

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y  
GESTIÓN DE MARKETING Y ESTRATEGIA  
COMPETITIVA.**

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

Análisis y Desarrollo de Comunicaciones Integradas de  
Marketing en Voluntarios Globales AIESEC

---

**AUTOR: MIGUEL ANGEL PACHECO BARRIOS**

**TUTOR: CARLOS ALFREDO ROSALES**

**NOVIEMBRE 2016**

---

## Tabla de contenido

Resumen .....	5
Introducción .....	6
Fundamentación y planteamiento del problema .....	6
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Marco Teórico: .....	8
Comunicaciones Integradas de Marketing .....	8
Capítulo I: Identificación y evaluación de clientes y prospectos .....	9
Capítulo II: Creación del mensaje .....	11
Capítulo III: Entrega del mensaje e incentivos .....	17
Aspectos Metodológicos .....	21
Análisis de Datos.....	21
Capítulo I: Perfil de Consumidor del programa Voluntarios Globales .....	21
Capítulo II: Plan actual de comunicaciones integradas de Marketing.....	30
Propuesta de intervención y conclusiones.....	39
Síntesis del problema a resolver .....	39
Objetivos de la propuesta .....	39
Estrategia a implementar .....	40
Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar .....	41
Conclusiones finales .....	52
Bibliografía.....	54

## Tabla de Figuras

Figura 1 Proceso de 5 pasos de las Comunicaciones Integradas de Marketing .....	9
Figura 2 Ciclo de vida del cliente por Cutler & Sterne .....	14
Figura 3 Modelo Lineal de CVC vs Modelo Cíclico .....	16
Figura 5 Clientes por genero .....	22
Figura 4 Edad: Cliente vs Leads. ....	22
Figura 7 Clientes: Leads por universidad.....	22
Figura 8 Clientes: Campo de Estudio.....	23
Figura 9 Leads: País de interés.....	25
Figura 10 Clientes: País de intercambio.....	25
Figura 11 Leads: Medio de contacto preferido .....	26
Figura 12 Encuestados - Edad.....	26
Figura 13 Encuestados – Género.....	27
Figura 14 Encuestados – Nivel de Estudio.....	27
Figura 15 Encuestados –¿Piensas que la sociedad estará en mejor o peor estado en 15 años desde ahora? .....	27
Figura 16 Para ti, el principal desafío de Argentina es: .....	27
Figura 17 Encuestados – ¿Quién crees que tiene la principal habilidad de influencias a la sociedad? .....	28
Figura 18 Encuestados – ¿Qué es lo más importante para ti en los siguientes 5 años después de recibirte? .....	28
Figura 19. ¿Cuál de estas experiencias prácticas tomarías en pro de crecer personal y profesionalmente? .....	29
Figura 20¿Has escuchado de AIESEC? .....	29
Figura 21 Plan de acciones de marketing segundo semestre 2015. ....	32
Figura 22 Ejemplos de piezas gráficas para redes sociales .....	35
Figura 23 Ejemplos de piezas gráficas para redes sociales.....	35
Figura 24 Ejemplos de piezas gráficas para redes sociales.....	35
Figura 25 Ejemplos de piezas gráficas para redes sociales.....	35
Figura 26 Google Analytics: Comparativo resultados segundo semestre 2015 vs segundo semestre 2014.....	37
Figura 27 Embudo de ventas segundo semestre 2015.....	37
Figura 28 Embudo de ventas online segundo semestre 2015.....	39

Figura 29 Embudo de ventas online optimizado .....	40
Figura 30 The Perthshire Brand wheel.....	43
Figura 31 Plan de acciones de marketing propuesto .....	50

## **Tablas**

Tabla 1 Composición por genero de estudiantes universitarios en Argentina (Curti, Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2011, 2011) .....	23
Tabla 2 Composición por genero de estudiantes universitarios en (Curti, Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2011, 2011) .....	24
Tabla 3 Adquisición de Leads por medios .....	24
Tabla 4 Comparativo de medio de Adquisición de Leads versus cliente.....	25
Tabla 5 Objetivos del segundo semestre 2015: Planeado y Alcanzado .....	30
Tabla 6 Presupuesto ejecutado segundo semestre 2015 .....	32
Tabla 7 Cantidad de visitantes página web por medio de adquisición.....	36
Tabla 8 Cantidad de Leads por medio de adquisición .....	36
Tabla 9 Status de Leads – segundo semestre 2015 .....	38
Tabla 10 Cantidad de clientes y leads del canal referidos del segundo semestre 2015 .....	40
Tabla 11 Cantidad de clientes y leads del canal referidos propuestos. ....	40
Tabla 12 Medios de adquisición de Leads actual versus propuestos .....	49
Tabla 13 Presupuesto propuesto.....	49
Tabla 14 Propuesta de métricas a medir en canales digitales. ....	51

## Resumen

En este trabajo final se analiza la incidencia que puede tener una mejora de la estrategia de comunicación (clara definición del perfil de cliente, del posicionamiento del producto, y comunicaciones del programa de Voluntarios Globales de AIESEC) respecto de la implementada en Argentina en el segundo semestre del 2015, donde entre el primero de julio y el 31 de diciembre del 2015 se generaron 9.856 leads, de los cuales 440 decidieron ser clientes, lo que representa una tasa de conversión del 4,4%. Se estudia cómo la implementación y definición de un Plan de Comunicaciones Integradas de Marketing puede permitir la caracterización de un perfil de cliente, diagnosticar las fortalezas y falencias de las comunicaciones actuales del programa y establecer un plan de acción con el objetivo de aumentar en al menos un 40% la tasa de conversión de *leads* a clientes del programa Voluntarios Globales.

Estamos ante una investigación no experimental, transversal y eminentemente descriptiva, que, mediante el estudio del programa en el periodo mencionado, busca describir en el diagnóstico los hechos registrados para proponer un plan de acción que permita cumplir el objetivo propuesto, por lo cual la investigación también se considera operativa.

Lo analizado revela que, aunque dentro de los parámetros de la organización todo joven entre 18 y 30 años puede realizar un voluntariado, los clientes del período no corresponden a un universo tan amplio y en cambio sí presentan un perfil etario mucho más acotado. Así mismo, se ha logrado determinar que el mensaje propuesto no ataca los temas de interés de ese público objetivo y que, aunque se realizan acciones contempladas en las CIM, éstas no se encuentran articuladas, ni se hace una medición y evaluación parametrizada de ellas.

A lo largo de la propuesta de intervención se detalla un plan que: a través de la articulación de las acciones, la mejora en la caracterización del cliente, el correcto mix de medios, la explotación del canal de indicaciones / referidos y la medición de resultados, se puede alcanzar la mejora propuesta de un 40% en la tasa de conversión de *lead* a cliente del programa.

**Palabras Claves:** Business Customer Relationship, Marketing Strategy, Customer Acquisition

## Introducción

### Fundamentación y planteamiento del problema

El avance de la tecnología, y más aún de internet en las últimas décadas, ha hecho que el actual consumidor esté al tanto de cada vez más productos y servicios que pueden satisfacer sus necesidades y deseos, lo que lo ha llevado a usar una mayor cantidad de herramientas e información a la hora de considerar cuál de todas esas propuestas que recibe es la que mejor se ajusta a él. Estos avances también han permitido a las compañías acceder a su mercado a través de una mayor cantidad de canales, pero al mismo tiempo los ha enfrentado a no solo ser capaces de llegar, sino también saber llevar a esos potenciales clientes del *awareness* al *engagement* con la marca. En mi rol como Director Nacional de Marketing de AIESEC (*Association Internationale des Étudiants en Sciences Économiques et Commerciales*) en Argentina para el período 2015 - 2016, he tenido la oportunidad de ver el crecimiento exponencial de los interesados, mas no así de clientes. Esta problemática, que abordaremos desde el marketing a lo largo de este trabajo y que profundizo en los próximos párrafos, abre la puerta a estudiar desde el mensaje que se está brindando, los canales de comunicación usados, el servicio de atención al cliente, hasta el perfil del consumidor y todos aquellos elementos que inciden en la decisión de compra de un cliente de AIESEC.

AIESEC es una organización global formada por jóvenes con entre 18 y 30 años de edad que buscan desarrollar liderazgo mediante programas de voluntariado local, intercambios de voluntariado en el exterior e intercambios de pasantías profesionales en el exterior. Se encuentra presente, a través de oficinas locales, en 120 países y territorios, con presencia en Argentina en 14 ciudades y más de 500 voluntarios.

En AIESEC en Argentina se brindan dos modalidades de intercambio:

- GTP (*Global Talent Program*) o Programa de Talentos Globales: “ofrece oportunidades laborales destinadas a los jóvenes para que desarrollen su potencial y liderazgo dentro de un ambiente global de aprendizaje en empresas de diferentes sectores.” (AIESEC en Argentina, 2016)
- GVP (*Global Volunteer Program*) o programa de Voluntarios Globales: “tiene una duración de 6 o 12 semanas, en las que pondrás en práctica tus conocimientos académicos y profesionales para llevar adelante un proyecto social en un equipo

multicultural de trabajo voluntario, para lograr impacto social en la comunidad”  
(AIESEC en Argentina, 2016)

Este trabajo se centrará en el programa de Voluntarios Globales, de ahora en adelante GV, donde se presenta un alto número de interesados, no así de clientes, produciendo una baja tasa de conversión de interesados a clientes si se toman como referentes las principales oficinas de la organización a nivel global, donde la tasa es superior al 6%<sup>1</sup>. Muestra de esto es que, entre el primero de julio y el 31 de diciembre de 2015, hubo 9.856 leads<sup>2</sup> de los cuales 440 decidieron ser clientes, lo que representa una tasa de conversión del 4,4%.

La problemática invita a analizar cuál es la incidencia que puede tener la claridad del perfil de cliente, el posicionamiento del producto, el plan de CIM (Comunicaciones Integradas de Marketing) del programa, así como abre la puerta a una serie de preguntas:

- ¿Cuál es el perfil del interesado y del cliente del programa GV?
- ¿Cuáles son las motivaciones de un joven para postular al programa de GV?
- ¿Cómo son actualmente las comunicaciones del programa?
- ¿Cuál es el plan de comunicaciones integradas óptimo para el cliente de GV?

## Objetivos

### Objetivo General

Definir un plan de Comunicaciones Integradas de Marketing que mejore la conversión de interesados a clientes del programa Voluntarios Globales de AIESEC en Argentina.

### Objetivos Específicos

1. Describir el perfil e intereses del actual consumidor del programa Voluntarios Globales de AIESEC en Argentina.
2. Diagnosticar las fortalezas y falencias del proceso de comunicación y venta del programa de Voluntarios Globales de AIESEC en Argentina.
3. Realizar un pliego de recomendaciones para la mejora de un 40% en la tasa de conversión de lead a cliente para el programa de GV de AIESEC en Argentina.

---

<sup>1</sup> Brasil y Colombia son top 1 y top 3 global, con una tasa de conversión de interesados a clientes superior al 6%.

<sup>2</sup>Al conceptualizarlos como lead, nos referimos a personas que conocieron el programa, entregaron sus datos personales, determinaron su destino y mes de preferencia del intercambio.

### **Marco Teórico:**

Al abordar linealmente los objetivos, cada uno de ellos genera la necesidad de conceptos que permitirán afrontar los requerimientos del siguiente objetivo. Aun así, y sin alejarse de esa intencionalidad, este marco teórico se enmarcará en la búsqueda de antecedentes desde las Comunicaciones Integradas de Marketing (en adelante, CIM), lo que proveerá pasos que permitan definir la relación con los clientes a través de la comunicación, y su importancia a la hora de generar comportamientos y actitudes en los interesados y consumidores del programa GV.

### **Comunicaciones Integradas de Marketing**

Alrededor de las CIM existen variedad de conceptos, como lo menciona Schultz (Kliatchko & Schultz, 2009, pág. 373), los cuales desde que se acuñó este término alimentan el debate, la discusión y en algunos casos la confusión sobre sus alcances. En un principio, por el reto que representaba el planear y ejecutar acciones de publicidad, venta, promoción, marketing directo y relaciones públicas conjuntamente, además de tener un enfoque en el cliente y no en las herramientas.

Más recientemente, y trabajando sobre esta misma línea, Seric y Gil Saura realizan un estudio en el cual hacen una revisión conceptual de las CIM, de las definiciones existentes y de los principios presentados por distintos autores (Seric & Gil Saura, 2012). Para esta investigación se considerarán dos conceptos abordados por Seric & Gil y contrastados por Kliatchko y Schultz (Kliatchko & Schultz, 2009, págs. 384 - 385) con CEOs y CMOs, según los cuales:

“La CIM es un proceso estratégico de negocio utilizado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marcas coordinados, medibles, persuasivos a lo largo del tiempo con consumidores, clientes, posibles clientes, empleados, socios y otros públicos objetivo externos e internos relevantes” Schultz and Schultz (1998)

“La CIM es un proceso que impulsa los negocios a través de su público y un proceso de la gestión estratégica de los grupos de interés, del contenido del mensaje, de los canales de comunicación y de los resultados de los programas de comunicación de marca” Kliatchko (2008)

Estas definiciones permiten enfocar este trabajo en la comunicación, la existencia de procesos continuos, como también la existencia de al menos dos partes involucradas en un contexto de intercambio.

Para las CIM, este proceso continuo se divide en cinco pasos, continuos y repetibles que empiezan con el consumidor y avanza hacia como la organización entiende que solución está buscando el cliente y como puede satisfacerla, culminando en la obtención de la transacción buscada. Para hacer eso, la organización debe comenzar por identificar a ese consumidor, sus necesidades, lo que desea y lo que requiere. El siguiente paso, y bajo el concepto de que los recursos son siempre escasos, debe definir cuál de sus productos y servicios se ajustan a las necesidades de este cliente y cuánto esfuerzo puede dedicarle a ese potencial consumidor., El siguiente paso es que la organización debe encontrar las formas y canales para comunicarse con el comprador o con el cliente, y medir los resultados de ese plan de comunicación. Una vez hecho esto, Marketing debe evaluar los resultados obtenidos para determinar si hay que realizar cambios en la siguiente ronda de comunicaciones. Eso es lo que diferencia las CIM de otros planes de comunicación pensados a corto plazo como lo son las campañas tradicionales. (Schultz, 2009, pág. 13)

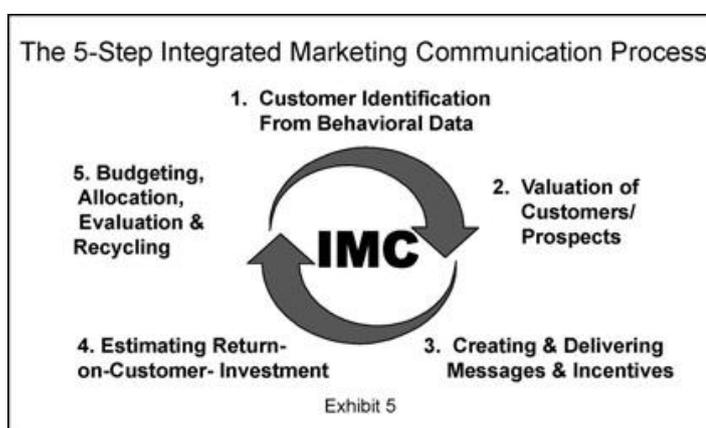


Figura 1 Proceso de 5 pasos de las Comunicaciones Integradas de Marketing.

## Capítulo I: Identificación y evaluación de clientes y prospectos

De los dos primeros pasos del proceso de CIM surge el primer tópico en el que ahondaremos, que es la comprensión y definición de esa persona que, al percatarse que tiene deseos y necesidades, selecciona y hace uso de un producto y servicio en busca de satisfacerlo; y se convierte en lo que llamamos “consumidor”.

### **Segmentación de mercado.**

Para poder identificar este consumidor apropiamos inicialmente el concepto que indica que la “segmentación de mercado consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos” (Kotler & Keller, 2012, pág. 214) lo que permite cerrar el espectro y enfocar el mensaje y los beneficios diferenciales que se comunican a través de las CIM. Esta segmentación se realiza a partir de variables que pueden ser descriptivas, como lo son las geográficas, demográficas o psicográficas, o pueden ser a partir de consideraciones conductuales que se focalizan más en los comportamientos que adopta el consumidor, su rol en la decisión de compra, y sus preferencias. Debido al carácter local y explicativo de este trabajo, las variables más adecuadas para segmentación son:

**Segmentación Demográfica:** Se basa en variables de fácil acceso relativo como son la edad, el género, la generación, nivel educativo y los ingresos, entre otros, y que comúnmente están asociadas con necesidades y deseos diferenciados de los consumidores. Estas variables, combinadas con las conductuales, permiten tener un estimativo del tamaño del mercado y de los medios para acceder a él.

**Segmentación Psicográfica:** Combina la demografía y la psicología para construir una segmentación basada en características como el estilo de vida, los valores, la personalidad y sus opiniones con respecto a temas políticos, socio-culturales, ecológicos o económicos, entre otros. Este tipo de segmentación es útil ya que dentro de un mismo grupo psicográfico, puede haber perfiles muy distintos. (Kotler & Keller, 2012, págs. 214 - 227)

**Segmentación conductual:** el registro de conductas, mayoritariamente pero no exclusivamente on line, de los individuos del target demográfico y psicográfico, para el direccionamiento de acciones altamente dirigidas y personalizadas con el fin de maximizar la tasa de conversión.

### **Bases de Datos.**

En esa misma línea, y aunque la descripción general de grupo a partir de la segmentación de mercado sigue siendo necesaria como primer paso de toda estrategia de marketing, los avances tecnológicos en el manejo de las bases de datos acercan a las organizaciones a predecir los comportamientos de los distintos segmentos de clientes y a entender que dentro de un mismo segmento de mercado se presentan diferentes comportamientos. El primer

proceso de las CIM justamente parte del análisis de los datos. Es importante clarificar el concepto de base de datos visto desde la perspectiva de Kotler el cual complementamos desde una perspectiva local, por parte de Alejandro Parra Cortijo:

La base de datos de clientes es una colección organizada de información exhaustiva sobre clientes actuales o interesados (prospectos), que debe estar actualizada, ser accesible y permitir la implementación de acciones para generar prospectos, calificarlos, venderles un producto o servicio o mantener relaciones con ellos. (Kotler & Keller, 2012, pág. 143)

Una base de datos de Marketing, específicamente, es un compendio de información escogida sobre los clientes actuales o potenciales. Además, representa el nexo entre el marketing transaccional y el marketing relacional. (Filiba & otros, Manual de Marketing Directo e Interactivo, 2011, pág. 444)

A esta construcción e identificación de cliente vale sumar el cómo hasta hace menos de dos décadas las personas eran bombardeadas por la marca y el mensaje publicitario, tanto antes del momento de compra como en el mismo momento, indiferenciadamente, buscando generar actitudes. El ingreso de las nuevas tecnologías, y en particular las redes sociales, alteró la ecuación aumentando considerablemente la velocidad y cantidad de marcas a las que nos vemos expuestos, así como la cantidad de grupos de referencia, que anteriormente eran las personas con las que teníamos contacto personal, y ahora se extienden a millones de individuos en comunidades virtuales.

## **Capítulo II: Creación del mensaje**

### **Posicionamiento de Marca.**

Con una imagen de cliente y de prospecto definida, el siguiente paso es desarrollar y entregar un mensaje efectivo y eficiente que tenga un impacto en los comportamientos de esos clientes e interesados. Como lo mencionan Kotler y Keller todas las estrategias de marketing deben tomar como base el entendimiento del mercado para identificar deseos y necesidades, y luego buscar que su producto, a través del mensaje, sea reconocido por los potenciales consumidores “El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado” (Ries & Trout, 2000)

La clave entonces se encuentra en que la organización encuentre una razón por la cual los consumidores deban adquirir el producto y que también le permita diferenciarse de otras marcas a través de su precio y/o beneficios. Se construye a partir de: 1) Un marco de referencia del mercado 2) Reconocimiento de los puntos de paridad y diferenciación de las asociaciones de marca que brindó el marco de referencia y 3) La creación de un “mantra” de la marca que resuma el posicionamiento y la esencia de la marca. Acá se visibiliza la importancia de referenciar las otras empresas que satisfacen las mismas necesidades del consumidor y que pueden no ser solo aquellas con las que se compite actualmente sino también aquellas que indirectamente lo cubren o que resuelven esas necesidades con otras tecnologías (Kotler & Keller, 2012, págs. 276-279)

### **Esencia de Marca.**

Con base en esa información se constituye el núcleo o la esencia de marca, que articula las características, beneficios, resalta los puntos de diferencia y refuerza los puntos de paridad de la marca y permite dar claridad a la organización de como tienen que representarla ante el público. Es tal el alcance de esta esencia de marca que incluso llega a definir hasta donde llevar los productos, como deben ser las campañas publicitarias y se convierte en una especie de prisma o lentes que permite filtrar los elementos que pueden ser beneficiosos o no.

Un paralelo a esto es la construcción del “¿Por Qué?” al que hace referencia el autor Simon Sinek y que ha servido para describir el por qué compañías como Apple pueden mantenerse a lo largo del tiempo siendo exitosas aun cuando, por ejemplo, en el caso de Apple, cuentan con los mismos recursos que otras empresas tecnológicas. Lo que las diferencia es que son capaces de inspirar a sus clientes comunicando cuál es su propósito, cuáles son sus creencias y valores, a diferencia del resto que tienen claridad de lo que hacen y no del por qué hacen lo que hacen; en el caso de Apple, lo hace con su “Piensa diferente”. Esto incluso, les permite hacer permeable las conexiones emocionales que tiene un usuario con un producto, a nuevos productos de la compañía. (Sinek, 2011)

Se hace necesario entonces dotar a la marca de un núcleo / mantra / esencia siguiendo tres criterios: Comunicar, simplificar e inspirar, y uno de las claves del éxito de este mantra es que tal sea la combinación de los puntos de diferencia que ningún competidor pueda cumplir de igual manera la propuesta de valor.

### **Mensaje.**

Con claridad de quien es la persona a la que se comunica y cuáles son los valores diferenciales que le son relevantes, el siguiente paso, como lo menciona Fernando Peydro (2011), es construir un mensaje apropiado operando en sus distintas dimensiones:

- Contenido y argumento: El mensaje debe ser pertinente y relevante para el segmento de mercado, tanto en argumentos como en priorización de las ideas.
- Forma: Con el objetivo de generar valor al producto y a la marca, el mensaje tiene que estar construido con diseño y creatividad para contribuir rápidamente a la relación.
- Medio: Es a través de él que se llega al destinatario y no debe responder solo a análisis cuantitativos, sino que debe incluir a la calidad del mensaje a través de la evaluación de los factores cualitativos del medio.
- Frecuencia: El mensaje debe estar presente lo suficiente ante el consumidor; ni demasiado que sature, ni poco que no genere efecto.
- Momento: idealmente debe ser elegido a partir del cliente y no por otros factores estacionales o por la simple necesidad de generar campaña (Kotler & Keller, 2012, pág. 119)

### **Ciclo de Vida de Cliente.**

Al hablar del mensaje apropiado se hace necesario también entender el estadio en el que se encuentra un interesado en la marca y el producto para delinear de la manera correcta los elementos como medio, frecuencia y momento. El Ciclo de Vida de Cliente es un marco que centrado en el consumidor y no en el producto permite entender cada una de las fases por las cuales una persona pasa desde ser un extraño a la marca a ser un comprador fiel; ya desde el 2000 se empieza a mapear este ciclo de vida teniendo en cuenta la irrupción de los medios digitales. (Cutler & Sterne, 2000) ofrecen una mirada donde el Ciclo de Vida de Cliente (CVC) empieza en el momento donde la compañía es capaz de alcanzar a su segmento de mercados y progresa hasta establecer una base leal de clientes; por supuesto en este camino muchos interesados se pierden por deserción o simple desinterés. El CVC como marco describe 5 puntos continuos donde:



Figura 2 Ciclo de vida del cliente por Cutler & Sterne

1) Alcance: En este punto se logra llamar la atención de la audiencia objetivo (awareness) y toma como referente el estándar de la industria televisiva que es el número de personas que tienen la oportunidad de ver el mensaje, lo que no representa que efectivamente lo vean. Un ejemplo de alcance es la cantidad de personas a las que Facebook mostró un post o el número de personas que se vieron expuestas a un anuncio de google display.

2) Adquisición: Esa persona ingresa a la esfera de influencia de la compañía y el objetivo es que la persona tome acción o interactúe con el mensaje recibido y se convierta en un lead. Esta persona puede que pertenezca al criterio de segmentación, pero aún se desconoce si está realmente interesado, si cumple con los requisitos y tiene capacidad de compra, por lo cual una persona en este punto, aún está muy lejos de ser un cliente. Ejemplo de personas en este punto son aquellas que se suscriben al newsletter, dejan sus datos para ser contactados o descargan una demostración del producto.

3) Conversión: En este punto el interesado pasa a ser un cliente de la empresa y es un punto progresivo donde el lead empieza a interactuar, tiene distintos puntos de contacto con la marca y pasar a ser un lead calificado y empieza un cruce de información con la compañía en busca de cubrir todas las inquietudes, y así mismo determina quien toma la decisión de compra, si es efectivamente el producto que satisface su necesidad o si está en condición de pagarlo. Si este lead calificado cubre todas esas instancias pasa a ser un comprador calificado. Según el artículo “Thank You, Please Come Again” de Mark Mowrey en Industry Standard menos del 5% de los visitantes de un comercio electrónico comprarán algo. (Cutler & Sterne, 2000, pág. 29)

4) Retención: El esfuerzo de concretar la venta se transforma en incentivar que este cliente vuelva a comprar, el marketing uno a uno, es uno de los conceptos que se apropian bajo el precepto de que es mucho más económico retener un cliente que adquirir uno nuevo; este cliente, ya tiene una relación, confía en el proceso; servicio al cliente, calidad de producto y eficiencia son factores determinantes para retener a un comprador. Uno de los retos de este punto, es que mientras alcance, adquisición y conversión tienen unos tiempos estimados, es difícil determinar cuando una persona volverá a comprar, menos, establecer un estándar para la industria teniendo en cuenta tiempos de consumo tan distintos como el que tienen un auto y unos zapatos, por ej.

5) Fidelidad: Los mejores clientes no son aquellos que son fieles a un producto, sino que son fieles a la marca y a su esencia, son aquellos que se convierten en promotores y autónomamente refieren a otras personas para que compren el producto. Así mismo, son los más permeables a comprar otros productos de la misma compañía.

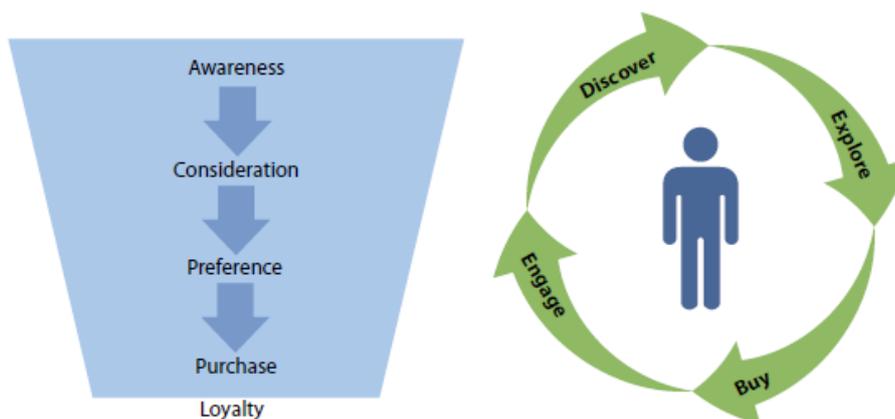
Con el paso de los años y la evolución de los medios digitales y la ampliación del marketing mix, el CVC ha evolucionado y el esquema lineal propuesto ha evolucionado bajo distintos preceptos mencionados por (Noble, Cooperstein, Kemp, & Munchbach, 2010, pág. 2) que indican:

- El comportamiento del consumidor es menos lineal que antes, al buscar información, está expuesto a lo largo de todo el CVC a marcas que anteriormente no ha considerado, y puede empezar su camino en cualquier punto y cualquier medio.
- La fidelización en el esquema lineal, solo es tomada en cuenta al final de todo el proceso, sin tener en cuenta que toda esta se trabaja en cada interacción con el cliente, de igual manera, no considera el boca en boca como un elemento que puede crear awareness o que es un factor en la fase de consideración.
- El CVC lineal promueve un modelo basado en generar ventas y más ventas, y no en generar un Ciclo de Vida de Cliente basado en la entrega de valor continua.

Forrester describe el CVC como “la relación de un cliente con la marca a medida que sigue descubriendo nuevas opciones, explora sus necesidades, realiza compras y está comprometido con la experiencia de producto”. Sus ventajas residen en:

- Coloca al consumidor en el centro de todas las acciones de marketing, lo que permite enfocar esfuerzos en la experiencia y el valor que tiene el producto para el cliente.

- Involucra toda la experiencia de marca, incluyendo el sitio web, el local de venta, la central de telemarketing, todo lo que afecte la percepción del cliente sobre la marca.
- Describe una relación continua y es que una venta exitosa no convierte clientes en fieles seguidores de la marca, es un elemento a trabajar a través de los distintos canales para que el consumidor comparta su experiencia con otros pares.



*Figura 3 Modelo Lineal de CVC vs Modelo Cíclico*

En este modelo, propuesto por Forrester, promueve cuatro fases distintas en el CVC que corresponden a:

- 1) Descubrimiento/ Atracción: El potencial cliente se hace consciente de su necesidad y deseo. Este evento, que puede ir desde darse cuenta que se acabó el detergente y la consiguiente necesidad de volver a comprar, hasta ver un comercial de un iPad y sentir el deseo de tener una tablet, dispara el conocimiento de la marca y categoría de productos. Acá el boca en boca y el mix de canales son importantes para la obtención de awareness.
- 2) Exploración / Consideración: En esta fase, y luego de que la persona dejó sus datos a cambio de más información o de una muestra gratis, por ejemplo, explora la marca y todas las opciones que tiene a su alcance para tomar la decisión de compra; accede a la información del producto en el sitio web, compara valores y métricas, prueba el producto, realiza búsquedas, asiste a charlas informativas, recibe newsletters, todos aspectos críticos de la experiencia de marca
- 3) Compra / Entrega de Valor: Cuando el potencial cliente se convierte en cliente. En esta fase, el valor percibido, la entrega del producto y su uso, son la parte más importante de la experiencia de marca.

4) Compromiso / Promotores de marca: Para inspirar al cliente las organizaciones deben y comprometerlo con la marca en cada punto de contacto, sea en el servicio post venta, en el seguimiento que se haga del cliente y en las acciones que busquen que el cliente comparta su experiencia.

Si analizamos las dos visiones de CVC, vemos como la planteada por Forrester comparte los mismos elementos que la planteada por Cutler & Sterne, en un esquema más simple que no solo permite traer al centro de todo el CVC al cliente, sino que aclara como actualmente tanto el boca en boca como el mix de medios, puede entrar en cualquier fase del viaje del cliente.

### **Capítulo III: Entrega del mensaje e incentivos**

Con una propuesta de valor del producto a partir del perfil del cliente y un entendimiento del ciclo de vida de este, se brinda entonces un sustento claro para la construcción del mensaje que permite a las empresas abordar a sus potenciales clientes; el reto en este punto, se vuelve el cómo, cuándo y con qué frecuencia comunicar, debido a la existencia de múltiples canales.

Las comunicaciones de marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que venden. De cierta manera, las comunicaciones de marketing representan la voz de la empresa y sus marcas, son los medios por los cuales la empresa puede establecer un diálogo y construir relaciones con sus consumidores. (Kotler & Keller, 2012, pág. 476)

Siendo repetitivos, y como hemos mencionado a lo largo de los capítulos anteriores, cada aspecto de las CIM ha sido afectado por la irrupción de las nuevas tecnologías y la aparición de nuevos canales, lo que ha ampliado la oferta de formas de alcanzar al cliente objetivo, pero al mismo tiempo ha aumentado la cantidad de anuncios y señales que recibe una persona lo que ha llevado a un atestamiento.

#### **Mezcla de Comunicaciones de Marketing.**

Para Kotler & Keller, la mezcla de comunicaciones de marketing está compuesta por ocho tipos principales de comunicación, Algunas de ellas adaptadas del Diccionario de términos de Marketing de Peter D. Bennett:

- 1) Publicidad: Cualquier forma pagada no personal de presentación de productos y servicios a través de medios impresos, transmitidos, electrónicos.

- 2) Promoción de ventas: Incentivos de corto plazo para inducir al consumidor a probar o comprar un producto como lo son los cupones, premios y muestras gratis.
  - 3) Eventos y experiencias: Actividades patrocinadas por la empresa para interactuar con los consumidores, como lo son eventos deportivos o de entretenimiento.
  - 4) Relaciones públicas: Usadas para promover o proteger la imagen de la empresa ante los empleados, y ante externos como consumidores y medios.
  - 5) Marketing directo: Realizado para contactar directamente a clientes específicos y potenciales a través de correo, teléfono, internet.
  - 6) Marketing interactivo: Con el objetivo de aumentar el conocimiento y consideración que tiene un interesado de los productos y servicios y donde el vehículo es la interacción.
  - 7) Marketing de boca en boca: Referido a la comunicación entre personas sobre su experiencia de compra o uso de productos o servicios.
  - 8) Ventas personales: Instancia física con los potenciales compradores para resolver preguntas y disipar dudas con respecto al producto
- Tomado de (Kotler & Keller, 2012, pág. 478)

Ante toda esta posibilidad de plataformas, es fácil que el mensaje pueda variar entre los distintos tipos de comunicación por lo cual el equipo de marketing debe estar atento para lograr un mensaje integrado a lo largo de la experiencia, elaborando un esquema donde pueda visualizar todas las interacciones que tiene el segmento con la marca; solo así serán capaces de brindar un mensaje coherente en el viaje del cliente y de asignar los recursos de acuerdo a la eficacia que brinda cada uno de los medios.

Esto lleva a la elección de los canales de comunicación, donde el plan de comunicaciones no es pensado por bloques de medios, sino que cada producto requiere su propia mezcla de medios; aunque esto no escapa a tendencias que vienen desde principios de la década pasada donde los medios digitales cada vez tienen más recursos asignados debido a la alta penetración de internet en el país donde se pasó de tener una penetración del 11% en el año 2000, a un 68% en el 2016, llegando a 29,8 millones de Argentinos (eMarketer, 2014)

Esto, junto con la evolución de tecnologías que permiten mayor interacción a través de medios digitales, y la saturación de publicidad que reciben los consumidores ha llevado al crecimiento de los canales de comunicación personal como lo son el marketing directo e interactivo, en detrimento de los canales de comunicación no personales o masivos como publicidad y relaciones públicas, aunque vale aclarar que el segmento de eventos y

experiencias ha crecido y que cada vez más las empresas buscan ser capaces de cuantificar efectivamente el ROI de estos y de generar respuestas como lo hace el marketing directo.

### **Marketing Directo.**

Una definición, abarcativa, y completa, de las posibilidades del marketing directo afirma:

Marketing Directo es el uso interactivo de medios publicitarios para estimular una (inmediata) modificación de comportamiento, de tal forma que éste pueda ser seguido, registrado, analizado y almacenado en una base de datos para su recuperación y uso (Filiba & otros, Manual de Marketing Directo e Interactivo, 2011, pág. 33)

Al tomar como referencia estos dos conceptos encontramos que mientras el planteamiento de Kotler & Keller es simple y va a enfocado a la segmentación de los canales y el mix de medios, el concepto acuñado desde la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (AMDIA) ve el Marketing Directo como un concepto que puede permear todos los medios, inclusive los masivos, y que se presta para, desde el inicio del plan de comunicaciones, considerar la interactividad y la búsqueda de cambios de comportamientos en los consumidores, “alcanzando a los consumidores en todos los puntos de contacto y hacerlo de manera tal, aprovechando de tal forma los recursos tecnológicos, que exceda cualquier otra experiencia de compra.” (Filiba & otros, 2011, pág. 35)

El marketing directo también nos brinda segmentación, focalización del impacto, seguimiento, alta tasa de respuesta y estimulación del comportamiento; elementos alineados a las CIM

### **Plan de Comunicaciones Integradas de Marketing**

Se hace necesario un marco de referencia que permita visibilizar al mismo tiempo, el comportamiento del consumidor, el plan de comunicaciones integradas y la propuesta de valor del producto para entender holísticamente la relación con el consumidor y la experiencia de marca. (Noble, Cooperstein, Kemp, & Munchbach, 2010)

El modelo más predominándote en la literatura sobre el tema especifica 8 pasos continuos y que inicia con lo básico:

- 1) Identificación del público meta: Sumando a la segmentación de mercado, se puede perfilar el público por su relación con la marca y el punto del CVC en que se encuentra.

- 2) Determinación de los objetivos: Se propone decidir sobre jerarquía de efectos si se busca trabajar la necesidad de la categoría, conciencia de la marca o intención de compra.
- 3) Diseño de las comunicaciones: Se elige que decir a través de la estrategia de mensaje, cómo decirlo a través de la estrategia creativa, y quién debe decirlo a través de la fuente y canal del mensaje
- 4) Elección de los canales: Presenta la oportunidad de elegir los medios más eficaces para llevar el mensaje, se dividen en dos grandes grupos, personales y no personales.
- 5) Establecimiento del presupuesto: Se decide cuánto están dispuestas las empresas a invertir a través de cuatro métodos comunes: El alcanzable, el de porcentaje de ventas, el de paridad competitiva y el de objetivo y tarea.
- 6) Decisión de la mezcla de medios: Teniendo en cuenta el tipo de mercado del producto, y según las características y costos de cada medio, se determina como dividir el presupuesto entre los distintos modos de comunicación presentados anteriormente en este marco. Así mismo el plan de acción y el diseño de las CIM.
- 7) Medición de resultados: El objetivo de las CIM es modificar comportamientos en potenciales clientes por lo cual, más allá de entradas y gastos, o alcance, se debe buscar medir el impacto del plan de comunicaciones en medidas conductuales como compra o avance en el CVC.
- 8) Gestionar las CIM: Las empresas deben ser capaces de tener una visión holística de cómo son afectados los comportamientos de los consumidores con base en la gama de herramientas de comunicación usadas. (Kotler & Keller, 2012, págs. 482- 518)

Ante esta posición, cabe recordar que para este trabajo integrador final, se toma como concepto guía de las CIM, el propuesto por Schultz donde las CIM son ese “proceso continuo se divide en cinco pasos, continuos y repetibles que empiezan con el consumidor y avanza hacia como la organización entiende que solución está buscando el cliente y como puede satisfacerla, culminando en la obtención de la transacción buscada” (Schultz, 2009)

## **Aspectos Metodológicos**

Nos encontramos ante un estudio principalmente explicativo y descriptivo, que busca encontrar y establecer posibles relaciones entre variables como el perfil de consumidor y las comunicaciones del programa en el número de clientes de la organización en el segundo semestre del año 2015, aunque al proponer un plan de acción también estamos ante una investigación operativa. (Fassio, Pascual, & Suarez, 2002, págs. 41-42)

El camino que se tomará será el de un diseño no experimental transversal, por lo cual el trabajo se desarrollará en primera medida accediendo a fuentes secundarias como la bibliografía referente a comportamiento del consumidor, ciclo de vida del consumidor y planes de comunicación para establecer un marco teórico que permita abordar de manera correcta la problemática, determinar el tipo de variables que debemos analizar tanto de interesados como de clientes del programa GV, y realizar un diagnóstico del plan de comunicaciones de la organización con base en la información obtenida de bases de datos internos de AIESEC en Argentina y de instrumentos de recolección de datos como por ejemplo encuestas.

## **Análisis de Datos**

### **Capítulo I: Perfil de Consumidor del programa Voluntarios Globales**

Con base en los datos obtenidos del CRM usado por AIESEC durante este periodo, y los resultados de una encuesta realizada por AIESEC a 902 jóvenes en el mismo periodo:

**Edad:** Aunque el programa puede ser tomado por jóvenes entre 18 y 30 años:

- El 66% de los clientes se encuentran entre los 20 y 25 años, con un pico entre los 22 y 23 años que representan el 27% del total de voluntarios Globales
- En cuanto a Leads, este mismo rango etario (De 20 a 25) representó el 57% de los interesados, con un pico entre los 20 y 21 años que representan un 22% del total.
- Al graficar por edades y porcentaje de Leads y clientes obtenemos que, aunque se describen rangos etarios similares, la campaña atrae a jóvenes de menor edad que los que en definitiva consumen el programa

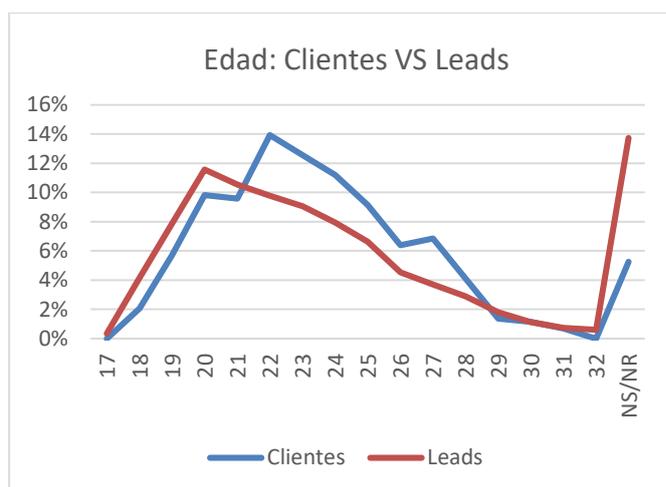


Figura 5 Edad: Cliente vs Leads.



Figura 4 Clientes por genero

**Género:** El 77% de los clientes del programa son mujeres, siendo 340 mujeres tomando el programa de Voluntarios Globales, y 100 hombres quienes lo toman.

**Ubicación:** AIESEC tiene oficinas en 10 de las 23 provincias, aunque cuenta con difusión nacional. Al observar la distribución de Leads y clientes un 40% de clientes reside en la provincia de Buenos Aires y CABA, un 13% en Córdoba y 10% tanto en Tucumán como en Santa Fe

Otro de los requisitos para tomar un voluntariado es que el cliente debe estar o haber cursado estudios universitarios o terciarios en los dos últimos años, al segmentar por universidades, y encontramos que:

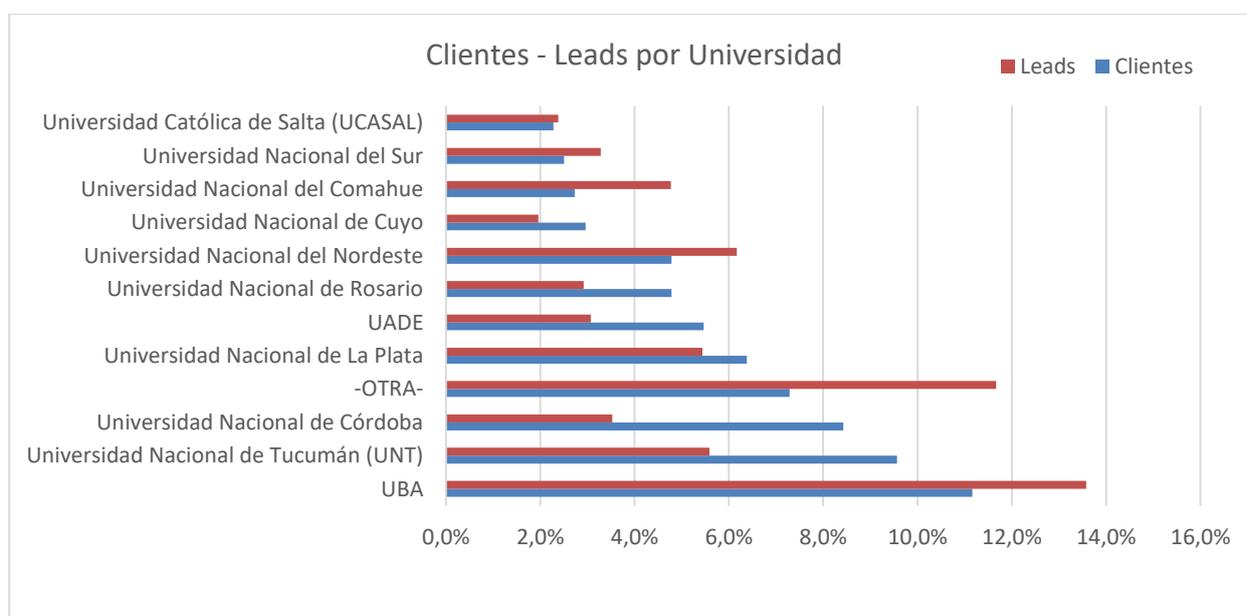


Figura 6 Clientes: Leads por universidad

Tabla 1 Composición por género de estudiantes universitarios en Argentina (Curti, 2011)

Sector de Gestión	Estudiantes				
	Total	Mujeres	%	Varones	%
<b>Total</b>	<b>1.808.415</b>	<b>1.033.264</b>	<b>57,1</b>	<b>775.151</b>	<b>42,9</b>
Estatad	1.441.845	827.604	57,4	614.241	42,6
Privado	366.570	205.660	56,1	160.910	43,9

El 65% de los Leads viene de universidades públicas Nacionales, lo que se condice con la situación país, donde el 79% de los jóvenes estudian en una Universidad Nacional. Teniendo esto en cuenta cabe anotar que la tasa de conversión de estudiantes de universidades privadas es más óptima, aunque representan el 35% de los interesados, el 41% de los clientes vienen de una universidad privada.

**Campo de estudio:** El 65% de los clientes de la organización, son estudiantes o profesionales del campo de las Ciencias Humanas y Sociales; nuevamente condiciéndose con la situación país donde el 58% de la población universitaria estudia en estos campos. El 21% de los clientes son estudiantes de Ciencias aplicadas, aunque a nivel nacional es el 24,44%, confirmando también la tendencia.

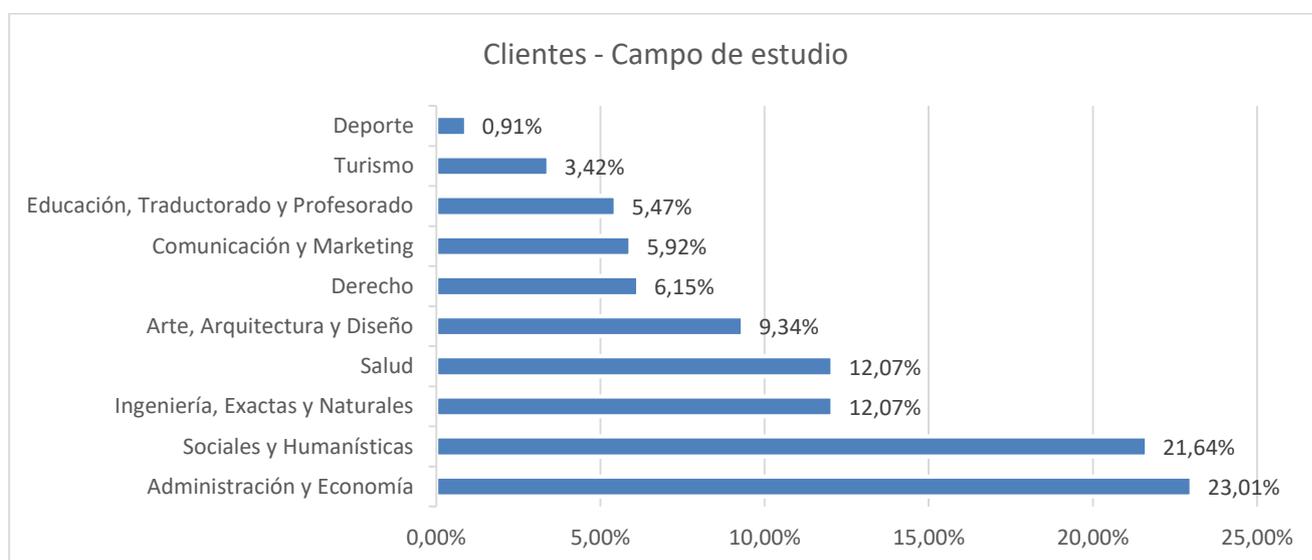


Figura 7 Clientes: Campo de Estudio

Tabla 2 Composición por genere de estudiantes universitarios en (Curti, 2011)

Rama	Estudiantes		
	Total	Estatal	Privado
<b>Total</b>	<b>1.808.415</b>	<b>1.441.845</b>	<b>366.570</b>
Ciencias Aplicadas	442.143	382.756	59.387
Ciencias Básicas	57.539	54.444	3.095
Ciencias de la Salud	240.128	193.086	47.042
Ciencias Humanas	308.983	257.607	51.376
Ciencias Sociales	749.766	545.869	203.897
Sin Rama <sup>(1)</sup>	9.856	8.083	1.773

**Medio de Adquisición:** Los medios por los cuales los Leads se enteraron del programa:

Tabla 3 Adquisición de Leads por medios

ADQUISICIÓN DE LEADS POR MEDIOS		
Medio	Leads	Porcentaje
Stand en la universidad	3694	37,48%
Facebook	2317	23,51%
Búsqueda en Google	1074	10,90%
Otro	776	7,87%
Portal de empleo online	582	5,91%
Conozco una persona que viajó con AIESEC	532	5,40%
Conozco una persona que trabaja en AIESEC	430	4,36%
Publicidad en vía pública	230	2,33%
Email de la universidad	127	1,29%

El 37,5% de los Leads provienen de acciones de promoción física dentro de las universidades. El segundo canal por el cual más personas conocieron del programa es Facebook, entre estos dos canales y la búsqueda orgánica y paga en google, se tiene el 70% de los Leads del programa.

Al comparar estos valores con los medios por los cuales se enteraron los clientes, encontramos que la tasa de conversión del canal Referidos es alta, lo que recuerda la importancia de los grupos de referencia y que, a pesar, de traer el mayor volumen de Leads, el canal offline, no trae resultados óptimos. Así mismo, se presenta la necesidad de entender el canal “otros” ya que representó casi un 8% de los Leads y un 16% del total de clientes.

Tabla 4 Comparativo de medio de Adquisición de Leads versus cliente

COMPARATIVO MEDIO DE ADQUISICIÓN LEADS VS CLIENTES			
Canal	Cientes	Leads	Conversión
Conozco una persona que trabaja en AIESEC	107	430	24,9%
Conozco una persona que viajó con AIESEC	66	551	12,0%
Otro	71	776	9,1%
Página Web	4	79	5,1%
Búsqueda en Google	39	995	3,9%
Facebook	89	2317	3,8%
Medios Gráficos / Televisión	2	53	3,8%
Email de la universidad	4	127	3,1%
Portal de empleo online	15	582	2,6%
Publicidad en vía pública	5	230	2,2%
Stand en la universidad	37	3694	1,0%

A los interesados también se les solicita especificar de entre un grupo de países, con opción múltiple, donde están dispuestos a tomar un intercambio: 1 de cada 3 marcó que estaba interesado en realizar un voluntariado en Brasil, un 21% marcó estar interesado en Colombia y un 14,2% marcó de entre las opciones México.



Figura 8 Leads: País de interés

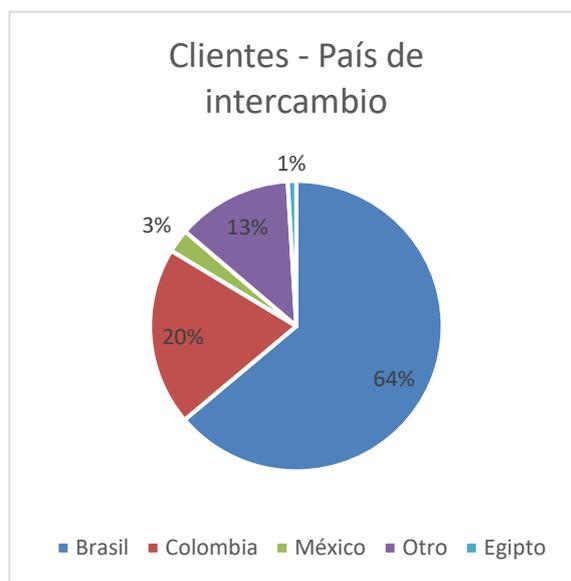


Figura 9 Clientes: País de intercambio

Al ver este mismo gráfico, discriminado por solo clientes, encontramos que la tendencia se mantiene e incluso se marca aún más. El 64% de los Voluntarios decidió tomar su experiencia en Brasil, un 20% en Colombia y un 13% en distintos países. Esto habla de que casi 2 de cada 3 Voluntarios Globales prefirió viajar al país limítrofe con Argentina.

También se preguntó a los Leads por el medio de contacto preferido y un 36% prefirió ser contactado por un medio NO invasivo como email, aunque también un 55% marcó que estaba interesado en ser contactado a través de mensajería instantánea y de llamada telefónica.

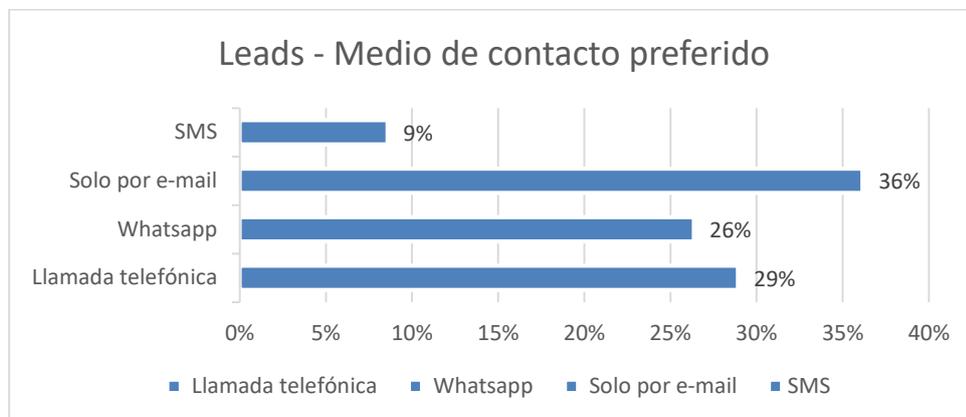


Figura 10 Leads: Medio de contacto preferido

Casi el 90% de los clientes, prefirió realizar el programa en sus vacaciones de verano, lo que confirma a AIESEC la importancia de enfocar la promoción en oportunidades de voluntariado a ser realizadas en esta temporada, y con mayor foco en enero.

**Mensaje:** Sobre el mensaje, se realizó una encuesta online a 902 jóvenes argentinos, preguntando por diversos aspectos relacionados a temáticas globales. Los resultados más relevantes son:

El 65% reside en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Tucumán y CABA; 36% de los encuestados tiene entre 20 y 22 años y el área de estudio guarda concordancia con la población estudiantil de Argentina y con el perfil demográfico de los clientes de AIESEC

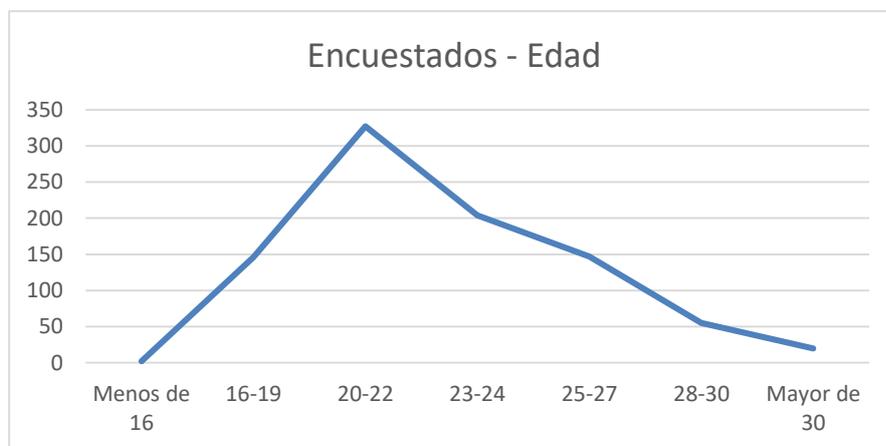


Figura 11 Encuestados - Edad

En cuanto al género de los encuestados, se observó una distribución más equitativa entre hombres y mujeres. El nivel de estudio, muestra que más del 80% de los encuestados está cursando o termino estudios universitarios.

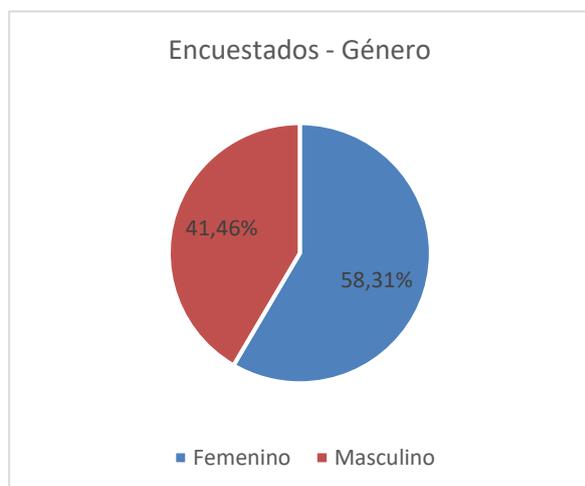


Figura 12 Encuestados – Género

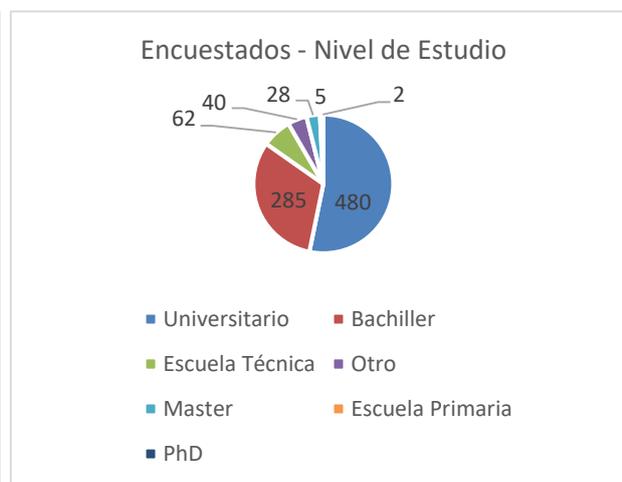


Figura 13 Encuestados – Nivel de Estudio

En cuanto a las preguntas, que se hicieron, destaca el optimismo de los jóvenes en cuanto al futuro de la sociedad, 3 de cada 4 considera que la sociedad estará en mejor condición que en el 2015, aunque para ellos, la corrupción es el principal desafío que tiene el país con más del 50% y en segunda y tercer instancia, la educación y la inequidad, con 16% cada una.

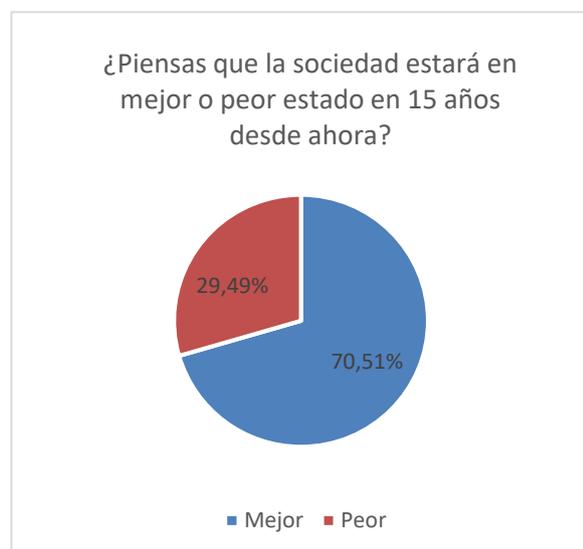


Figura 14 Encuestados – ¿Piensas que la sociedad estará en mejor o peor estado en 15 años desde ahora?



Figura 15 Para ti, el principal desafío de Argentina es:

En cuanto, a quien tiene el poder para influir en estos desafíos, consideran que es el gobierno y el sector privado quien puede liderarlo.

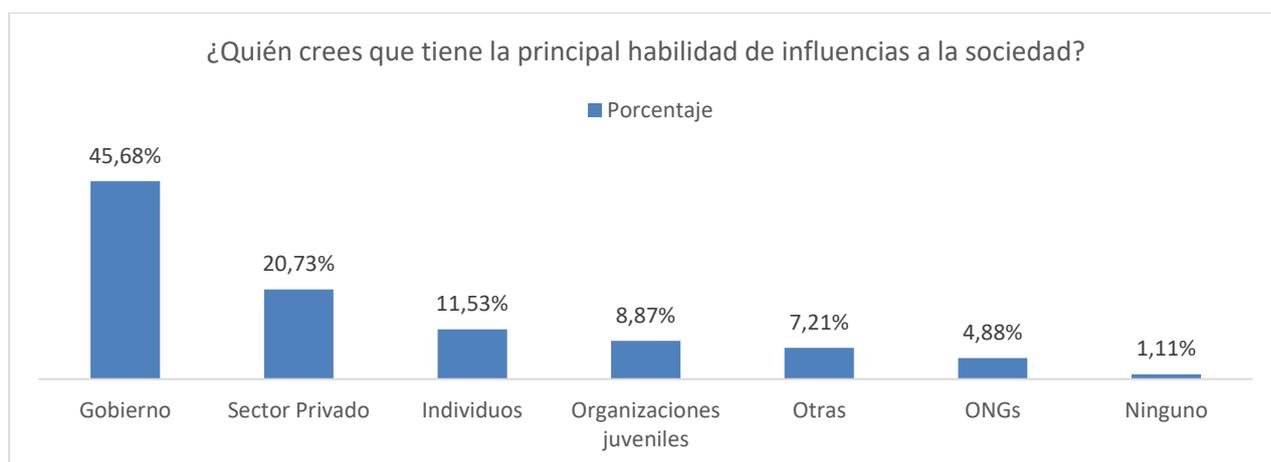


Figura 16 Encuestados – ¿Quién crees que tiene la principal habilidad de influencias a la sociedad?

Sobre su desarrollo profesional y personal, para los encuestados, lo más importante después de recibirse, es tener la oportunidad de seguir aprendiendo y entrenándose como lo marca la encuesta, cabe destacar, como el salario o trabajar en una multinacional, ya no son los principales factores que motivan a un joven.

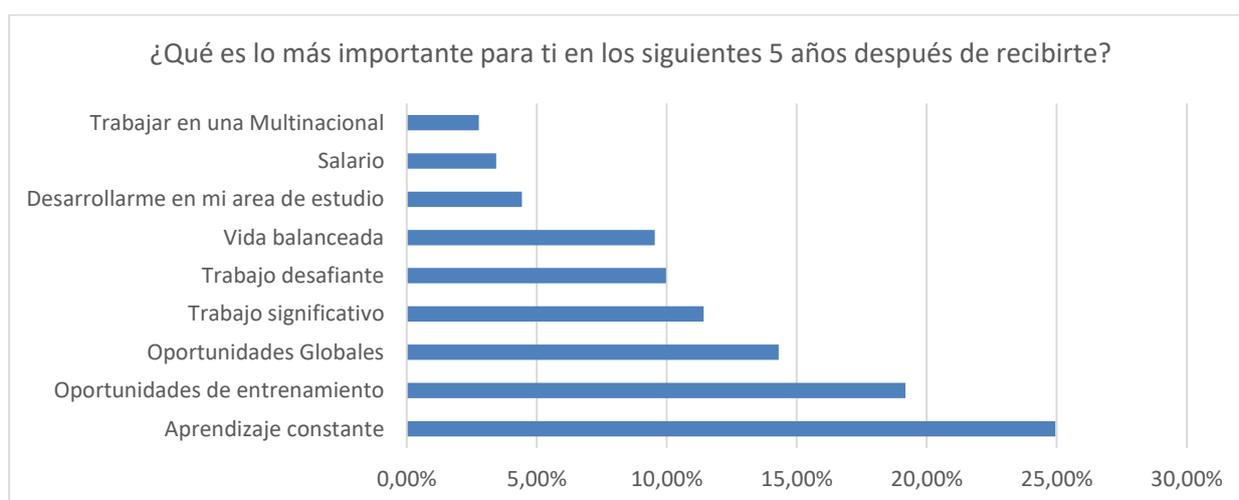


Figura 17 Encuestados – ¿Qué es lo más importante para ti en los siguientes 5 años después de recibirte?

En cuanto a cómo acercarse a ese desarrollo profesional y personal, un 79% considera que un intercambio, voluntariado o un viaje de estudio son experiencias que les pueden ser útiles para su desarrollo como lo muestra la figura 19 a continuación.

Por último, para entender mejor quienes eran los encuestados, 1 de cada 2 ha escuchado de AIESEC, y de los encuestados, casi el 30% pertenece o perteneció a la organización.



Figura 18. ¿Cuál de estas experiencias prácticas tomarías en pro de crecer personal y profesionalmente?

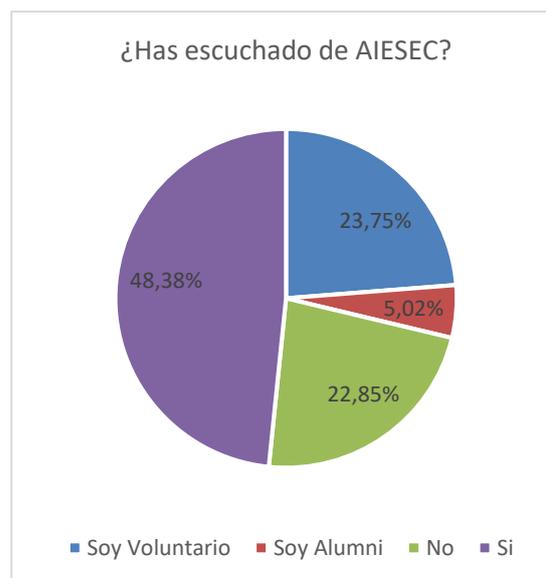


Figura 19. ¿Has escuchado de AIESEC?

## Conclusión

Respondiendo a las preguntas planteadas al principio de este trabajo de integración final sobre el perfil de cliente y motivaciones para postular, aunque dentro de los parámetros de la organización todo joven entre 18 y 30 años puede realizar un voluntariado, para efectos de las comunicaciones integradas, el perfil de consumidor del programa de Voluntarios de AIESEC en Argentina es:

Mujer, de entre 21 y 23 años, estudiante de Ciencias Sociales o Humanas, residente en CABA, Buenos Aires, Tucumán o Córdoba; con preferencia por oportunidades de voluntariado en Brasil, en los meses de diciembre, enero y febrero debido a la necesidad de contar con por lo menos seis semanas para realizar el voluntariado.

Las temáticas, de su interés, son la corrupción, la inequidad social, la educación de calidad, Consideran que su desarrollo profesional y personal puede ser favorecido por una experiencia de voluntariado, de intercambio, o de viaje de estudio y un plus que están buscando es el aprendizaje constante y las oportunidades de entrenamiento.

## Capítulo II: Plan actual de comunicaciones integradas de Marketing

### Sobre el programa:

El programa está dirigido a jóvenes universitarios de entre 18 y 30 años (Población estimada en 1,808.415 estudiantes al 2010) con una penetración de mercado del 0,002%

El programa tiene un valor de 4000 ARS. Este valor cubre el costo del programa, alojamiento, transporte entre el hospedaje y la ONG o centro educativo y una comida diaria.

El participante del programa asume, además del valor de inscripción, el valor del pasaje a la ciudad del voluntariado, seguro de viaje por el tiempo de duración del programa y gastos personales. Se estima en un total de 13000ARS el costo total de un intercambio, a una ciudad del sur de Brasil como Porto Alegre o Florianópolis.

La fuerza de venta está conformada por aprox. 150 voluntarios en 10 provincias de Argentina

### Objetivos del segundo semestre 2015: Planeado y Alcanzado

Tabla 5 Objetivos del segundo semestre 2015: Planeado y Alcanzado

Objetivos semestre II - 2015			
	Planeado	Alcanzado	Cumplimiento
<b>No. Leads</b>	12947	9856	76%
<b>No. Clientes</b>	776	440	56%
<b>Tasa de conversión</b>	6%	4,40%	

### Estrategia segundo semestre 2015:

**Target:** Jóvenes universitarios de 18 a 30 años, o jóvenes profesionales con no más de dos años de haberse recibido, residentes en Argentina

**Canales:** No hubo una estrategia definida de canales

**Medios:** Se resume el objetivo de cada uno de ellos, posteriormente en el trabajo se miden los resultados tanto para atracción, como para generación de clientes.

- Página Web: Es el soporte principal de la estrategia, con la gran mayoría de medios dirigiendo los call to action a la inscripción al programa a través de un formulario web.
- Búsqueda orgánica de Google: Se realizó una optimización de SEO, se actualizó la página web y se cambió a una plantilla adaptativa para móviles teniendo en cuenta que gran parte de las visitas vienen a través de smartphones.

- Búsqueda paga de Google: Se introdujo de Google Adwords a través del programa de Google Grants lo que permitió la inversión en anuncios, a un costo por clic de 1,57USD. Las palabras claves más relevante fueron Intercambio social Brasil, Voluntariado e Intercambio social
- Facebook: Principal medio de difusión de campañas, no solo a través de la generación de contenido para las fanpages de cada una de las oficinas locales, sino también para grupos de facultades.
- Facebook Ads: Debido al cambio del algoritmo de Facebook en cuanto al alcance de las publicaciones y la menor cantidad de estudiantes en las facultades, se invirtió en Ads a partir de noviembre para aumentar el No. de visitantes a la página web, y de leads.
- E-mailing: Medio utilizado de dos formas: Como contacto inicial de todo Lead en menos de 24 horas a cargo de la fuerza de venta; y para nutrición semanal de Leads aunque no hay registros de los resultados. La herramienta utilizada fue Masterbase.
- Remarketing: Ante el No. de Leads generados, en el mes de noviembre se realizó un piloto para reforzar el awareness de marca entre los más de 7000 leads generados a ese momento.
- Telemarketing: Principal herramienta para el seguimiento de los interesados, a cargo de la fuerza de venta, se procedía a este contacto en un periodo máximo de una semana.
- Eventos Promocionales: Se aprovechó las relaciones con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y con las universidades aliadas para participar de eventos de voluntariado y de empleo. Por otra parte, la organización mensualmente, organizó eventos de conversión, para acelerar el proceso de conversión y junto con descuentos, generar sentido de urgencia.
- Activaciones de marca en facultades: Principal medio de generación de Leads por volumen y generación de awareness de marca. Aunque entrega volumen, como se pudo observar en estadísticas previos, presenta una tasa de conversión no optima en comparación con otros medios.
- Soporte: Ante la falta de personal dedicado a las labores de marketing digital, se decidió contratar a partir de este periodo una agencia de marketing digital encargada de gestionar las campañas de Facebook Ads, Google Adwords, Remarketing y Google Display.

## Presupuesto:

Tabla 6 Presupuesto ejecutado segundo semestre 2015

Descripción	#	Valor	Subtotal
Ventas medio online	229	USD 400	USD 91.600
Ventas canal referidos	173	USD 400	USD 69.200
Impuestos sobre ingresos (Exentos)		0%	USD -
Comisión mercado pago		3,50%	-USD 8.428
Costo de adquisición de cliente		60%	-USD 96.480
Comisión canal referidos		0%	USD -
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			<b>USD 55.892</b>
<b>Gastos de Marketing</b>			
Agencia de Marketing Online	6	USD 602	-USD 3.612
Facebook Ads	2	USD 200	-USD 400
Google Adwords	6	USD 1.350	-USD 8.100
Google Grants	6	USD 1.350	USD 8.100
Google Display remarketing	2	USD 120	-USD 240
Proveedor email Marketing	6	USD 125	-USD 750
Material Fisico	1	USD 944	-USD 944
<b>TOTAL Gastos Marketing</b>			<b>-USD 5.946</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA SEG. SEM. 2015</b>			<b>USD 49.946</b>

## Plan de acción:

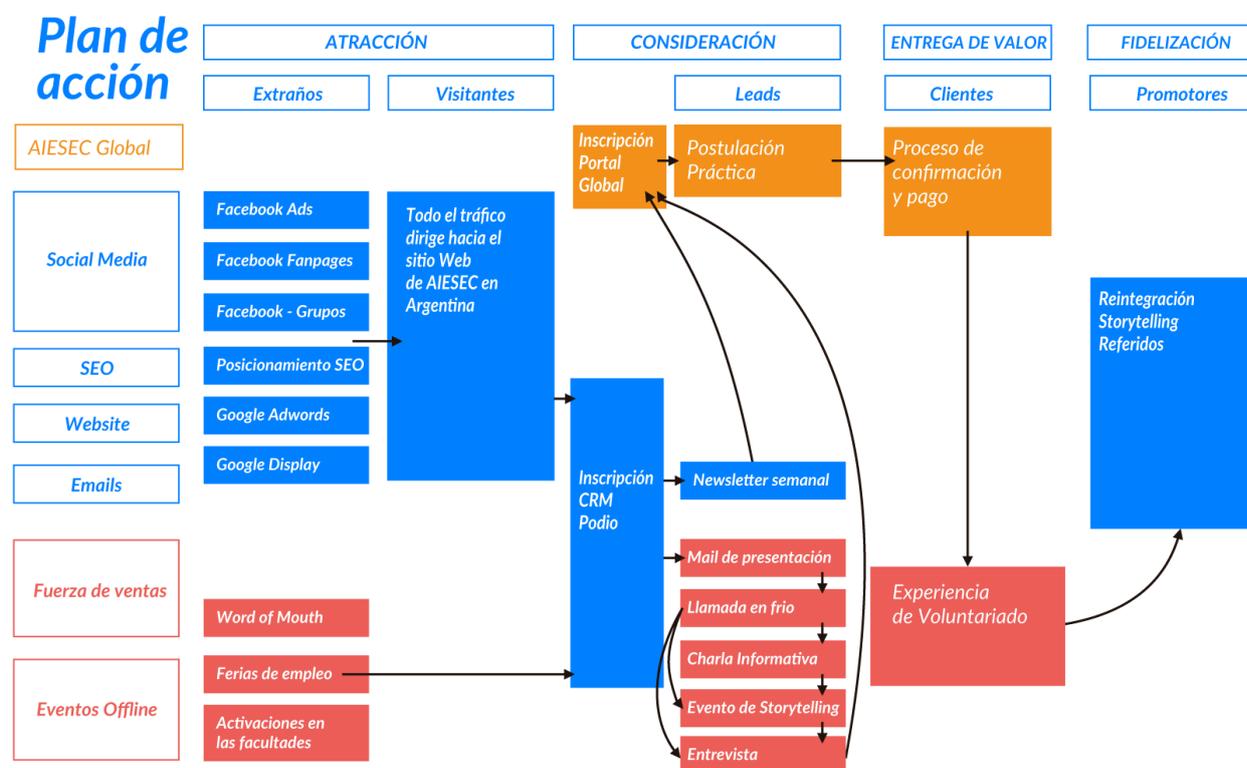


Figura 20 Plan de acciones de marketing segundo semestre 2015.

Descripción del Plan de acción:

- **Atracción – Medios Online:**
- ¿A quién? Jóvenes de entre 18 y 30 años residentes en Argentina
- ¿Objetivo Táctico? Dar a conocer el programa de Voluntarios Globales de AIESEC y dirigir ese tráfico al sitio web del programa
- ¿Cómo? Medios digitales (Facebook Ads, Facebook fan pages, grupos de Facebook, posicionamiento SEO, Google Adwords, Google Display)
  
- **Atracción – Medios offline:**
- ¿A quién? Jóvenes universitarios de entre 18 y 30 años residentes en Argentina
- ¿Objetivo Táctico? Dar a conocer el programa de Voluntarios Globales de AIESEC e inscribir a esos jóvenes en la base de datos del programa
- ¿Cómo? Eventos de Aliados, Ferias de empleo y activaciones de marca en las facultades de las universidades donde se encuentra AIESEC en Argentina
  
- **Atracción – Visitantes:**
- ¿A quién? Visitantes únicos del sitio Web AIESEC.org.ar
- ¿Objetivo Táctico? Dar a conocer más en profundidad el programa y generar Lead lo más calificados posible.
- ¿Cómo? El sitio web, además de describir el programa, presentaba descripción de los beneficios, requisitos, costos y oportunidades de voluntariado disponibles a la fecha con el objetivo de generar Leads más informados.
  
- **Consideración – Leads - primer contacto:**
- ¿A quién? Todos los Leads generados tanto offline como online
- ¿Objetivo Táctico? Establecer contacto con el Lead e invitar a una instancia física
- ¿Cómo? A través de dos medios. Llamada telefónica en frío o mail de presentación, invitando a la persona a asistir a una de las charlas semanales o eventos de storytelling semanales.
  
- **Consideración – Leads - Charla Informativa / Storytelling:**
- ¿A quién? Leads asistentes a instancias físicas
- ¿Objetivo Táctico? Avanzar al Lead en el entendimiento del programa y agendar una entrevista
- ¿Cómo? Charlas y eventos de máximo 1 hora donde se exponen los beneficios del programa y se atienden dudas y consultas.
  
- **Consideración – Leads - Entrevista:**
- ¿A quién? Leads asistentes a instancias físicas

- **¿Objetivo Táctico?** Alineamiento de expectativas del Lead en cuanto al programa y definición de su idoneidad. En caso de el Lead ser calificado, es inscripto en la plataforma global de AIESEC
- **¿Cómo?** Entrevista de media hora en la cual se verifica que el Lead cumpla con los requisitos del programa, cuáles son sus preferencias y si aprehendió los valores y el objetivo que persigue el voluntariado.
  
- **Consideración – Leads – Postulación Práctica:**
- **¿A quién?** Lead Calificado
- **¿Objetivo Táctico?** El Lead postule a al menos 5 oportunidades de voluntariado en los países de interés, sea seleccionado en al menos una, firme contrato y sea cliente.
- **¿Cómo?** En esta parte del proceso el lead tiene acceso a la plataforma de oportunidades de AIESEC, donde escoge las que más se adapten a su expectativa. Al postular, el Lead entra en contacto con AIESEC en la ciudad de destino y en caso de cumplir con los requisitos específicos de la práctica, procede a hacer el pago del valor del programa y a firmar un acuerdo entre las partes. A partir de esta instancia el Lead es un cliente de la organización.
  
- **Cliente – Experiencia de voluntariado:**
- **¿A quién?** Cliente
- **¿Cuándo?** Fecha determinada en la práctica
- **¿Objetivo Táctico?** Es en esta instancia donde el cliente vive la experiencia de seis semanas trabajando como voluntario en una ONG o centro educativo de otro país.
- **¿Cómo?** El cliente asiste a un seminario de preparación tanto en su ciudad como en la ciudad de destino para determinar los objetivos y metas a desarrollar y cumplir en su experiencia. Al regresar, tendrá nuevamente dos instancias para que haga una auto evaluación de su experiencia.

### **Análisis de las comunicaciones:**

#### **Diseño de las comunicaciones:**

Con el fin, de dotar a la marca de Voluntarios Globales (Llamada Ciudadano Global en la fecha de estudio) de una campaña para verano, se acuñó el concepto “Expandi tu Mundo” bajo 4 beneficios: Autoconocimiento, conocimiento del mundo, orientación a soluciones, y la capacidad de liderar a otros; características que se espera desarrolle un voluntario durante su experiencia.

La campaña estuvo al aire desde el 27 de julio hasta el 15 de diciembre, aunque para efectos del trabajo se toma todo el periodo del segundo semestre del 2015 (Del 1 de Julio al 31 de diciembre del 2015)



Figura 21 Ejemplos de piezas gráficas para redes sociales

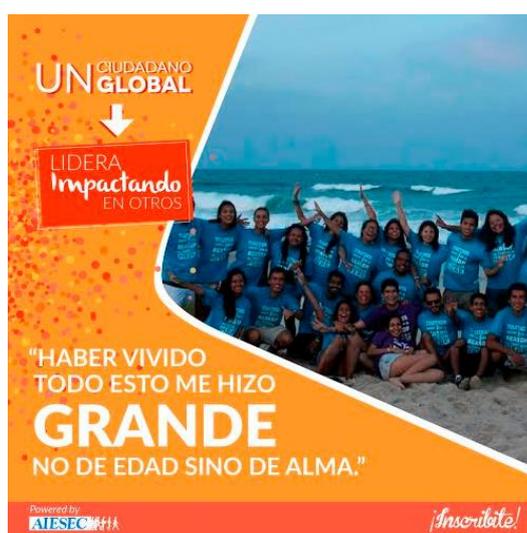


Figura 22 Ejemplos de piezas gráficas para redes sociales

En cuanto a canales aunque no hubo una estrategia definida, en el camino se identificó que los voluntarios locales eran un canal al ver las tasas de conversión de referidos, por lo cual el diseño de las comunicaciones evolucionó a mostrar en redes sociales a los jóvenes que decidían tomar la experiencia



Figura 24 Ejemplos de piezas gráficas para redes sociales



Figura 23 Ejemplos de piezas gráficas para redes sociales

**Medios y Canales:** La mayoría de acciones online tenían como call to action realizar la inscripción en el sitio web del programa, lo que llevó a que del tráfico de 113mil visitantes únicos en el website de AIESEC, 29143 visitantes lo hicieran directamente al sitio web del programa:

Tabla 7 Cantidad de visitantes página web por medio de adquisición

Medio	Visitantes Únicos	% del total	Porcentaje de rebote
Facebook Ads	11351	38,9%	84,30%
Búsqueda paga	6171	21,2%	69,73%
Facebook	3316	11,4%	47,88%
Facebook móviles	3267	11,2%	65,58%
Búsqueda Orgánica	2433	8,3%	37,35%
Directa	2348	8,1%	57,34%
Mail Marketing	61	0,2%	59,30%
ciudadanoglobal.org.ar	24	0,1%	35,81%
<b>TOTAL</b>	<b>29143</b>	<b>99,4%</b>	<b>57,16%</b>

De este total, 8997 visitantes accedieron a la página de inscripción, y de ese total, por lo reportado en el CRM de la organización, hubo 5969 inscriptos de acciones online

Tabla 8 Cantidad de Leads por medio de adquisición

Leads por medio / canal de adquisición		
Leads	II SEM 2015	Porcentaje
Facebook	2431	41%
Portal de empleo	594	10%
Página Web / Búsqueda	1068	18%
Referido - viaje	549	9%
Referido - miembro	449	8%
otro	878	15%
<b>TOTAL</b>	<b>5969</b>	<b>100%</b>

Aclaración: las variables de medio de adquisición son elegidas por el Lead al completar el formulario lo que no permitía igualarlas a las generadas por la analítica web. Aún así, se puede determinar que aunque las campañas pagas presentaron el mayor volumen de visitantes, también tuvieron el mayor porcentaje de rebote, lo que genera el cuestionamiento de si estas campañas estaban alineadas con el mensaje acordado y si se realizó un correcto brief y seguimiento por parte de AIESEC, hacia la agencia.

### Presupuesto:

Aunque los gastos totales en Marketing ascendieron a 13,944 dólares, siendo la inversión de Google Adwords la más alta. Al AIESEC ser una organización sin fines de lucro, las inversiones de Adwords se encontraban cobijadas por el programa Google Grants, que

permite invertir hasta USD10.000 en campañas de anuncios mensualmente sin costo alguno para la organización.

El costo por clic de Google Adwords para voluntarios Globales fue de 1,57USD mientras el costo por clic de las campañas de facebook ads fue de 0,21USD

Aún así, las inversiones realizadas con el objetivo de aumentar el tráfico web, que eran la gran mayoría, surtieron un efecto positivo, logrando aumentar en un 111,59% el número de visitantes.



Figura 25 Google Analytics: Comparativo resultados segundo semestre 2015 vs segundo semestre 2014

**Embudo de Ventas:**



Figura 26 Embudo de ventas segundo semestre 2015

Figura 26. Embudo de ventas segundo semestre 2015

- Leads: 5969 (Online) 3680 (Offline) 207 (Origen sin determinar)
- Tasa de conversión de visitante a Lead online: 20,4%

- Tasa de conversión de Lead a Cliente: 4,3%

### Proceso de Lead a Cliente

En este periodo también se implementó el etiquetado de los Leads en el CRM para poder determinar, dentro de la etapa de consideración, en qué punto se encontraba e identificar oportunidades de mejora. Al hacer un relevamiento de esta información, podemos encontrar que la fuerza de venta no pudo entrar en contacto con 1 de cada 4 interesados, y que casi el 45% de los Leads fue considerado como NO interesado en el programa. La instrucción hacia la fuerza de venta es que se considera un Lead Perdido, al no contestar por llamada telefónica o por mail, o porque el Lead expresamente indica que no quiere participar del programa.

Tabla 9 Status de Leads – segundo semestre 2015

Paso	Status	Leads	% del total
1	No contactado	10	0,10%
2	Contactado sin respuesta	2720	27,60%
3	A recontactar	931	9,45%
4	Confirmó entrevista	184	1,87%
5	Asistió a entrevista	168	1,70%
6	Creó su perfil en el sistema	89	0,90%
7	Postuló a oportunidades del programa*	477	4,84%
8	Lead Perdido - No asistió a entrevista	106	1,08%
9	Lead Perdido - No puede cubrir los gastos del programa	335	3,40%
10	Lead Perdido - No cumple con los requisitos	414	4,20%
11	Lead Perdido - No interesado en el programa	4422	44,87%
	<b>Total general</b>	<b>9856</b>	<b>100,00%</b>

### Conclusión:

Ante la pregunta descriptiva de cómo son actualmente las comunicaciones de marketing del programa, a lo largo del diagnóstico se revela que se están llevando acciones de marketing en una gran cantidad de medios y que se evidencia que hay un interés en llevar un plan de comunicaciones integradas, más también, por los resultados de medios como Facebook ads y google adwords, y los resultados del proceso de seguimiento de los Leads, la alineación entre la agencia externa, el equipo de marketing y el equipo de ventas, presenta muchas oportunidades de mejora.

## Propuesta de intervención y conclusiones

En esta sección del trabajo final se detallan oportunidades de mejora a las comunicaciones del programa de Voluntarios Globales de AIESEC a través de la creación de un plan de CIM que permita optimizar el embudo de ventas y el ciclo de vida del cliente. El objetivo en sí, es poder esbozar un plan que pueda resolver el problema identificado en el Trabajo Final, definiendo un público objetivo y una propuesta que permita aumentar el número de clientes y mejorar las tasas de conversión del programa.

### Síntesis del problema a resolver

El programa de Voluntarios Globales de AIESEC puede ser tomado por jóvenes universitarios o recién graduados de entre 18 y 30 residentes en Argentina, aunque debido al amplio rango etario que abarca, y la falta de un estudio del perfil de cliente, su difusión, mensaje y las acciones tanto del área de marketing como de ventas no están bien direccionadas para atraer, comprometer y convertir al público que realmente toma el programa. Esta situación, contribuye a que las tasas de conversión disminuyan, en cada uno de los pasos del proceso que transita un interesado hasta llegar a ser cliente de la organización.

### Objetivos de la propuesta

1. **Mejorar en un 40% la tasa de conversión de Lead a cliente por medios online del programa Voluntarios Globales**

Para dimensionar el primer objetivo, se toma como referencia los valores del embudo de marketing y ventas para Leads y clientes online del periodo estudiado (Segundo semestre 2015), la propuesta es:

Embudo de ventas segundo semestre 2015. Tasa de conversión de Lead a cliente 4,4%



Figura 27 Embudo de ventas online segundo semestre 2015

Embudo de ventas propuesto para Leads Online: Tasa de conversión de Lead a cliente 6%



Figura 28 Embudo de ventas online optimizado

- Aumentar en un 40% el número de clientes del programa que llegan a través de referidos / indicaciones.**

Para el segundo objetivo, los valores del periodo estudiado versus los propuestos:

Tabla 10 Cantidad de clientes y leads del canal referidos del segundo semestre 2015

LEADS A CLIENTES – SEGUNDO SEM 2015			
Canal	Clientes	Leads	Conversión
Referido por cliente o voluntario local	173	981	17,6%

Tabla 11 Cantidad de clientes y leads del canal referidos propuestos.

LEADS A CLIENTES – PLAN OPTIMIZADO			
Canal	Clientes	Leads	Conversión
Referido por cliente o voluntario local	242	1210	20,0%

### Estrategia a implementar

La estrategia se enmarcará en articular y optimizar todas las acciones que actualmente se desarrollan en un plan de comunicaciones integradas de marketing que permita visualizar al consumidor, a las comunicaciones y la propuesta de valor del producto. Para eso se abordarán los siguientes puntos:

- Definición del público Objetivo: Delimitación del rango etario y establecimiento de tópicos de interés con el objetivo de aumentar el No. de Leads calificados
- Diseño de las comunicaciones: Recomendación de un plan de acción para generar los valores, personalidad y carácter de marca con el objetivo de aumentar el número de visitantes y de Leads generados a través de medios online.

3. Elección de canales: Definición de acciones para estimular el WOM, canal que presentó la mejor tasa de conversión de Lead a Cliente
4. Mezcla de medios: Con base en los resultados del periodo estudiado, alinear mensaje y optimizar el plan de acción del programa.
5. Establecimiento de presupuesto: A partir del nivel de respuesta que ofrecieron los medios utilizados hasta el momento, determinar su factibilidad para la selección del mix de medios.
6. Análisis de las CIM y medición de resultados: Priorizar cuales son los valores y métricas más importantes para el seguimiento del plan de CIM y establecer una guía que permita determinar el cumplimiento de los dos objetivos del plan

## **Descripción del procedimiento y actividades a desarrollar**

### **1. Definición del público Objetivo:**

Con base en los datos estructurados (Demográficos en su mayoría) recopilados del CRM de Voluntarios Globales en el periodo de estudio y el marco teórico, las acciones a implementar:

1.1 El público objetivo debe cambiar de “Jóvenes universitarios o profesionales entre 18 y 30 años residentes en Argentina” a “Mujeres de entre 21 y 23 años, estudiante de Ciencias Sociales o Humanas, residentes en CABA y las provincias de Buenos Aires, Tucumán o Córdoba”

1.2 Además de solicitar los datos de identificación y demográficos como fecha de nacimiento, área de estudio y universidad, agregar campos que permitan definir mejor el público objetivo e identificar como un intercambio de voluntariado hace parte del momento de vida de un cliente. Es recomendado específicamente:

- Año de estudio que permita delimitar si son estudiantes que están empezando o terminando su carrera, o profesionales.
- Pertenencia a Clubes, Asociaciones u organizaciones, que permita definir a futuro si existen posibles canales adicionales, teniendo en cuenta la actividad marco, que es realizar voluntariado.

1.3 Normalización de datos, la base de datos contenía más de 500 registros duplicados o inválidos (+-5% del total) lo que incide en los análisis que se obtienen a partir de ella.

1.4 Categorización o Lead Scoring a partir de datos comportamentales y transaccionales de los Leads. La generación de contenido puede ser un camino y este procedimiento puede impactar, no solo favorablemente en la definición más clara de un público objetivo, sino en el trabajo del equipo de ventas a la hora de la toma de contacto

1.5 Estructurar el CRM para permitir la caracterización de perfiles de clientes. Acción que permitirá a futuro definir acciones que permitan hacer Up-selling al programa de intercambios profesionales, o de indicación hacia otras personas.

El comportamiento pasado es el mejor pronosticador del comportamiento futuro, la optimización del CRM del programa debe permitir conocer a los clientes para:

- Anticipar comportamientos y modelar acciones para ello.
- Optimizar las comunicaciones buscando personalización para el público objetivo.

1.6 En el campo “medio de contacto preferido” cambiar de opción múltiple a opción única, así se establece una expectativa clara entre el interesado y la fuerza de venta sobre el medio de contacto.

## **2. Diseño de las Comunicaciones:**

Uno de los principales desafíos que presenta AIESEC es su posicionamiento ante el consumidor y el por qué desarrollo de liderazgo (y que tipo de liderazgo) a través de intercambios, sin posicionarse como una agencia de viajes y si, como una organización que busca paz, a través del desarrollo de habilidades de liderazgo; por eso se hace necesario que antes de definir un mensaje se trabaje en el posicionamiento de marca.

2.1 Definir el posicionamiento de marca del programa Voluntarios Globales: Para esto se han creado diversos esquemas o vistas, como el marketing bullseye presentado en el libro Dirección de Marketing (Kotler & Keller, 2012, pág. 287) , el Brand Essence Wheel propuesto por David Aaker en su libro “Construir Marcas poderosas” o la Perthshire Brand Wheel, que permiten en una sola panorámica observar cómo se prioriza la esencia de marca y como se generan los valores, personalidad, carácter de la marca y se construyen los puntos de

diferencia y la identidad visual de marca. Esto también permite que los miembros de la organización entiendan mejor el servicio que están prestando.

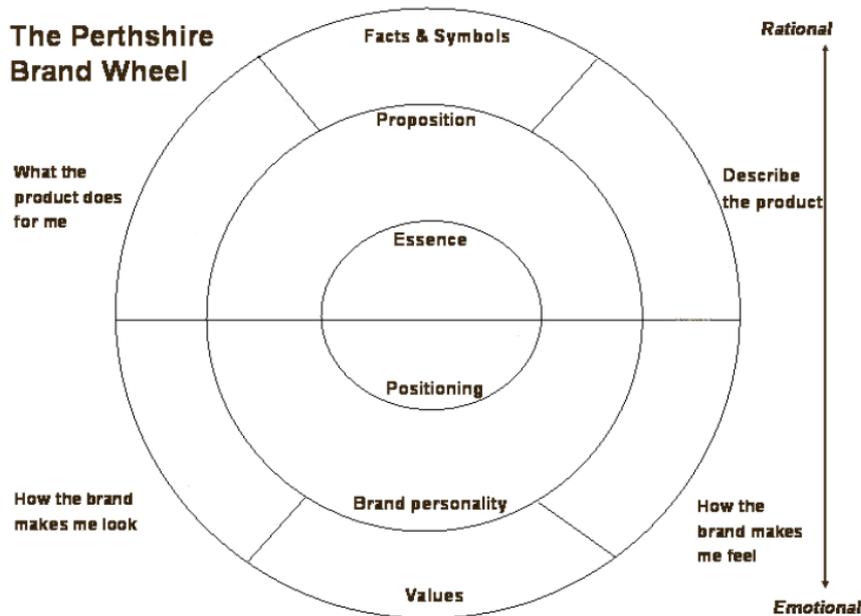


Figura 29 The Perthshire Brand wheel

Con esta imagen holística del programa es posible avanzar a:

2.2 Caracterizar la Marca para el diálogo Online: Siendo conscientes que la gran mayoría de medios en los cuales debe estar presente la marca son online, se deben sumar las características o atributos a considerar en el dialogo online propuestos por Mariana De La Vega: Identificación, interactividad, integración, inteligencia, intensidad e inmediatez. (Filiba & Otros, Manual de Marketing Directo e Interactivo, 2011, pág. 231) ejemplo de esto:

- Identificación: Campañas de Email marketing personalizadas con nombre, universidad, o variables que se puedan tomar de la base de datos
- Interactividad: Calculadora de intercambio, aplicación para definir la mejor oportunidad de intercambio, son ejemplos de generar interacción con el Lead al tiempo de obtener información valiosa para la categorización (Lead Scoring)
- Integración: Trabajo coordinado entre el área de Marketing y la agencia de Marketing Online para sinergiar los diferentes canales de comunicación manejados por ellas.
- Inteligencia: Uso de la base de datos por parte de la fuerza de venta no solo para llevar el seguimiento del Lead sino como recurso para el primer punto de contacto telefónico con el cliente; un “Hemos visto que estás interesado en tomar un intercambio a XX en esta fecha

y me gustaría poder ayudarte” es mucho más poderoso que un “Soy XX y hoy me gustaría hablarte del programa Voluntarios Globales”

- Inmediatez: Mail automático al momento de la inscripción, contacto telefónico en menos de 24 horas por parte de la fuerza de ventas y fusión de las etapas de charla y entrevistas son medidas para aprovechar que el consumidor se encuentra receptivo y permeable.
- Intensidad: Implementación de remarketing a través de Google Display

2.3 Contexto país. El mensaje debe abordar temáticas de interés para el público objetivo y como un voluntariado tiene un impacto positivo en ella. Con base en las encuestas realizadas, las temáticas relevadas son:

- Problemáticas que afectan a la sociedad argentina: Corrupción, inequidad social, educación de calidad
- Desarrollo profesional y personal a través del aprendizaje constante y las oportunidades de entrenamiento que pueden brindar experiencias de voluntariado y/o viaje de estudios.

2.4 Venta de oportunidades: Los datos revelaron que los clientes prefieren tomar su experiencia de intercambio entre los meses de diciembre, enero y febrero en Brasil y como segunda opción en Colombia por lo cual, para la fase de consideración, hacer foco en las bondades que tiene la elección de estos países para realizar el intercambio, además de entregar información en profundidad en cuanto a costos de vida, pasajes, que permitan agilizar la decisión de compra

2.5 Alineación de mensaje Agencia de marketing online y AIESEC: Las tasas de conversión, de rebote y de salida demostraron que, aunque fue acertado contratar una agencia para aumentar el caudal de visitantes y de Leads a través de Google Adwords y Facebook Ads, no hubo alineación en cuanto al mensaje entregado en estos medios, la página web y puntos de contacto posteriores. Es recomendado entonces, alinear al equipo de la agencia con el equipo de Marketing de AIESEC, verificación por parte de la agencia de las campañas generadas por la agencia, establecimiento de ROI a partir de las acciones.

2.6 A partir de la categorización de Leads, generar comunicaciones segmentadas por valor; priorizando los Leads con mayores puntajes, para implementar una estrategia de comunicaciones de alto impacto.

### 3. Elección de canales

El 38% de los clientes del periodo llegaron a través de la indicación por parte de una persona que viajó con AIESEC o que es voluntario local de la organización. Por eso es conveniente, establecer una estrategia dirigida hacia ese canal que también entrega una de las mejores tasas de conversión del 17,6%.

Esto va en consonancia con lo mencionado por Kotler donde se menciona “La influencia personal tiene un peso especialmente grande cuando (1) los productos son caros, arriesgados o se compran con poca frecuencia y, (2) cuando los productos sugieren algo sobre el estatus o gusto del usuario. Las personas con frecuencia piden a otras que recomienden médicos, plomeros, hoteles, abogados, contadores, arquitectos, agentes de seguros, decoradores de interiores o consultores financieros. Si tenemos confianza en la recomendación, normalmente se toma acción sobre la referencia” (Kotler & Keller, 2012, pág. 487)

#### 3.1 Creación de un programa de embajadores de marca que genere:

- Dialogo con los clientes actuales y pasados del programa, a través de un newsletter de Voluntarios Globales, de interacción en redes sociales abordando su experiencia y storytelling desde el blog y la fan page de AIESEC.
- Reconocimiento a través de la creación de comunidad a partir de la diferenciación, donde se les muestre que hacen parte de un grupo exclusivo de personas que tuvo la oportunidad de desarrollar sus capacidades de liderazgo con un voluntariado en el extranjero.
- Recompensa por la cantidad de personas referidas a la organización. Para voluntarios puede ser descuentos sobre el valor del programa y para clientes la posibilidad de tomar un intercambio a través del programa de pasantías profesionales. Para esta propuesta, se ofrece cubrir el 100% del valor del programa por referir a 3 clientes.

Con esta estrategia, se busca aumentar en un 40% el porcentaje de Leads y clientes que llegan a través de este canal, que actualmente es del 9,8% del total de Leads, conservando la tasa de conversión cercana al 20% (actualmente es del 18%)

### 4. Mezcla de Medios

Teniendo en cuenta que el objetivo de articular y tener un plan de comunicaciones es optimizar las tasas de conversión de Lead a Cliente, para el mix de medios:

4.1 Definir objetivo general: Generación de Leads, se busca aumentar en un 20% el número de personas que dejan sus datos a través de medios online para reemplazar el alto volumen de Leads, pero de baja conversión, que entrega el canal offline

4.2 Obtener el mayor número de conversiones a menor costo. Con base en la información obtenida:

- A pesar de tener un costo por clic alto (1,5USD) Google Adwords no representa costo de adquisición para AIESEC, el objetivo debe ser aumentar el presupuesto mensual otorgado por Google Grants de 10.000USD a 40.000USD.
- Aumentar la inversión realizada en Facebook Ads teniendo en cuenta que el 20% de los Leads llegaron por este medio y que el CPC es de 0,21USD
- Mantener la inversión en material gráfico para medios offline, a pesar de que su conversión no es óptima, es necesario su uso en eventos con aliados.

4.3 Generar la mayor cantidad de micro conversiones que permitan generar engagement con el programa, categorizar a los Leads y ser identificados como Oportunidad. Acciones a realizar:

- Generación de contenido como ebooks, y videos para la etapa de consideración
- Creación de Landing Pages para captación de Leads, actualmente los formularios se encuentran insertos en la página web, permitiendo al visitante salir hacia otras páginas.
- Teniendo en cuenta la importancia del canal de referidos, contenido con pago social

4.4 Teniendo en cuenta que el medio offline no entrega tasas de conversión óptimas, se priorizaran medios que registren respuestas mensurables y permitan analizar el comportamiento del consumidor, sobre aquellos que entregan mensajes masivos, unilaterales y al final de awareness. Por eso la estrategia más indicada de medios debe ser orientada a marketing directo.

Publicidad: No se considera el uso de medios publicitarios masivos dentro de la estrategia.

Relaciones Publicas: No se proponen acciones a través de este medio.

Activaciones de marca en facultades: Se desestima este medio ante la baja tasa de conversión de Lead a cliente, y el esfuerzo que representa capacitar a la fuerza de venta.

Eventos y experiencias: Este será el único medio offline de atracción, con la participación de la marca en ferias de empleo en las facultades, eventos realizados por aliados como

universidades, otras organizaciones civiles. Ante la ausencia de activaciones de marca (que trajo un 38% de Leads generados) en las facultades, la meta es generar a través de este medio un 10% del total de Leads generados.

Ventas personales: Medio a utilizar para agilizar la decisión de compra de un Lead en la etapa de consideración. Existirán dos formatos:

- Charla Informativa donde se expone el programa, se resuelven dudas y en caso que el Lead esté interesado se le realiza una entrevista para determinar la idoneidad de su perfil para el programa. En este paso el punto el Lead se considera como Oportunidad.
- Storytelling: Bajo el formato 3 en 30, tres intercambistas cuentan su experiencia de voluntariado y posteriormente se entrega información del programa. se realiza una entrevista a los asistentes para determinar la idoneidad de su perfil para el programa. En este paso el punto el Lead se considera como Oportunidad.

Medios Ganados: Viendo la alta tasa de conversión generada por el WOM, se crea un programa de embajadores de marca. El objetivo es duplicar el número de Leads que llegan a través de este medio.

Internet (Página web del programa) Es el soporte de la estrategia ya que toda la promoción dirige hacia el sitio web de Voluntarios Globales para entregar más información sobre el programa. Entre las mejoras que se deben hacer en este canal se encuentra:

- Optimización SEO
- Optimización de los botones de Call To Action
- Reducción de los campos del formulario

Con esto se busca, mantener el número de visitantes en 30000 usuarios y aumentar el número de Leads generados actualmente de 5115 a 6000, teniendo en cuenta que ahora el público objetivo es mucho más acotado

Búsqueda orgánica de Google: Evaluación mensual del performance del sitio web con respecto a las palabras claves más importantes para la campaña

- Determinar entre 30 y 40 palabras claves que se consideren relevantes, a partir de herramientas como el planificador de palabras claves de Google Adwords.

Búsqueda paga de Google: El objetivo a través de este canal, además de mejorar la calidad de los anuncios (Recordar que presenta de las más altas tasas de rebote) es mejorar el CPC de

1,5USD a menos de 1USD, requisito necesario para aumentar el presupuesto disponible por Google Grants de 10000USD a 40000USD. Evaluación mensual del performance.

Facebook / Facebook Ads: Se conserva como principal medio de difusión de campañas, no solo a través de la generación de contenido para la fanpage, sino también para grupos de facultades. Cabe aclarar que a principios del 2016 se fusionaron todas las fanpages por ciudad existentes y se unificó en una sola fan page con más de 80000 likes. Se espera que con esta acción y la inversión recurrente en Facebook ads se aumente de 23,5% de generación de Leads a 35% del total de los Leads generados.

Email marketing - Newsletter (Definiendo contenido, frecuencia y responsables) No solo para la fase de consideración, sino para abordar al 45% de Leads que se interesan por el programa y que son marcados por la fuerza de ventas como “No interesado por el programa” al no responder ante contactos directos como mail de presentación o llamada telefónica. Así mismo, se propone el cambio de proveedor por Mailchimp, que por el mismo costo, ofrece flujos automáticos e integración con el software donde se encuentra alojada la base de datos de AIESEC, que es PODIO.

Remarketing: Teniendo en cuenta el objetivo general de mejorar la tasa de conversión se decide invertir a lo largo de todo el periodo en remarketing sobre la base de datos a través de Google Display.

Telemarketing: Herramienta de seguimiento de los interesados, a cargo de la fuerza de venta destinada al programa. Con la implementación de la categorización de Leads, se debe determinar en qué punto se debe proceder a llamar al Lead, buscando que la llamada sea en caliente y no en frío.

Soporte: Como se mencionó anteriormente, se debe establecer una nueva sinergia con la agencia de marketing digital encargada de gestionar las campañas de Facebook Ads, Google Adwords, Remarketing y Google Display. En lo posible, cambiar las medidas de éxito a oportunidades generadas de forma online.

4.5 Implementación de pruebas A/B. Medir que elementos traccionan más que otros dentro de redes sociales, Facebook Ads, mail marketing. Una de las ventajas de los medios digitales es la posibilidad de desarrollo de pruebas A/B, que según muestran los registros, no son llevadas a cabo por AIESEC

En resumen, en cuanto adquisición de Leads se espera que:

Tabla 12 Medios de adquisición de Leads actual versus propuestos

ADQUISICIÓN DE LEADS POR MEDIO ACTUAL VS PROPUESTA			
MEDIO	ACTUAL	PROPUESTA	CAMBIO
Stand en la universidad	37,5%	10,0%	-27,5%
Facebook	23,5%	35,0%	11,5%
Búsqueda en Google	10,9%	30,0%	19,1%
Otro	7,9%	0,0%	-7,9%
Portal de empleo online	5,9%	0,0%	-5,9%
Indicación / Referido	9,8%	20,0%	10,2%
Publicidad en vía pública	2,3%	0,0%	-2,3%
Email de la universidad	1,3%	5,0%	3,7%
Medios Gráficos / Televisión	0,5%	0,0%	-0,5%

## 5. Establecimiento de Presupuesto:

En base al planteamiento de la estrategia de comunicación para la captación de Leads y Clientes, y la mejora en tasas de conversión, se establece un pronóstico de ventas de 360 clientes a través de medios online y de 346 clientes a partir del canal indicaciones.

Tabla 13 Presupuesto propuesto

Descripción	#	Valor	Subtotal
Ventas medio online	360	USD 400	USD 144.000
Ventas canal referidos	242	USD 400	USD 96.800
Impuestos sobre ingresos (Exentos)		0%	USD -
Comisión mercado pago		3,50%	-USD 8.428
Costo de adquisición de cliente		60,00%	-USD 144.480
Comisión canal referidos	242	USD 53	-USD 12.899
<b>UTILIDAD BRUTA</b>			<b>USD 74.993</b>
<b>Gastos de Marketing</b>			
Agencia de Marketing Online	6	USD 602	-USD 3.612
Facebook Ads	6	USD 200	-USD 1.200
Google Adwords	6	USD 1.350	-USD 8.100
Google Grants	6	USD 1.350	USD 8.100
Google Display remarketing	6	USD 120	-USD 720
Proveedor email Marketing	6	USD 125	-USD 750
Material Físico	1	USD 944	-USD 944
TOTAL Gastos Marketing			-USD 7.226
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>			<b>USD 67.767</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA AÑO ANTERIOR</b>		USD 602	<b>USD 49.946</b>
<b>BENEFICIO DE ACCIONES DE CIM</b>		USD 602	<b>USD 17.821</b>
<b>ROI</b>			<b>136%</b>

En el presupuesto se exponen los gastos de marketing discriminados por medio y se establecen constantes las inversiones que demostraron un retorno positivo en el periodo, y que, por ejemplo, como Facebook Ads, solo se implementaron durante dos meses.

## 6. Plan de acción

Con respecto al plan de acción encontrado, y en línea con las mejoras que se proponen, más que cambios en el flujo de acciones, se propone reducir el No. de instancias y puntos de contacto entre la organización, y se suman recursos online para la fase de consideración.

En la siguiente figura se demarca, con un recuadro en verde, las acciones que presentan cambios.

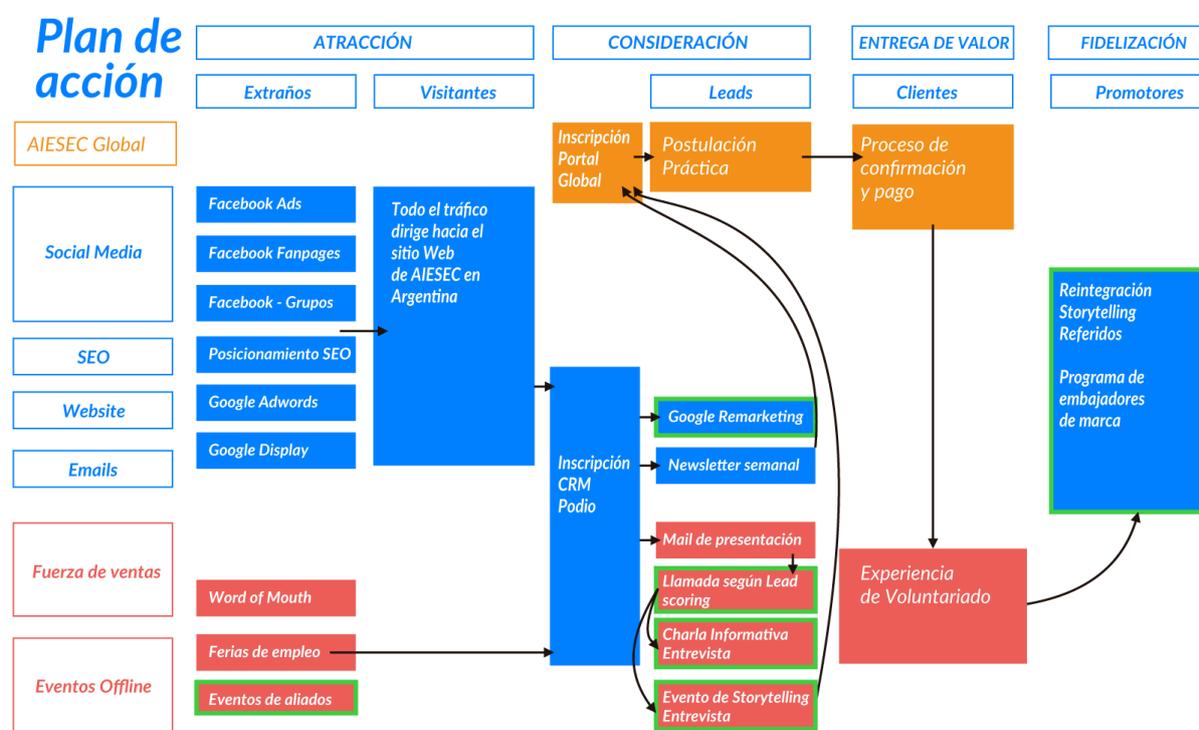


Figura 30 Plan de acciones de marketing propuesto

- Eventos de Aliados: Se reemplazan las activaciones de marca en las facultades por la participación en eventos de aliadas como entidades gubernamentales y universidades con convenios.
- Google Remarketing: Se agrega al flujo del plan de acción como una acción constante dirigida a toda la base de Leads
- Llamada según Lead Scoring: Se busca contactar con Leads que demuestren estar más cerca de tomar una decisión de compra, por lo cual, aprovechando la categorización de

Leads, se procederá a llamar solo a aquellos Leads que a través de alguna interacción levanten la mano, o que el consumo de contenido así lo indique.

- Charla Informativa / Evento de Storytelling / Entrevista: Se busca reducir el No. de instancias físicas en las que tiene que participar un interesado por lo cual se suma la instancia de entrevista a las instancias previas.
- Desde el momento en que el Lead es un cliente se le invita a participar de un programa de embajadores de marca, se busca generar sentido de comunidad, pero sobretodo, generar la base para la estrategia del canal de indicaciones.

## 7. Análisis de CIM y medición de resultados

En esta etapa se evalúa la eficiencia de la estrategia incorporando medición de métricas para poder tomar acciones a medida que se va desarrollando el plan

Uno de los retos que ha traído el marketing digital es la cantidad de información con la que se cuenta para tomar decisiones, por eso hemos dividido las métricas más importantes a evaluar en atracción y consideración, fases del ciclo de vida de cliente foco de este trabajo.

Tabla 14 Propuesta de métricas a medir en canales digitales.

Atracción		Consideración		
Facebook Ads	Datos Demográficos	Leads	Conversiones del Lead	
	Alcance		Lead scoring	
	CPC por anuncio		Número de asistentes a instancias físicas	
Google Adwords	CPC Medio por palabra clave		Número de Leads entrevistados	
	Volumen por palabra clave		% por causas de perdida de Leads en el proceso	
	Competencia por palabra clave		Tasa de conversión de Lead a Oportunidad	
	Clasificación por palabra clave		Tasa de conversión de Lead a Cliente	
Página Web	Usuarios únicos en página web		Tiempo del ciclo de venta	
	Canal /Fuente de adquisición		Mail Marketing	Entregabilidad del mail marketing
	Tasa de rebote por canal/fuente			Tasa de apertura de mail marketing
	Tasa de salida canal/fuente	Tasa de clics de mail marketing		
	Leads por formularios en página web	Tasa de Rebote de mail marketing		
Landing Pages	Visitantes Landing Pages			
	Leads por Landing Pages			
Leads	Cantidad de Leads			
	Medio de adquisición			

Es importante además de definir los elementos a evaluar, quien es el responsable, el cargo, el periodo evaluado, el resultado esperado, el indicador, observaciones y cuáles son las acciones correctivas.

Esta medición debe tener una frecuencia mensual y deben participar el área de marketing, de ventas y la agencia de marketing online, responsables por la generación de resultados en cada una de las fases del plan

Puntualmente para el Objetivo 1 de aumentar la tasa de conversión: No. de Leads, de oportunidades, el Leads Scoring, y las causas de pérdida de Leads son métricas importantes para la toma de decisiones.

Para el Objetivo 2 de aumentar el No. de ventas a través del canal de indicaciones: No. de Leads a través del canal, No. de clientes y tasa de respuesta al programa y a la campaña de mail marketing son valores a evaluar semanalmente.

### **Conclusiones finales**

Observando los pasos a los que conlleva realizar un plan de Comunicaciones Integradas de Marketing al mismo tiempo que se ve el contexto y las comunicaciones realizadas por una organización de voluntarios jóvenes como lo es AIESEC en Argentina para su programa de Voluntarios Globales en el segundo semestre del 2015, destaca el valor agregado que entregan las CIM al integrar todos los medios y acciones, no solo para cumplir un objetivo sino para y alinear a toda la organización. En este sentido, el plan puede contribuir como una herramienta muy eficiente al propósito de AIESEC que es lograr que cada vez más jóvenes desarrollen su liderazgo a través de un intercambio de voluntariado internacional.

Ese papel articulador logra:

- Crear procesos que generan una cadena de valor para el interesado facilitando su decisión de compra a medida que este consume redes sociales, recibe contenido por mail etc.
- Por su carácter cíclico no solo captar nuevos clientes para el programa, sino que permite a las organizaciones como AIESEC visualizar como construir relaciones a largo plazo, generando vínculos genuinos a partir de la segmentación y entendimiento de los perfiles para convertirlos en promotores de la marca

- Entregar beneficios positivos para todas las partes involucradas, ya que establece claramente objetivos y presupuestos para las partes involucradas (Marketing, ventas proveedores).
- Ayuda a manejar la convergencia entre la construcción de marca y mensaje y obtención de comportamientos que es lo que al final nos interesa

Si bien, por las características de este trabajo final de especialización, un porcentaje de las acciones solo son bocetadas, el diagnóstico y el mix de medios revelan una buena cantidad de oportunidad de mejoras que no implican grandes gestiones del cambio y si permiten contribuir en un grado medible a lograr aumentar el No. de jóvenes que toman un intercambio de voluntariado internacional

Ahora el reto para el equipo de marketing de AIESEC en Argentina está en la constancia, ya que por su naturaleza de organización de voluntarios universitarios, presenta altos índices de rotación en sus equipos, lo que hace que se estén generando procesos creativos constantemente buscando obtener resultados corto plazistas, cuando acciones como la optimización SEO, lead nurturing y posicionamiento de marca, entre otras, requieren un trabajo constante si desean construir marca, atacar todos los puntos de contacto posible, enfocarse en la experiencia del cliente, y tomar decisiones sobre datos certeros, para así seguir aumentando tanto el volumen de interesados, como la tasa de conversión de ellos.

## Bibliografía

- AIESEC en Argentina. (26 de Julio de 2016). *Pasantía Profesional*. Recuperado el 13 de Junio de 2014, de Pasantía Profesional: <http://www.aiesec.org.ar/jovenes/pasantia/>
- AIESEC en Argentina. (26 de Julio de 2016). *Voluntariado Internacional*. Recuperado el 13 de Junio de 2014, de Voluntariado Internacional: <http://www.aiesec.org.ar/jovenes/voluntarioglobal/>
- Curti, C. (2011). *Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2011*. Buenos Aires: Departamento de Información Universitaria de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación.
- Cutler, M., & Sterne, J. (2000). *E.Metrics - Business metrics for the new economy*. Cambridge, MA: NetGenesis - Target Marketing of Santa Barbara.
- eMarketer. (4 de Diciembre de 2014). *eMarketer*. Obtenido de eMarketer: <http://www.emarketer.com/Article/Latin-American-Internet-Audience-Nears-310-Million/1011667#sthash.L31i27En.dpuf%20>
- Fassio, A., Pascual, L., & Suarez, F. M. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Filiba, S., & otros. (2011). *Manual de Marketing Directo e Interactivo*. AMDIA (Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina).
- Filiba, S., & Otros. (2011). *Manual de Marketing Directo e Interactivo*. AMDIA (Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina).
- Kliatchko, J. G., & Schultz, D. E. (2009). Twenty years of IMC: A study of CEO and CMO perspectives in the Asia-Pacific region. *International Journal of Advertising*, 373 - 390.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Noble, S., Cooperstein, D. M., Kemp, M. B., & Munchbach, C. (28 de octubre de 2010). *It's Time To Bury The Marketing Funnel*. Obtenido de <https://www.forrester.com/report/lts+Time+To+Bury+The+Marketing+Funnel/-/E-RES57495>
- Ries, A., & Trout, J. (2000). *Positioning: The Battle for Your Mind, 20th Anniversary Edition*. Nueva York: McGraw-.
- Schultz, D. E. (2009). Solving Marketing Problems with an Integrated Process. *IJIMC (International Journal of Integrated Marketing Communications)*, Vol. 1, 13.
- Seric, M., & Gil Saura, I. (2012). La investigación en torno a la comunicación integrada de Marketing: Una revision. *Cuadernos de Administración; Vol 25, No 44*.
- Sinek, S. (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Nueva York: Penguin Group.

Solomon, M. (2008). *El Comportamiento del Consumidor. Conceptos y Aplicaciones*. Pearson Addison-Wesley.

Stone, B., & Jacobs, R. (2008). *Successful Direct Marketing Methods*. New York: McGraw-Hill.