FIFA WC	\$717.358.569
Ventas Estimadas RWC	\$315.165.996
<b>ROI</b>	<b>3481,07%</b>

PRESUPUESTO DE MARKETING			
PROYECTO	Ventas	Ppto. Marketing	% Ppto. Mkt s/Ventas Estimadas
FIFA WORLD CUP	717.358.569	12.570.080	1,75%
RUGBY WORLD CUP	315.165.996	16.262.800	5,16%

A partir de los números resultantes del análisis financiero es que puede percibirse que la inversión en marketing y comunicación representa un 11% sobre la rentabilidad proyectada a obtener de ambos proyectos. La inversión en marketing permitirá el cumplimiento del objetivo en ventas planteado y a partir de ello se construirá el posterior retorno de dicha erogación.

A su vez, algo importante a mencionar es la diferencia existente entre el presupuesto sobre ventas proyectadas destinado a la campaña FIFA World Cup y la campaña Rugby World Cup. Esta diferencia principalmente radica en que el fútbol, por su popularidad, masividad y enorme audiencia posee una demanda insatisfecha muy superior a la de la cita mundialista del Rugby y por ende requiere de menor esfuerzo comunicacional.

Universidad de  
San Andrés

## CONTROL & MÉTRICAS

A través de la utilización de metodologías ágiles se realizarán reuniones de gestión mensuales, con repazos semestrales que configuren la consecución de los objetivos anuales de la empresa, tanto a nivel comercial como a nivel de marketing. Para ello se elaborarán tableros de control a partir de estos objetivos planteados, con indicadores de análisis mensual, otros trimestral y otros en forma anual. Conceptualmente esto tiene como finalidad analizar desvíos y a partir de ello realizar correcciones en el curso de acción de la compañía que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

### *Indicadores Tableros de Control*

A continuación dividiremos los indicadores de los tableros de control de acuerdo a la necesidad temporal de su análisis. Esta división se motiva en que no todos los negocios o acciones que la empresa debe realizar tienen el mismo proceso de negociación o de abordaje y por ende es pertinente analizarlos con distintos horizontes temporales.

#### Comercial Mensual

- Venta en Cantidad (un.) Paquetes Minoristas
- Venta en Volumen (U\$) Paquetes Minoristas
- Venta en Cantidad (un.) Servicios Adicionales Minoristas (Traslados, Entretenimiento, Hospitalidades, Up-Grades, etc.)
- Venta en Volumen (U\$) Servicios Adicionales Minoristas (Traslados, Entretenimiento, Hospitalidades, Up-Grades, etc.)
- Contactos/Visitas directos a Clientes Corporativos
- Contactos/Visitas directos a No Clientes Corporativos
- Contactos/Visitas directos a Clientes Marketing
- Contactos/Visitas directos a No Clientes Marketing

#### Comercial Trimestral/Semestral

- Venta en Cantidad (un.) Paquetes Minoristas: cantidad de pasajeros
- Venta en Volumen (U\$) Paquetes Minoristas: monto total facturado

- Venta en Cantidad (un.) Servicios Adicionales Minoristas: cantidad de servicios adicionales
- Margen Promedio Viajes Minoristas (%)
- Venta en Volumen (U\$) Servicios Adicionales Minoristas: monto total facturado
- Venta en Cantidad (un.) Viajes Corporativos: cantidad de empresas
- Venta en Volumen (U\$) Viaje Corporativos: monto total facturado
- Margen Promedio Viajes Corporativos (%)
- Venta en Cantidad (un.) Activaciones de Marca: cantidad de marcas
- Venta en Volumen (U\$) Activaciones de Marca: monto total facturado
- Venta en Cantidad (un.) Material de Marca: cantidad de marcas
- Venta en Volumen (U\$) Material de Marca: monto total facturado
- Venta en Cantidad (un.) Contenidos Audiovisuales: cantidad de marcas
- Venta en Volumen (U\$) Contenidos Audiovisuales: monto total facturado
- Margen Promedio Marketing (%)
- Cross-Seling Promedio Marketing

#### Comercial Anual

- Venta en Cantidad (un.) Minorista
- Venta en Volumen (U\$) Minorista
- Margen Promedio Minorista (%)
- Venta en Cantidad (un.) Corporativo
- Venta en Volumen (U\$) Corporativo
- Margen Promedio Corporativo (%)
- Venta en Cantidad (un.) Marketing
- Venta en Volumen (U\$) Marketing
- Margen Promedio Marketing (%)

En el caso de lo referido al análisis de los objetivos de Marketing el tablero de control será el mismo en forma mensual, trimestral, semestral y anual con la característica que se mostrarán resultados acumulados.

#### Marketing Mensual

- Rendimiento Medios Tradicionales
  - Reach Pauta TV:
    - Rating
    - Switch de canal
  - Reach Pauta Radio:
    - Rating
    - Switch de dial
- Rendimiento Medios Digitales
  - Performance Pauta Google Ads.:
    - Impresiones
    - Direccionamiento tráfico web
    - Conversiones
  - Performance Pauta Facebook (+ Instagram) Ads.:
    - Impresiones
    - Direccionamiento tráfico web
    - Conversiones
  - Performance Pauta LinkedIn Ads.:
    - Impresiones
    - Direccionamiento tráfico web
    - Conversiones
- Rendimiento Influencer Marketing
  - Impresiones
  - Engagement
  - Direccionamiento a Usuarios Propios
  - Conversiones
- Rendimiento E-Mail Marketing
  - Crecimiento Asertividad
    - Disminución tasa de rebote
    - Aumento tasa de apertura
  - Direccionamiento Tráfico Web
  - Conversiones
- Posicionamiento de Marca
  - Cantidad de Posteos
  - Cantidad de Stories

- Crecimiento de Engagement
- Crecimiento de Seguidores
- Crecimiento en Tráfico Web
- Crecimiento de Consultas Directas



Universidad de  
**SanAndrés**



## CONCLUSIONES

Como cierre final del Trabajo Final Integrador me parece oportuno comenzar con un balance respecto de la situación externa en la que se encuentra inmersa la compañía, partiendo de lo general a lo específico. Desde esta primera aproximación general puede percibirse que las oportunidades superan amenazas, potenciadas por las fortalezas claras y distintivas que hacen que la empresa se encuentre en una realidad de potencial crecimiento si logra trabajar sobre las debilidades detectadas.

Adentrando el análisis hacia lo particular, es importante entender el rol que el deporte cumple en la sociedad. Desde el bienestar físico hasta lo que representan los deportistas como modelos a seguir, poniendo en valor virtudes como el esfuerzo, el trabajo, la superación, la solidaridad y la excelencia, entre otros. A su vez entender la tendencia orientada al esparcimiento, el ocio y el entretenimiento, buscando equilibrar la vida personal y la profesional. Esto genera consecuentemente un océano azul para todas las actividades que vengan a satisfacer una necesidad de esas características. Sumado a esto, si bien económicamente Argentina, como líder en lo deportivo de la región, no posee una situación económica favorable, el target de consumidores al que apunta resulta menos sensible a cambios en el contexto, situación que muestra una demanda menos elástica que otros posibles productos deportivos y por tanto hace que las amenazas principales tengan menos fuerza que las oportunidades de negocios que la empresa posee por delante.

Seguidamente de lo que sucede dado el contexto en el que la firma está inmerso es importante entender que sucede en forma interna en la empresa. En este caso se percibe una necesidad latente de una profesionalización estructural y a partir de ello desarrollar metodologías de trabajo más claras, que trasciendan las personas que conforman la organización hoy y permitan potenciar las ventajas comparativas que la firma posee en el largo plazo.

Entendiendo estas dos realidades es que desarrollé el plan de marketing en cuestión en pos de encontrar la base que le de sustento a la forma de gestionar el negocio de cara a los dos proyectos más importantes que la firma tiene por delante los próximos 3 años. Con esto no solo busqué mejorar la performance organizacional en todas sus líneas sino establecer un formato de trabajo que haga de la empresa algo sostenible en el largo plazo, persiguiendo el objetivo de convertirse en referente de la industria deportiva de la región.

Abordando la estrategia propuesta, complementada por el uso de metodologías ágiles de cara al control y la medición de objetivos es que las posibilidades de éxito, dado por la mejora en márgenes, por el aumento en ventas o por la mejora en la eficiencia general de la compañía aumentan.



## BIBLIOGRAFÍA

<sup>1</sup>Deporte(s) y Antropología: enfoques, objetos y prácticas. Repensando sus configuraciones en Suramérica - Martín Curi, José Garriga Zucal y Alejo Levoratti (2018)

<sup>2</sup>Marketing Deportivo, Bernard J. Mullin 2da. Edición (1993)

<sup>3</sup><https://www.crresearch.com/blog/dollars-and-eyeballs-why-sporting-industry-so-lucrative>, Lynne Bartos (2018)

<sup>4</sup><https://www.pagina12.com.ar/262120-la-del-deporte-es-una-industria-muy-poderosa>, David Moscoso (2020)

<sup>5</sup>[https://cronicaglobal.lespanol.com/deportes/industria-deporte-crecimiento-marcas\\_89204\\_102.html](https://cronicaglobal.lespanol.com/deportes/industria-deporte-crecimiento-marcas_89204_102.html), Nicolás Ribas (2017)

<sup>6</sup><https://www.gacetamercantil.com/notas/116138/>, (2017)

<sup>7</sup><https://www.forbes.com/sports-money-index/#266216ec1d35>, (2020)

<sup>8 - 9</sup><https://www.pwc.ch/en/publications/2019/PwC-Sports-Survey-2019-web.pdf>, Price Waterhouse Coopers (2019)

<sup>10</sup>Historia del Turismo de Argentina I, Miguel Ledhesma (2014)

<sup>11</sup><https://pxcom.media/es/blog/eventos-deportivos-turismo/>, (2018)

<sup>12</sup>“El impacto turístico de los eventos deportivos: un estudio de caso” - María Teresa Fernández Alles - Universidad de Cádiz, (2014)

<sup>13</sup><https://www.ft.com/content/b08c09e6-d54e-11e9-8367-807ebd53ab77>, (2019)

<sup>14</sup><https://pxcom.media/es/blog/eventos-deportivos-turismo/>, (2018)

<sup>15</sup><http://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/la-industria-de-viajes-y-turismo-crecio-por-encima-del-pbi-global-en-2018-segun-el-informe-de-la-wttc>, (2019)

<sup>16</sup><https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>, (2020)

<sup>17</sup><https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>, (2020)

<sup>18</sup><https://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>, (2020)

<sup>19</sup><https://www.bancomundial.org/es/country/paraguay/overview>, (2020)

<sup>20 - 21</sup><http://www.indec.gob.ar>, (2020)

<sup>22</sup><http://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/la-industria-de-viajes-y-turismo-crecio-por-encima-del-pbi-global-en-2018-segun-el-informe-de-la-wttc>, (2019)

<sup>23</sup>[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-19-New-Human-Truths-That-Experiences-Need-To-Address-AR-ES.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-19-New-Human-Truths-That-Experiences-Need-To-Address-AR-ES.pdf), (2020)

<sup>24</sup><http://turismo.perfil.com/42729-el-futuro-del-turismo-argentino-en-manos-del-e-commerce/>, (2019)



Universidad de  
**San Andrés**