

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

AndAr

Autor/es:

Delú, Nicolás Andrés - LU: 1128234

Espinosa, Consuelo - LU: 1153295

Quadro, Valentina - LU: 1152026

Remon, Tiziana Aylen - LU: 1151450

Carrera:

Turismo y Hotelería

Tutor/es:

Quintana Gonzalo, Ziperovich Andrés

Año:

2025



And  r

Índice

1.1 Análisis de las oportunidades de negocio	3
1.1.1 Análisis del escenario	3
1.1.2 Proyección del escenario en el corto y mediano plazo	4
1.2 Desarrollo de la idea de negocio	5
1.4 Localización	5
1.4.1 Características del destino turístico elegido y del sitio de asentamiento del negocio	5
1.4.2 Relevamiento de potenciales empresas empleadoras	6
1.5 Forma jurídica del proyecto	13
1.6 Procedimientos para habilitar la empresa	14
2.1 Entorno de negocio del sector	14
2.1.1 Análisis PESTEL y Turístico	14
2.2 Análisis del escenario competitivo	22
2.2.1 Empresas oferentes existentes o potenciales	22
2.2.2 Análisis del escenario competitivo	24
2.3 Entrevista a referente	25
3.1 Selección de segmentos a operar	27
3.1.1 Descripción del perfil de los segmentos	27
3.1.2 Buyer persona	28
3.1.3 Posicionamiento	35
3.2 Objetivos comerciales previstos	35
3.3 Producto	36
3.4 El precio	40
3.4.1 Primera aproximación al precio	40
3.4.2 Descripción de la necesidad que satisface/problema que resuelve la propuesta de la empresa	40
3.5 Comunicación	41
3.5.1 Manual e Imagen de marca	41
3.5.2 Plan de Comunicación	45
3.5.3 Desarrollo de plataforma	48
3.6 Comercialización	48
3.6.1 Sistema y canales de comercialización	48
4.1 Procesos	49
4.1.1 Flujograma	49

4.1.2 Recursos necesarios	54
4.2 Posibles operaciones “críticas” que demandarán una mayor atención	56
4.3 Sistema de calidad de servicio	58
5.1 Recursos humanos	59
5.1.1 Organigrama	59
5.1.2 Plantilla de empleado	59
5.1.3 Plan de capacitación para el personal	61
5.1.4 Fuente de reclutamiento	62
6.1 Plan Financiero	63



1.1 Análisis de las oportunidades de negocio

1.1.1 Análisis del escenario

El turismo interno atraviesa una etapa de crisis, lo que abre espacio para propuestas innovadoras que lo reactiven. Paralelamente, existe una creciente demanda de empleo por parte de jóvenes estudiantes sin experiencia que buscan insertarse en el mercado laboral. Actualmente, las agencias de work and travel se enfocan principalmente en el exterior (Estados Unidos y Europa), lo cual implica costos elevados y dificulta el acceso en el contexto de la crisis económica nacional. En este marco, se identifica una oportunidad para desarrollar un programa de work and travel interno, que resulte más accesible y que combine empleo temporal con experiencias turísticas dentro del país.

En el mercado laboral juvenil se identifica una situación crítica. Según los datos oficiales de la Encuesta Permanente de Hogares, la tasa de desempleo en menores de 25 años duplica el promedio nacional (INDEC, 2024)¹, mientras que los estudios sobre transiciones laborales de las juventudes en Argentina muestran que aproximadamente uno de cada cuatro jóvenes se encuentra en situación de indigencia o vulnerabilidad extrema, con grandes dificultades para insertarse en empleos formales (OIT, 2022)². Esta realidad muestra cómo la crisis del turismo interno se entrelaza con las dificultades estructurales de inserción laboral, reforzando la necesidad de generar alternativas que integren empleo y oportunidades de formación dentro de Argentina.

En cuanto a las búsquedas laborales analizadas, observamos que la mayoría presenta requisitos difíciles de alcanzar para estudiantes que buscan su primera experiencia profesional. Por ejemplo, posiciones como Front Office Manager exigen “trayectoria internacional”, “liderazgo sólido” y “experiencia comprobada en hoteles de lujo o 5 estrellas” (Sofitel Buenos Aires Recoleta, comunicación personal, 2025). Del mismo modo, ofertas como la de Camarero/a Eventual en SLS Puerto Madero solicitan dos años de experiencia mínima, inglés fluido y estudios avanzados en hotelería (SLS Puerto Madero, comunicación personal, 2025). Incluso en puestos operativos o estacionales, como los orientados a coordinación de viajes educativos o guías de grupos, se observa la exigencia de experiencia previa específica, disponibilidad total para viajar y antecedentes comprobables en turismo recreativo (Peak Travel, comunicación personal, 2025). A su vez, búsquedas especializadas como Revenue Manager o Supervisor/a de Alimentos & Bebidas requieren

1

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

² https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_850566.pdf



no solo experiencia previa, sino también dominio avanzado de herramientas técnicas, idiomas y liderazgo de equipos (Big Talent, comunicación personal, 2025). Finalmente, otras propuestas de hoteles y agencias refuerzan esta misma tendencia: incluso los puestos más junior demandan experiencia en hoteles 4/5 estrellas, dominio de idiomas, disponibilidad full time o conocimientos avanzados de herramientas del sector (Sheraton Greenville y Tangol, comunicaciones personales, 2025).

En conjunto, estas búsquedas laborales³ evidencian una brecha significativa entre lo que el mercado exige y las posibilidades reales de los estudiantes, que en su mayoría aún no han tenido oportunidades formales para adquirir experiencia. Esta situación entorpece la inserción laboral y genera frustración y desmotivación entre los jóvenes que buscan iniciar su camino profesional.

1.1.2 Proyección del escenario en el corto y mediano plazo

En el corto plazo, se espera que el turismo nacional continúe siendo impulsado como estrategia de desarrollo, en sintonía con la tendencia global hacia experiencias culturales y de inmersión local. Esto favorecerá programas que combinen capacitación y vivencias turísticas, atrayendo a estudiantes argentinos y quizá en un futuro, de países limítrofes. Sin embargo, la inestabilidad económica seguirá condicionando las decisiones de viaje, inclinando la balanza hacia alternativas internas más accesibles frente a los altos costos de los programas internacionales.

A mediano plazo, la alta informalidad laboral persistirá como desafío estructural, aunque esto podría incentivar a universidades e institutos a establecer convenios con programas privados de pasantías formales. Paralelamente, el mercado podría ver el surgimiento de nuevas agencias especializadas en *work and travel* interno, lo que aumentaría la competitividad del sector. Si bien es posible que el turismo interno logre recuperarse y expandirse, esto no representa un obstáculo, sino más bien un escenario favorable para la consolidación de propuestas innovadoras que respondan a la demanda de jóvenes sin experiencia laboral previa, en un contexto donde los rubros turísticos seguirán valorando la práctica profesional como requisito de contratación.

3

https://docs.google.com/document/d/1cw4J0Bsyjbu_neR2TAevWUEAngKdDoRYV7wZQI29cNk/edit?tab=t.0



1.2 Desarrollo de la idea de negocio

La empresa se llamará AndAr. Será una agencia dedicada exclusivamente a programas de Work & Travel dentro de Argentina, con el objetivo de introducir a los jóvenes estudiantes al mundo laboral, mientras se promueve el turismo interno y el desarrollo local.

Contará con una plataforma digital para proveer información sobre los servicios ofrecidos, la inscripción de participantes, y gestión de reuniones, complementada por una oficina física que brindará atención personalizada tanto a los jóvenes como a las empresas asociadas.

El segmento de clientes estará formado por jóvenes estudiantes y recién graduados de carreras afines a los programas que se ofrecen, tales como Turismo y Hotelería, Gastronomía, entre otros.

Se establecerán convenios estratégicos con empleadores que respondan a la formación profesional que ofrecen nuestros programas, tales como hoteles, hostels, restaurantes, centros de esquí, bodegas y establecimientos rurales con el fin de brindar programas de intercambio laboral con una duración de 1 a 3 (pudiéndose extender a 6 meses). Estos programas brindarán a los participantes la oportunidad de obtener experiencia laboral y capacitación práctica formal, mientras tienen la posibilidad de viajar y conocer Argentina a costos reducidos.

Además, la propuesta impulsará el aumento de la tasa de empleabilidad en jóvenes y la profesionalización de los sectores correspondientes, mientras fomenta el turismo nacional.

1.4 Localización

1.4.1 Características del destino turístico elegido y del sitio de asentamiento del negocio

OFICINA FÍSICA:

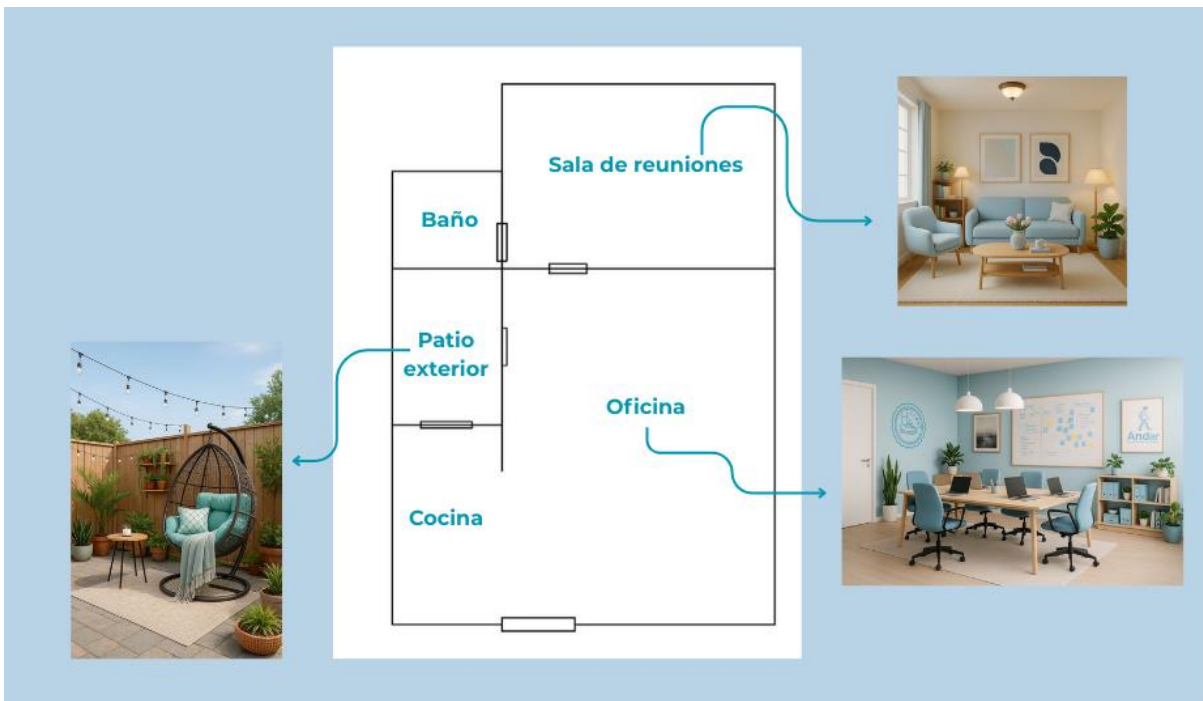
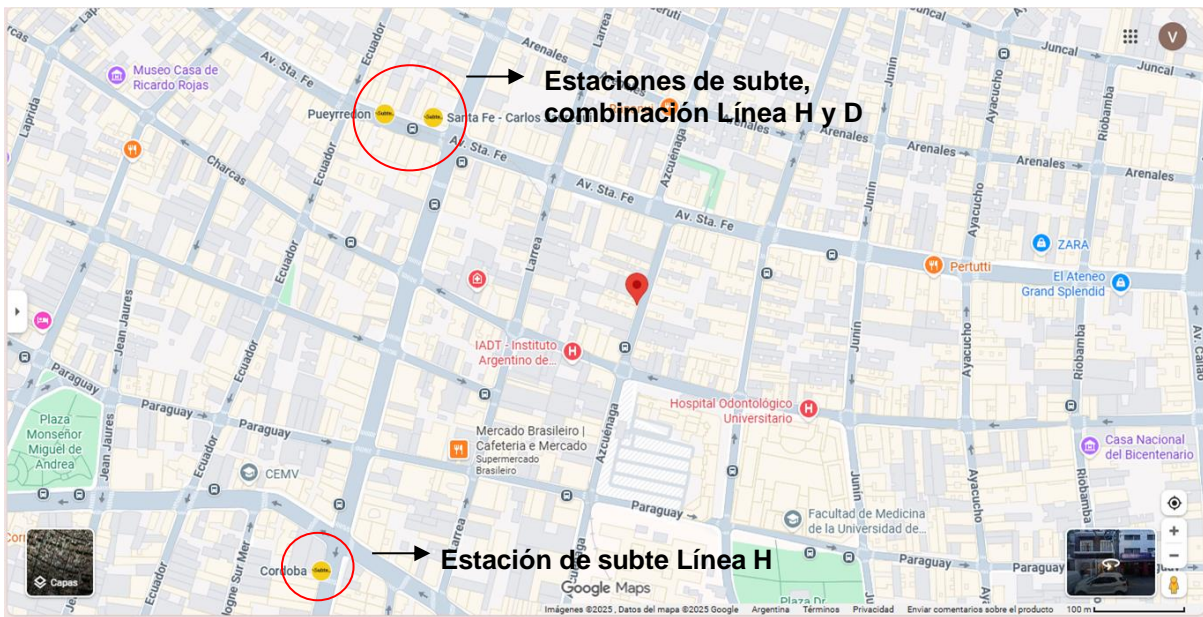
Consideramos importante establecer una oficina física que nos permita recibir a los clientes de manera cercana, ofrecer atención personalizada y resolver sus dudas de forma directa, en un entorno que transmita confianza y profesionalismo.

En este marco, encontramos una excelente opción: Un departamento de 2 ambientes en Azcuénaga 1044, ideal para oficina profesional. Cuenta con un ambiente principal, dormitorio, cocina y baño, con buena distribución y luminosidad. Ubicado cerca de Avenida Pueyrredón, múltiples



combinaciones de subte y varias líneas de colectivo, con comercios y servicios a mano.

Precio de venta: 78.000 USD. Precio de alquiler: \$600.000 por mes.



1.4.2 Relevamiento de potenciales empresas empleadoras

Argentina es un país con gran diversidad geográfica y cultural, lo que permite que cada región ofrezca experiencias formativas únicas según el rubro. Ya sea en hotelería, gastronomía, diseño o deportes de invierno, los estudiantes pueden desarrollar aprendizajes prácticos vinculados al entorno



local, las tradiciones y los recursos de cada zona. Así, cada destino se convierte en un espacio de formación profesional en contacto directo con la realidad social, cultural y productiva del país.

Hotelería

Argentina es un país con una amplia variedad de paisajes y destinos, cada uno ofreciendo experiencias únicas. En el ámbito hotelero, considerando alojamientos de todo tipo (glampings, cabañas, hoteles, eco-lodges, hostels), cada región permite vivir una experiencia diferente.

Noroeste Argentino (Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero): La región combina paisajes únicos y cultura ancestral. En Jujuy, en el Pristine Salinas Grandes Luxury Camp⁴, los estudiantes participan en la atención de huéspedes, coordinación de traslados y organización de actividades guiadas sobre el salar. En Salta, House of Jazmines⁵ permite integrarse a la operación diaria del hotel, recepción, coordinación de excursiones y servicios de spa, adquiriendo experiencia práctica en un entorno histórico.

Cuyo (Mendoza, San Juan, San Luis, La Rioja): Cuyo ofrece oportunidades en hoteles boutique y resorts de montaña, donde los estudiantes aprenden atención al huésped, organización de actividades y gestión de servicios turísticos. Por ejemplo, en Entre Cielos⁶ (Wine & Wellness), pueden integrarse a la operación del hotel, coordinación de spa y actividades de bienestar, centrando su formación en hotelería y turismo de lujo.

Patagonia (Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego): En esta región, los estudiantes se forman en eco-estancias y hoteles boutique con prácticas de atención al huésped y organización de actividades al aire libre. En Estancia Peuma Hue⁷ (Bariloche), participan en la coordinación de kayak, trekking y experiencias gastronómicas locales, combinando aprendizaje práctico con contacto directo con la naturaleza. En El Calafate, en EOLO⁸, los estudiantes colaboran en la operación diaria del lodge, atención de huéspedes y organización de excursiones. Chaltén Camp⁹ ofrece prácticas en glamping frente al Fitz Roy, integrando gestión hotelera y actividades al aire libre.

⁴ <https://pristinecamps.com/destinations/salinas-grandes-jujuy/>

⁵ <https://www.houseofjasmines.com/>

⁶ <https://entrecielos.com/>

⁷ <https://www.peuma-hue.com/>

⁸ <https://www.eolopatagonia.com/home/es>

⁹ <https://chaltencamp.com/>



En Santa Cruz también se incluye Estancia Cristina¹⁰, allí los estudiantes pueden formarse en un entorno de naturaleza remota, gestión hotelera y hospitalidad de alto nivel.

Litoral y Mesopotamia (Misiones, Corrientes, Entre Ríos): Esta región se caracteriza por selvas, ríos y estancias sustentables. En Misiones, en Awasi Iguazú¹¹, los estudiantes participan en la atención personalizada de los huéspedes y planificación de excursiones a las Cataratas, aprendiendo a gestionar servicios turísticos en entornos naturales únicos. Otra opción es Yacutinga Lodge¹², un ecolodge con reserva propia de 570 hectáreas, que ofrece servicios de kayak y trekkings interpretativos con guías, permitiendo a los estudiantes integrarse en la operación de actividades de naturaleza y ecoturismo a solo 2 horas de Iguazú.

Región Metropolitana (Buenos Aires): La capital del país posee una gran infraestructura hotelera con grandes ejemplares como el Faena Hotel Buenos Aires¹³, donde los estudiantes pueden involucrarse en la organización de experiencias culturales innovadoras, como espectáculos de tango (Rojo Tango) y gastronomía de autor, aprendiendo sobre hospitalidad digna de primera clase. En Palacio Duhau¹⁴ (Park Hyatt), ubicado en un palacio en Recoleta, también podrán adquirir experiencia en la gestión de servicios de lujo, desde atención personalizada hasta gastronomía de alta gama. Otra alternativa es Home Hotel¹⁵ en Palermo Hollywood, uno de los primeros hoteles boutique de la ciudad, donde los estudiantes podrán participar en la operación de un establecimiento con diseño innovador y un enfoque en la atención cercana y exclusiva.

Región Costa Atlántica: Esta zona combina playas y entornos urbanos, ofreciendo oportunidades en hoteles sustentables, innovadores y de lujo. En Mar de las Pampas, Rincón del Duende Resort & Spa de Mar¹⁶ y Plenilunio¹⁷ destacan por su diseño eco-amigable y prácticas sostenibles, mientras que Mizu Hotel Boutique¹⁸ combina estilo contemporáneo con contacto con la naturaleza. En Mar del Plata, el Hotel Konke¹⁹ ofrece experiencias en un hotel pionero en sostenibilidad, con medidas ecológicas como paneles solares y jardines verticales. Los estudiantes

¹⁰ <https://estanciacruz.com/>

¹¹ <https://www.relaischateaux.com/us/hotel/awasi-iguazu/?utm>

¹² <https://www.yacutinga.com/>

¹³ <https://www.faena.com/buenos-aires>

¹⁴ <https://www.hyatt.com/park-hyatt/en-US/bueph-palacio-duhau-park-hyatt-buenos-aires>

¹⁵ <https://homebuenosaires.com/es/>

¹⁶ <https://rincondelduende.com/>

¹⁷ <https://www.pleniluniohotel.com.ar/>

¹⁸ <https://www.mizumardelaspampas.com.ar/>

¹⁹ <https://hotelkonkemardelplata.com/>



pueden aprender sobre gestión hotelera, atención al huésped, coordinación de servicios, implementación de prácticas sostenibles y experiencia en operaciones de turismo de lujo y ecoturismo.

Gastronomía

Argentina es un país con gran diversidad cultural y productos regionales que permiten desarrollar experiencias formativas únicas en gastronomía. Dependiendo de la región, los estudiantes pueden integrarse a espacios que combinan tradición, innovación y turismo, participando en la elaboración de platos, maridajes y experiencias culinarias.

Noroeste Argentino (Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero): La región combina paisajes únicos y cultura ancestral. Los estudiantes pueden integrarse en mercados artesanales, hosterías rurales y restaurantes locales, aprendiendo técnicas de cocina regional y el uso de productos como quinoa, maíz y ají. En Salta, en restaurantes como José Balcarce²⁰, pueden participar en la preparación de platos que combinan técnicas modernas con ingredientes del NOA, mientras que en Tucumán pueden involucrarse en festividades gastronómicas tradicionales como la Fiesta Nacional de la Empanada.

Cuyo (Mendoza, San Juan, San Luis, La Rioja): Cuyo ofrece oportunidades en bodegas con restaurantes propios, posadas rurales, estancias en viñedos y hoteles boutique ligados al enoturismo. Los estudiantes pueden participar en la vendimia, colaborar en catas maridadas y en la elaboración de platos con productos locales como uva, oliva y nuez. Por ejemplo, en Entre Cielos (Wine & Wellness)²¹ pueden integrarse a la operación del restaurante y menús maridados, mientras que en 5 Suelos pueden colaborar en menús de pasos y degustaciones. Otros espacios relevantes incluyen Casa Vigil (Bodega El Enemigo y Lagarde)²² y Fogón Cocina de Viñedo.

Patagonia (Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego): Los estudiantes pueden formarse en hosterías de montaña, chocolaterías, casas de té y restaurantes de caza y pesca, trabajando con productos como cordero, trucha, hongos y frutas finas. En *Ánima* (Bariloche)²³, pueden participar en platos al fuego y conservas artesanales, mientras que en *Quiven Patagonia Kitchen House*²⁴ colaboran en alta cocina contemporánea con menús de autor.

²⁰ <https://www.josebalcarcebistro.com.ar/>

²¹ <https://entrecielos.com/>

²² <https://www.instagram.com/casavigil/?hl=es>

²³ <https://www.instagram.com/animarestaurante/?hl=es>

²⁴ <https://quivenpatagonia.com/>



Litoral y Mesopotamia (Misiones, Corrientes, Entre Ríos): La región se caracteriza por selvas, ríos y estancias sustentables. Los estudiantes pueden participar en la atención de comensales, planificación de menús y organización de experiencias gastronómicas. En Margay Reserva Natural & Lodge²⁵ pueden integrarse a la cocina regenerativa con productos agroecológicos y nativos.

Costa Atlántica: Los estudiantes pueden formarse en restaurantes especializados en pescados y mariscos, hoteles con cocina internacional y paradores de playa, aprendiendo técnicas de conservación artesanal y menús innovadores. En MAR²⁶ Cocina Suratlántica pueden participar en platos que fusionan productos del mar y de la sierra., mientras que en Sarasanegro se integran a un restaurante gourmet especializado en pescados y mariscos.

Región Metropolitana (Buenos Aires y alrededores): En la zona urbana, los estudiantes pueden integrarse a grandes restaurantes de autor, mercados gourmet y eventos gastronómicos, accediendo a experiencias formativas de alto nivel. Restaurantes innovadores y sostenibles como Crizia²⁷, reconocido con una Estrella Verde Michelin, permiten acercarse a la cocina de autor con enfoque en ingredientes frescos y prácticas responsables. Bares y coctelerías, como Florería Atlántico²⁸, ofrecen la oportunidad de explorar la coctelería de autor y la innovación en sabores tradicionales. Además, clásicos de la parrilla argentina como La Cabrera²⁹ y Don Julio³⁰ permiten estudiar técnicas de asado, cortes de carne y servicio, mientras que espacios como Duhau Restaurante & Vinoteca³¹ combinan alta cocina con productos locales, brindando a los estudiantes la posibilidad de aprender sobre presentación de platos, maridaje y cocina de autor en un entorno profesional.

Diseño y Comunicación Visual

Argentina cuenta con una fuerte identidad visual, cultural y paisajística que la posiciona como un territorio ideal para el desarrollo de prácticas profesionales en diseño gráfico, diseño audiovisual, comunicación visual, fotografía, marketing, publicidad y branding. El Programa de Diseño y Comunicación Visual permite que los estudiantes trabajen en los mismos hoteles, restaurantes,

²⁵ <https://www.reservamargay.com.ar/experiencias>

²⁶ <https://www.instagram.com/mar.cocinasuratlantica/?hl=es>

²⁷ <http://www.crizia.com.ar/crizia/>

²⁸ <https://floreriaatlantico.com.ar/menu-es.html>

²⁹ <https://www.lacabrera.com.ar/>

³⁰ <https://www.parrilladonjulio.com/>

³¹ <https://www.palacioduhauexperience.com/gastronomia>



bodegas, glampings y centros turísticos que participan en los otros programas, aportando su mirada creativa mediante proyectos reales

Noroeste Argentino (Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero): El noroeste argentino se caracteriza por una estética basada en los colores de los cerros, tradiciones ancestrales, y artesanías que combinan historia y naturaleza. Para los estudiantes de diseño, esta región es un espacio de inspiración visual y documental. En Jujuy, en el Pristine Salinas Grandes Luxury Camp, los estudiantes pueden colaborar en la creación de contenido visual para redes sociales, fotografiando paisajes y experiencias vinculadas al salar. En Salta, House of Jasmines ofrece oportunidades en diseño de piezas gráficas del hotel, y registro fotográfico de servicios fortaleciendo la identidad visual de un establecimiento de lujo con impronta histórica.

Cuyo (Mendoza, San Juan, San Luis, La Rioja): La región de Cuyo, caracterizada por sus viñedos, bodegas y paisajes de montaña, ofrece oportunidades de creación visual relacionadas con el enoturismo y el turismo de bienestar. En Entre Cielos (Wine & Wellness), los estudiantes pueden integrarse a equipos de comunicación desarrollando fotografías de productos, diseño de piezas gráficas para actividades promocionales y contenido para redes sociales asociado al turismo de lujo. La presencia de bodegas y hoteles boutique permite que los estudiantes profundicen en diseño editorial, identidad visual y branding aplicado a experiencias en viñedos, degustaciones y eventos temáticos.

Patagonia (Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego): La Patagonia es una región con glaciares, montañas, bosques y lagos. En Estancia Peuma Hue (Bariloche), los estudiantes pueden participar en la producción de contenido fotográfico de actividades al aire libre como kayak, trekking y experiencias gastronómicas, fortaleciendo la comunicación visual del establecimiento. En Chaltén Camp, con vista privilegiada al Fitz Roy, los estudiantes trabajan en el registro visual del glamping, actividades outdoor y la creación de contenido para redes sociales. En Estancia Cristina, pueden integrarse al desarrollo de material gráfico y audiovisual que refleje la naturaleza remota y el alto nivel de hospitalidad.

Litoral y Mesopotamia (Misiones, Corrientes, Entre Ríos): El Litoral ofrece una estética vinculada a la selva, los ríos y el ecoturismo, lo que impulsa la creación de narrativa visual orientada a la biodiversidad y las experiencias naturales. En Awasi Iguazú, los estudiantes pueden producir contenido audiovisual sobre excursiones y servicios personalizados, diseñar material gráfico que comunique la esencia de la selva misionera y colaborar en la construcción de campañas digitales orientadas al turismo sostenible. En Yacutinga Lodge, la experiencia incluye fotografía y video de fauna y flora, diseño de piezas informativas, y comunicación visual asociada a la conservación



ambiental. El enfoque en sustentabilidad convierte a esta región en un espacio formativo para quienes buscan integrar diseño y conciencia ecológica.

Costa Atlántica: La Costa Atlántica combina la naturaleza costera con hoteles boutique. En Rincón del Duende Resort & Spa de Mar, Plenilunio, Mizu Hotel Boutique y Hotel Konke, los estudiantes pueden producir contenido fotográfico y audiovisual de playa, elaborar campañas digitales para temporada alta y baja, y trabajar en identidad visual y materiales gráficos.

Región Metropolitana (Buenos Aires y alrededores): En Buenos Aires la diversidad cultural junto al urbanismo permiten que los estudiantes desarrollen habilidades en comunicación visual y marketing contemporáneo aplicado a la estética urbana. En el Faena Hotel Buenos Aires, pueden crear contenido gráfico y audiovisual para eventos culturales, gastronomía de autor y experiencias como Rojo Tango. En Palacio Duhau (Park Hyatt), la experiencia se centra en contenido fotográfico de interiores y gastronomía, diseño de material promocional y comunicación digital acorde a la estética del hotel.

Ski

Argentina cuenta con algunos de los centros de ski más importantes de Sudamérica, distribuidos principalmente en Patagonia y Cuyo, donde los jóvenes pueden adquirir experiencia profesional en deportes de invierno y turismo de montaña. Estos destinos no solo ofrecen paisajes únicos y variados, sino también infraestructura especializada en nieve y actividades recreativas, lo que los convierte en lugares ideales para la formación laboral en el sector.

En la Patagonia, destacan centros como Cerro Catedral en Bariloche y Cerro Castor en Ushuaia, así como Cerro Chapelco en San Martín de los Andes y Cerro Bayo en Villa La Angostura. Escuelas de ski como Jibbin³², Patagonia Ski School³³, Bariloche White³⁴ y Escuela Xtreme³⁵ permiten a los estudiantes formarse como instructores o integrarse en equipos de apoyo. Todas estas

³² <https://jibbinarg.com/>

³³

https://www.patagoniaskischool.com/port/equipamento/?gad_source=1&gad_campaignid=22446204367&gbraid=0AAAAACwXRVDbM4Fy6s8Tb82xH146bYVIN&gclid=CjwKCAjwq9rFBhAIEiwAGVAZPpwIesNPwXKn6EumuRb_8J_snmEVKckY1YncWOS_YWv9NoVnAEPUNRoCmcsQAvD_BwE

³⁴ <https://barilochewhite.com/>

³⁵

https://clasesyrental.escuelaxtreme.com/?gad_source=1&gad_campaignid=20274700925&gbraid=0AAAAAoR-3Gvj5CuyM49At_EhGn60Lj6-E&gclid=CjwKCAjwq9rFBhAIEiwAGVAZPzAgcJbBSi_8I3IRO9bo-jzRoDVs8K9hDKKIfGiuUsperJveX3Ru4xoCWSIQAvD_BwE



escuelas ofrecen alquiler de equipos y ropa, lo que requiere personal para atención al cliente y logística, además de brindar clases de ski y snowboard para distintos niveles.

En Cuyo, los principales centros de ski son Las Leñas, con su propia escuela de ski, Penitentes y Los Puquios³⁶, ubicados en la Cordillera de los Andes, combinando turismo de aventura con deportes de nieve.

Estas experiencias permiten desarrollar competencias en atención al cliente, coordinación de actividades, seguridad en pistas y trabajo en equipo, mientras se aprende sobre la gestión de centros de montaña y la cultura de los deportes de invierno.

1.5 Forma jurídica del proyecto

La forma jurídica que más se adapta a nuestro proyecto es la SAS (Sociedad por Acciones Simplificada) porque permite una constitución rápida y digital, lo que reduce significativamente los tiempos y costos en comparación con otras formas societarias. Además, tiene una estructura administrativa flexible, facilitando la organización de programas de capacitación, pasantías, alianzas con proveedores y otros servicios turísticos. El costo para constituir la SAS es del 25% de dos salarios mínimos, vitales y móviles. Éste siendo \$322.200, el costo final sería \$161.100.

Para constituir una SAS se deben seguir los siguientes pasos³⁷:

- 1. Redacción del estatuto societario:** documento que indica la denominación de la sociedad, el domicilio legal, el objeto social, el capital social, la distribución de acciones, órganos de administración y fiscalización.
- 2. Presentación del estatuto societario ante la Inspección General de Justicia (IGJ):** gracias a que nuestro domicilio legal está ubicado en CABA, se presenta el estatuto societario y otros documentos anexos, a la Inspección General de Justicia mediante la plataforma digital Trámites a Distancia.
- 3. Aprobación:** si los documentos entregados cumplen con los requisitos legales, automáticamente la IGJ inscribe la sociedad en el Registro Público, transformándola en una persona jurídica. A su vez, se asigna un CUIT generado por ARCA, que le permite a la sociedad cumplir con obligaciones fiscales.

³⁶ <https://puquios.com.ar/>

³⁷ <https://www.argentina.gob.ar/justicia/igj/paso-paso-para-crear-tu-sas>



1.6 Procedimientos para habilitar la empresa

- 1. Constitución de la empresa³⁸:** Registrar la sociedad en ARCA y obtener CUIT, inscribiendo la actividad bajo el rubro adecuado (por ejemplo, 791100 – Servicios de agencias de viajes). Además, contemplar el *cumplimiento de la normativa laboral* aplicable a los jóvenes participantes mayores de 18 años, incluyendo registros de empleo, seguros y contratos formales si corresponde.
- 2. Habilitación municipal o provincial³⁹:** Tramitar la autorización según la jurisdicción. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, este trámite se realiza a través de la Agencia Gubernamental de Control (AGC).
- 3. Inscripción en el Registro Nacional de Agencias de Viajes (RNAV⁴⁰):** Aunque no es obligatorio, puede aportar beneficios como mayor visibilidad y confianza ante los clientes. La inscripción permite registrar datos comerciales, constancia de AFIP y del profesional idóneo.
- 4. Implementación de la plataforma digital y oficina física:** Para la gestión de servicios, atención personalizada y coordinación con empresas asociadas.
- 5. Convenios con empleadores estratégicos:** Garantizando experiencia laboral, capacitación y oportunidades de turismo para los participantes, asegurando siempre el cumplimiento de la normativa laboral para mayores de 18 años.
- 6. Actualización y cumplimiento continuo:** Mantener actualizados los datos de la agencia, cumplir con las normativas vigentes y garantizar transparencia y confianza ante clientes y empresas.

2.1 Entorno de negocio del sector

2.1.1 Análisis PESTEL y Turístico

Político:

El contexto político argentino está fuertemente marcado por el proceso de reformas estructurales impulsadas por el gobierno del presidente Javier Milei. Su proyecto de gobierno, basado en la reducción del Estado, la desregulación económica generalizada y la búsqueda de equilibrio fiscal, produce un entorno político y normativo caracterizado por la inestabilidad institucional, la

³⁸ <https://www.afip.gob.ar/landing/default.asp>

³⁹ <https://buenosaires.gob.ar/justicia/agencia-gubernamental-de-control>

⁴⁰ <https://www.agenciasdeviajes.ar/>



polarización social y cambios regulatorios rápidos. Estas transformaciones tienen impacto directo sobre el sector turístico, el mercado laboral y el funcionamiento general de las empresas.

Uno de los hechos políticos más relevantes para el sector es la eliminación del Ministerio de Turismo y Deportes⁴¹, cuyas funciones pasaron a depender de secretarías con menor presupuesto, menor capacidad técnica y menor presencia federal. Esto implica una reducción del rol del Estado en la planificación turística, la promoción internacional, la inversión en infraestructura y la generación de políticas de estímulo al turismo interno. Para las organizaciones que dependen de la estacionalidad (como hoteles, bodegas, estancias, centros de esquí, gastronomía) esta menor presencia estatal se traduce en menos apoyo financiero y menor articulación público-privada. Para una agencia de Work & Travel nacional, esto puede significar menor acompañamiento institucional pero también mayor libertad operativa en un entorno menos regulado.

El gobierno nacional impulsa un marco de desregulación laboral que apunta a reducir cargas patronales, flexibilizar contrataciones y fomentar nuevas modalidades de empleo temporario. Si bien estos cambios generan incertidumbre jurídica en el corto plazo (por judicialización y resistencia sindical), también pueden favorecer la contratación estacional, especialmente en sectores como hotelería, gastronomía, servicios rurales, actividades de temporada y turismo estudiantil. Para el modelo de Work & Travel dentro de Argentina, estas políticas representan una oportunidad: los empleadores buscan alternativas de bajo costo, jóvenes dispuestos a trabajos intensivos y esquemas de movilidad interna.

A nivel institucional, persiste un escenario de alta polarización y conflictividad política, con el Congreso dividido, tensiones entre el Poder Ejecutivo y gobernadores, y un marco legislativo que cambia con frecuencia (decretos, leyes ómnibus, reformas parciales). Esta volatilidad puede traducirse en modificaciones súbitas en normativas laborales, tributarias y comerciales, que afectan la previsibilidad de las empresas turísticas. Asimismo, la reducción del gasto público y la quita de subsidios afectan directamente servicios esenciales para el turismo local, como el transporte interurbano, los vuelos domésticos, la energía y la conectividad, encareciendo los costos operativos de destinos remotos.

En el ámbito provincial, algunas jurisdicciones (Buenos Aires, Mendoza, Córdoba, Neuquén, Salta) mantienen políticas activas de promoción turística y formación laboral, mientras que otras redujeron presupuestos por la caída de la coparticipación y ajustes fiscales. Esta disparidad territorial

⁴¹ https://www.adnsur.com.ar/politica/cuales-son-los-ministerios-que-dejaron-de-existir-con-el-gobierno-de-milei-y-que-paso-con-ellos- a657746612c43e009a5739040?utm_source



obliga a empresas como una agencia de Work & Travel a trabajar con mapas de oportunidades diferenciados, identificando provincias con mejores condiciones para programas de empleo joven.

Económico:

En 2025, Argentina atraviesa una reconfiguración económica profunda marcada por la desregulación, la apertura comercial y el ordenamiento fiscal impulsado por el gobierno de Javier Milei. La estrategia económica incluye políticas de ajuste del gasto público, liberación de precios y reducción del Estado, medidas que lograron cierta desaceleración inflacionaria respecto del pico de 2023–2024, pero a costa de fuertes tensiones sociales y contracción del mercado interno. La disminución del poder adquisitivo limita el consumo de bienes y servicios no esenciales, impactando directamente en los viajes nacionales y la movilidad interna.

El proceso de reorganización estatal también afectó al sector turístico: el Ministerio de Turismo y Deportes fue eliminado, pasando sus funciones a la órbita de la Secretaría de Turismo. Esta degradación institucional implica una menor capacidad de planificación, promoción e inversión pública en el turismo nacional, así como la discontinuación o reducción de programas de apoyo (capacitación, créditos, incentivos fiscales, observatorios de datos, promoción de destinos). Para agencias y prestadores, esta menor presencia estatal genera un entorno más competitivo y desregulado, donde la articulación público-privada pierde peso y se incrementa la necesidad de estrategias autónomas.

Aun así, el turismo sigue siendo un pilar económico relevante. Para 2025 se proyecta que la actividad aporte aproximadamente USD 39.000 millones al PIB, equivalente al 6 % de la economía nacional, y genere más de 1 millón de empleos directos e indirectos (World Travel & Tourism Council, 2025)⁴². Sin embargo, los indicadores del sector muestran fuertes contrastes: el turismo interno cayó un 11 % durante las vacaciones de invierno y el turismo receptivo disminuyó un 25 % en el primer trimestre frente a 2024. En paralelo, los argentinos gastaron USD 3.800 millones en viajes al exterior durante el primer semestre de 2025, mientras que sólo ingresaron USD 1.500 millones por visitantes extranjeros⁴³, consolidando un déficit turístico externo de USD 2.300 millones, el mayor de la última década. Esta fuga de divisas combina factores como la apreciación

⁴² https://wttc.org/news/el-sector-turistico-de-argentina-podria-aportar-casi-39-mil-millones-al-pib-nacional?utm_source=chatgpt.com

⁴³ <https://www.infobae.com/economia/2025/08/03/vacaciones-de-invierno-fuerte-caida-del-turismo-interno-y-del-impacto-economico/>



del tipo de cambio real, la eliminación de impuestos al dólar para viajes y una preferencia creciente por destinos internacionales.

En el ámbito hotelero y gastronómico, el efecto también es mixto: si bien la ocupación promedio nacional cayó entre 8 % y 12 % según región, continúan las inversiones de largo plazo, especialmente por parte de cadenas internacionales. El anuncio de Meliá⁴⁴ de abrir cinco nuevos hoteles de lujo en Argentina entre 2025 y 2027 confirma que el país mantiene atractivo para proyectos de inversión inmobiliaria y turística en el mediano plazo, incluso en un contexto de caída del consumo interno.

Social:

En el ámbito social, la situación de la juventud presenta un factor crítico en el contexto laboral argentino. La tasa de desempleo juvenil triplica a la de los adultos, alcanzando un 13,8 % en mujeres y un 12,5 % en hombres entre 14 y 29 años en el cuarto trimestre de 2024 (INDEC, 2024)⁴⁵. Además, el acceso a empleos de calidad es un desafío significativo, ya que el 65,5 % de los trabajadores menores de 24 años tienen empleos no registrados, y la informalidad laboral asciende al 58,7 % entre los menores de 29 años (INDEC, 2024). Esta realidad genera frustración en la búsqueda de oportunidades, incluso entre quienes cuentan con experiencia y motivación para aprender.

A esta problemática se suma el deterioro de la estructura social argentina. Según un estudio de la consultora Moiguer, la clase media se encuentra “desdibujada”, con un 50 % de la población ubicada hoy en la clase baja, lo que afecta las posibilidades de consumo y acceso a experiencias formativas o de viaje (Infobae, 2025)⁴⁶. En este contexto, especialistas en consumo advierten que la falta de estabilidad y oportunidades formales debilita las expectativas de progreso entre los jóvenes (El Economista, 2025)⁴⁷.

Otro factor importante es la dificultad de los requisitos que exigen las búsquedas laborales actuales. Muchos anuncios solicitan condiciones difícilmente alcanzables para estudiantes o jóvenes sin experiencia. Por ejemplo, puestos junior como *Camarero/a Eventual* piden dos años de experiencia mínima e inglés fluido (SLS Puerto Madero, material institucional, 2025). También se

⁴⁴ <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-08-13/melia-abrira-cinco-nuevos-hoteles-en-argentina-entre-los-que-se-incluye-la-marca-zel-con-rafa-nadal.html>

⁴⁵ <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58>

⁴⁶ <https://www.infobae.com/economia/2025/04/27/por-que-tantos-argentinos-dejaron-de-considerarse-clase-media-y-cuales-son-sus-expectativas-para-este-ano/?outputType=amp-type>

⁴⁷ <https://eleconomista.com.ar/economia/la-persona-mas-sabe-consumo-argentina-revela-toda-verdad-sobre-lo-esta-pasando-hoy-n88058/amp>



observa en roles operativos (como coordinadores de viajes educativos o asistentes de turismo) que exigen disponibilidad total para viajar y experiencia previa comprobable (Peak Travel, material institucional, 2025). A esto se suman búsquedas en agencias como Sheraton Greenville o Tangol, que solicitan experiencia en hoteles 4/5 estrellas o dominio de idiomas incluso para posiciones básicas (material institucional, 2025).

En conjunto, estas exigencias evidencian una brecha significativa entre lo que el mercado laboral pide y las posibilidades reales de los jóvenes que buscan su primera experiencia laboral. En la mayoría de los casos, las condiciones solicitadas están desalineadas con la trayectoria educativa y profesional de los postulantes, lo que profundiza la frustración y refuerza la necesidad de generar alternativas que integren acompañamiento, formación y oportunidades reales dentro del país.

Tecnología:

En Argentina, los cambios tecnológicos están transformando el mercado laboral a una velocidad sin precedentes, generando nuevas oportunidades pero también ampliando la brecha digital entre trabajadores capacitados y aquellos que no cuentan con formación suficiente. Según el Ministerio de Capital Humano (2024), *“la digitalización y el acceso a competencias tecnológicas se volvieron factores decisivos de inclusión sociolaboral”*, lo que evidencia que las habilidades tecnológicas ya no son complementarias, sino condiciones centrales para acceder y mantenerse en el empleo (Argentina.gob.ar, *Nuevas tecnologías y trabajos del futuro*, 2024)⁴⁸.

En el sector turístico, esta transformación es especialmente visible. En 2025, el Gobierno nacional y ONU Turismo inauguraron el primer Centro de Innovación Tecnológica Aplicada al Turismo dentro del INPROTUR, con el fin de impulsar la modernización del ecosistema turístico y promover la adopción de herramientas digitales en empresas y destinos del país (Argentina.gob.ar, *Centro de Innovación Tecnológica Aplicada al Turismo*, 2025)⁴⁹. Este centro, junto con iniciativas como Unidigital, propone fortalecer el vínculo entre tecnología y empleabilidad, ya que las empresas empiezan a demandar perfiles con conocimientos en sistemas de gestión, IA aplicada al turismo, automatización de procesos, marketing digital y análisis de datos

⁴⁸ <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-tecnologias-y-trabajos-del-futuro-la-urgencia-de-acortar-la-brecha-digital-para#:~:text=En%20la%20Argentina%2C%20los%20cambios,factores%20decisivos%20de%20inculsi%C3%B3n%20sociolaboral>.

⁴⁹ https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-tiene-el-primer-centro-de-innovacion-turista-de-la-omt-del-continente?utm_sourcArgentina.gob.ar



Varias provincias también avanzan en este sentido. Por ejemplo, Salta incorporó Big Data para el análisis de flujos turísticos, optimizando campañas, gestión de visitantes y toma de decisiones estratégicas (Gobierno de Salta, 2024)⁵⁰. Asimismo, distintos destinos del país ya utilizan chatbots, mapas interactivos, recorridos virtuales y sistemas de reservas inteligentes, lo que genera nuevos roles laborales ligados a la operación tecnológica y reduce la necesidad de tareas manuales (Eldiariodeviaje.ar, 2024)⁵¹.

Sin embargo, el avance tecnológico expone una brecha significativa: muchos trabajadores del sector aún poseen habilidades digitales básicas y no cuentan con formación en herramientas críticas como gestión de reservas online, análisis de datos, Big Data y marketing digital. Un estudio realizado en Río Gallegos evidencia que las empresas turísticas demandan cada vez más competencias TIC, pero la formación disponible resulta insuficiente y desactualizada (ResearchGate, *La formación TIC demandada por las empresas del sector turístico de Río Gallegos*, 2023)⁵².

Esta situación demuestra que el mercado laboral argentino está atravesando una transición donde la inclusión laboral depende directamente de la capacitación tecnológica. La tecnología crea nuevos puestos, pero también hace que muchos trabajadores queden rezagados si no acceden a formación continua.

Ambiental:

La creciente preocupación global por la huella de carbono y el cambio climático impulsa a las organizaciones a adoptar prácticas responsables y a minimizar su impacto ambiental. Uno de los principales emisores de gases de efecto invernadero es el transporte, especialmente el internacional. Aunque el impacto por persona puede reducirse cuando las estancias son prolongadas, como señalan estudios sobre viajes de Work & Travel (Infobae, 2021)⁵³, la necesidad de implementar mecanismos

⁵⁰ https://www.salta.gob.ar/prensa/noticias/salta-a-la-vanguardia-en-turismo-inteligente-y-el-uso-de-big-data-para-estrategias-de-marketing-98762?utm_source

⁵¹ https://eldiariodeviaje.ar/index.php/es/destinos/latinoamerica/item/4203-ia-inteligencia-artificial-turismo-innovacion-argentina?utm_source

⁵²

https://www.researchgate.net/publication/374902933_La_formacion_TIC_demandada_por_las_empresas_de_l_sector_turistico_de_Rio_Gallegos_Patagonia_Austral

⁵³ https://www.infobae.com/america/agencias/2021/12/20/work-and-travel-au-pair-viajar-por-mas-tiempo-es-mas-sustentable-2/?utm_source=chatgpt.com



de medición y compensación de huella se vuelve cada vez más relevante, aun cuando implique costos adicionales en tecnología, monitoreo y actualización.

En el plano nacional, el marco normativo y las políticas públicas, como las establecidas en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2025 (Ministerio del Interior, 2025)⁵⁴, promueven la integración de criterios ambientales en la planificación turística y la gestión sostenible de destinos. Del mismo modo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) del PNUD destacan la acción climática y la conservación de los recursos naturales como pilares del desarrollo responsable (PNUD, 2024)⁵⁵.

Sin embargo, en el contexto del actual gobierno argentino, la sostenibilidad ha perdido centralidad dentro de la agenda pública. Diversos medios reportaron recortes significativos en el Ministerio de Ambiente, reducción de estructura operativa y discontinuación de programas ambientales, lo cual indica una despriorización del enfoque sostenible en las políticas estatales (Clarín, 2024; La Nación, 2024)^{56 57}. Asimismo, se registró una menor participación técnica del país en foros internacionales vinculados al cambio climático, lo que genera incertidumbre respecto a la continuidad y cumplimiento de compromisos ambientales a largo plazo.

Aun así, la conciencia ambiental de los consumidores continúa en aumento, y crece la preferencia por experiencias turísticas sustentables. Esto representa una oportunidad estratégica de diferenciarse mediante prácticas responsables, comunicación transparente y un compromiso real con la sostenibilidad, incluso en un contexto donde la política pública reduce su protagonismo.

Legal

El DNU 70/2023 introdujo una transformación profunda en la regulación del sector turístico argentino, con efectos directos sobre el mercado laboral. Al derogar la Ley 18.829 y eliminar la obligatoriedad de registrarse como agencia de viajes, se redujeron los controles y requisitos para operar en el rubro, lo que generó un escenario de mayor facilidad para crear nuevos emprendimientos turísticos. Según el Gobierno nacional, el objetivo de la reforma fue “impulsar el libre desarrollo de la actividad” y flexibilizar la estructura del sector (Argentina.gob.ar, 2024)⁵⁸. Esta apertura facilita la

⁵⁴ <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/Plan-Federal-Estrategico-Turismo-Sustentable-2025.pdf>

⁵⁵ <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

⁵⁶ <https://www.clarin.com/politica>

⁵⁷ <https://www.lanacion.com.ar/politica>

⁵⁸ <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-modifico-la-ley-nacional-de-turismo-para-impulsar-el-libre-desarrollo-de-la>



aparición de nuevas empresas y, en consecuencia, aumenta la demanda potencial de trabajadores, especialmente jóvenes que buscan una primera experiencia laboral.

Sin embargo, la flexibilización regulatoria también tiene efectos negativos sobre la calidad del empleo. La Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo⁵⁹ (FAEVYT) advirtió que la desregulación abre la puerta a un crecimiento de la informalidad y a la disminución de estándares profesionales dentro del sector, ya que muchas agencias pueden operar sin formación técnica, sin respaldo financiero y sin supervisión adecuada. Esto impacta en el mercado laboral porque multiplican empleos con condiciones menos claras, menor estabilidad y menos garantías.

A su vez, la eliminación de la exigencia de idoneidad profesional y del seguro de caución anual implica que las agencias ya no están obligadas a contar con responsables capacitados o con instrumentos que aseguren el cumplimiento de sus obligaciones⁶⁰. De acuerdo con el análisis del Estudio O'Farrell (2023)⁶¹, esta flexibilización disminuye la profesionalización del sector y traslada a los trabajadores la necesidad de adquirir competencias por cuenta propia, ya que el marco normativo deja de exigir formación mínima. Esto produce un mercado laboral más amplio, pero también más heterogéneo y desigual en términos de preparación técnica.

Por otro lado, la continuidad de la Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744 y de la Ley de Defensa del Consumidor N.º 24.240 garantiza ciertos estándares mínimos que las empresas deben respetar, como condiciones laborales básicas, cobertura de salud y transparencia en los servicios ofrecidos. Sin embargo, la reducción de controles estatales vuelve más difícil asegurar su cumplimiento efectivo, especialmente en empresas nuevas o informales.

Turismo:

El sector turístico argentino enfrenta un escenario desafiante. Según referentes de El Calafate (Tiempo Sur, 2025), el país se ha vuelto caro para los extranjeros, mientras que a los argentinos les resulta más conveniente vacacionar en países limítrofes. A ello se suma la reducción de vuelos, una

⁵⁹ <https://www.faevyt.org.ar/noticias-faevyt/1315->

⁶⁰ <https://jbbabogados.com.ar/2025/06/02/que-deben-saber-hoy-las-agencias-de-viajes-sobre-el-nuevo-marco-legal-del-turismo-en-argentina/>

⁶¹ <https://www.estudio-ofarrell.com/aspectos-laborales-del-dnu-nro-70-2023-del-poder-ejecutivo-nacional/#:~:text=a.,o%20penales%20que%20pudieran%20corresponder.&text=Derogación%20de%20normas:.,29%20de%20diciembre%20de%202023.&text=Esta%20publicación%20no%20constituye%20una,deber%20procurarse%20asesoría%20legal%20especializada.>



temporada baja con récord histórico negativo en ocupación y la eliminación del programa Previaje, que había dinamizado el turismo interno y sostenido la actividad en meses de menor movimiento.

Los datos del INDEC (abril 2025)⁶² confirman la tendencia: el turismo receptivo (ingreso de extranjeros) cayó un 8,3% interanual, mientras que el turismo emisor (argentinos que viajan al exterior) creció un 24%, alcanzando un récord de 881.200 salidas en un solo mes. Esto refleja un desequilibrio en la balanza turística, con consecuencias macroeconómicas negativas, ya que implica una salida de divisas y menor aporte del sector a la economía interna.

Según France24 (2025)⁶³, el problema se agrava por la “inflación en dólares”, la conectividad aérea aún en proceso de recuperación post pandemia, la infraestructura turística limitada y la falta de promoción internacional sostenida. Estos factores afectan especialmente a destinos secundarios como el norte argentino o la Patagonia, altamente dependientes del turismo receptivo.

No obstante, el escenario no es totalmente negativo. El Mendoza Post (2025)⁶⁴ destaca que Argentina aún logra atraer segmentos de alto valor que prolongan sus estancias y dinamizan el gasto. Sin embargo, el desafío inmediato es recuperar competitividad sin perder atractivo.

2.2 Análisis del escenario competitivo

2.2.1 Empresas oferentes existentes o potenciales

Para analizar la competencia elegimos los siguientes competidores principales, debido a la similitud en los programas ofrecidos y el lugar donde opera:

Se evaluarán aspectos como productos y servicios, precios, segmentos de mercado, área de operación y presencia online, con el objetivo de conocer mejor el panorama y encontrar oportunidades para diferenciar nuestra propuesta.

Worldpackers

- **Justificar cuál fue el criterio que se utilizó para elegir a la competencia. Indicar el por qué de la elección de ese competidor:** principalmente elegimos este competidor por la

⁶² <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-13>

⁶³ <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20250619-nueva-normalidad-crece-el-turismo-al-exterior-y-se-hunde-el-interno-en-argentina>

⁶⁴ <https://www.mendozapost.com/economia/turismo-argentina-salida-argentinos-primer-semester-2025/>



similitud de la oferta (programas), y porque uno de los sitios donde opera es Argentina. Una de sus fortalezas son los bajos costos de la membresía, sin embargo estos voluntariados no son remunerados.

- **Razón social de la empresa:** WorlPackers corp
- **Clasificación (estrellas hoteleras, tipo y N° de legajo de agencia, etc.):** no posee, opera como una plataforma digital.
- **Breve descripción de las características de los productos/servicios ofrecidos:** programas de voluntariados a través de experiencias colaborativas, incluyendo alojamiento y comidas en la mayoría de los casos.
- **Precios o rangos tarifarios de los mismos:** no cuenta, ya que son voluntariados. Sin embargo, para poder hacer un voluntariado se requiere registrarse en el sitio web, y eso conlleva un costo. El costo mínimo son 59 USD, el más caro 159 USD.
- **Segmentos de mercado que opera (perfil):** todos los segmentos, aquellos menores de 18 deben viajar con un mayor y sujeto a la voluntad del anfitrión.
- **Área geográfica donde opera:** en todo el mundo
- **Link a página web oficial y/o Redes Sociales del competidor:**
<https://www.worldpackers.com/es>

WEUSA

- **Justificar cuál fue el criterio que se utilizó para elegir a la competencia. Indicar el por qué de la elección de ese competidor:** ofrece programas similares pero con la diferencia de que son hacia el exterior.
- **Razón social de la empresa:** WEUSA SRL
- **Clasificación (estrellas hoteleras, tipo y N° de legajo de agencia, etc.):** EVT legajo 12730
- **Breve descripción de las características de los productos/servicios ofrecidos:** programas de trabajo temporal y estudio en el exterior, especialmente en EE. UU., España, Canadá, Irlanda, Croacia y otros países. Ofrece experiencias como Work & Travel, pasantías profesionales, intercambios, y cursos de inglés con opciones de alojamiento
- **Precios o rangos tarifarios de los mismos:** promedio de 2500 USD
- **Segmentos de mercado que opera (perfil):** varía según cada programa, sin embargo, no hay ninguno que acepte menores de 18 años
- **Área geográfica donde opera:** Argentina
- **Link a página web oficial y/o Redes Sociales del competidor:** <https://www.weusa.com.ar/>



Rewilding

- **Justificar cuál fue el criterio que se utilizó para elegir a la competencia. Indicar el por qué de la elección de ese competidor:** por la similitud de oferta en cuanto a nuestros programas de agronomía. Una de sus fortalezas es que sus voluntariados son gratuitos e incluyen comida, alojamiento y seguro de accidentes personales. Sin embargo los voluntarios no son remunerados.
- **Razón social de la empresa:** Fundación Rewilding Argentina
- **Clasificación (estrellas hoteleras, tipo y N° de legajo de agencia, etc.):** Organización no gubernamental
- **Breve descripción de las características de los productos/servicios ofrecidos:** voluntariados orientados a la protección y conservación de animales en distintos sitios de la Argentina, con actividades como monitoreo y reintroducción de fauna hasta tareas de restauración ecológica y apoyo comunitario. Sitios: Iberá, El Impenetrable, Patagonia, Patagonia Azul, Programa Marino y Parques para La Conservación.
- **Precios o rangos tarifarios de los mismos:** no posee, ya que es voluntariado
- **Segmentos de mercado que opera (perfil):** personas mayores de 18 años con vocación por la conservación de la naturaleza. También pensado para estudiantes o profesionales con carreras a fines.
- **Área geográfica donde opera:** Argentina
- **Link a página web oficial y/o Redes Sociales del competidor:** <https://www.rewildingargentina.org/separte>

2.2.2 Análisis del escenario competitivo

Del análisis de la competencia se comprende que, si bien existen actores consolidados en el mercado de programas de voluntariado y experiencias internacionales como Worldpackers, WEUSA y Rewilding Argentina, ninguno logra abarcar de manera integral la accesibilidad económica, la formación profesional a través de prácticas remuneradas, y las posibilidades de inserción laboral local que plantea nuestro proyecto.

En este escenario, la oportunidad para nuestro proyecto se encuentra en cubrir el vacío existente: ofrecer programas de prácticas profesionales dentro de Argentina, con un costo accesible, que aporten al desarrollo profesional de los participantes, y contribuya a la tasa de empleabilidad de jóvenes en el país. La ventaja competitiva consiste en combinar lo mejor de las propuestas actuales, pero adaptándolo a las necesidades de estudiantes y jóvenes profesionales



argentinos que buscan una experiencia inmersiva que los introduzca al mundo laboral y/o que contribuya a su profesionalización dentro de la Argentina.

En conclusión, el análisis de la competencia muestra que el mercado aún tiene espacio para un modelo diferenciado y local, capaz de posicionarse como una alternativa atractiva y viable frente a las limitaciones de las propuestas existentes.

2.3 Entrevista a referente

Entrevista de Asesoramiento para Proyecto "Work and Travel Argentina"⁶⁵

- Fecha: 9 de octubre de 2025
- Entrevistada: Nina (Referente de empresa de Work and Travel internacional).
- Entrevistadores: Estudiantes responsables del proyecto de Plan de Negocios.
- Objetivo de la reunión: Recabar información, experiencias y consejos de un referente de la industria para el planeamiento de negocios de un programa de pasantías laborales en destinos turísticos de Argentina.

Temas Tratados y Resumen de la Discusión:

1. Propuesta de Valor y Justificación del Servicio:

- Se discutió la necesidad de tener una justificación clara para que un cliente pague por el servicio.
- Nina enfatizó que el principal valor podría ser ofrecer un servicio "llave en mano", asegurando un puesto de trabajo verificado tras una entrevista, lo que elimina la incertidumbre para el participante. Funciona como un intermediario que garantiza el acceso.

2. Estructura de Precios:

- Los estudiantes consultaron cómo calcular el precio del paquete.
- Nina explicó que en su empresa (enfocada en EE. UU.), el precio está fuertemente atado al costo de un documento oficial emitido por un sponsor estadounidense, indispensable para la visa.

⁶⁵ <https://drive.google.com/file/d/1gJs5fhC-713r8Bp1GDieT8QcSNUPuyVi/view?usp=sharing>



- Para el proyecto en Argentina, al no existir este documento, Nina sugirió que el precio no debería ser tan elevado y debería basarse en el valor agregado de la agencia (gestión, red de contactos, seguridad, etc.).

3. Gestión de Alojamiento y Comidas:

- Se planteó la duda sobre si incluir alojamiento y comidas en el programa.
- Nina aclaró que esto depende enteramente del programa, el país y el empleador. En el programa Work and Travel a EE. UU., el alojamiento casi nunca está incluido. En programas de pasantías en España, es más común.
- Recomendación clave: La acción fundamental para los estudiantes es investigar el mercado local. Deben averiguar si los hoteles en destinos como El Chaltén suelen proveer alojamiento a sus empleados o si estos son residentes locales. Esta investigación definirá si pueden incluirlo o no en su paquete. La agencia podría ofrecer la gestión de la búsqueda de alojamiento como un servicio adicional, lo que justificaría un precio mayor.

4. Convenios con Universidades:

- Se preguntó cómo lograron el convenio con la UADE.
- Nina explicó que fue posible gracias a un contacto personal (Juli, una profesora de la universidad que también trabaja en la empresa) y que, en general, es un proceso muy difícil y lento.
- Sugirió que una buena puerta de entrada para los estudiantes podría ser el área de pasantías de las universidades, especialmente en carreras donde realizar una es un requisito obligatorio para graduarse (mencionó el caso de la Universidad del Salvador).

5. Relación con los Empleadores (Hoteles):

- El acuerdo con los hoteles debe ser beneficioso para ambas partes.
- La agencia puede ofrecer a los hoteles un perfil de candidato ya filtrado (buen nivel de inglés, buen promedio académico, etc.), asegurando un empleado de calidad.
- A cambio, la agencia negocia las condiciones para el participante (puesto, comidas, y potencialmente alojamiento).

6. Estrategias de Marketing y Generación de Confianza:

- Se mencionaron canales como redes sociales y charlas informativas en universidades.



- Nina destacó la importancia crítica de los testimonios reales. Poner en contacto a un interesado con un participante anterior es una de las herramientas más poderosas para generar confianza y cerrar la venta, ya que una experiencia positiva compartida disipa miedos y dudas.

Conclusión de la Entrevista

La entrevista con Nina fue un insumo de alto valor estratégico que permitió contrastar el modelo de negocio teórico de los estudiantes con la realidad operativa de una empresa consolidada en el sector.

3.1 Selección de segmentos a operar

3.1.1 Descripción del perfil de los segmentos

El público al que AndAr se orientará está compuesto por jóvenes universitarios de todo el país que buscan combinar desarrollo profesional con experiencias significativas de viaje dentro de Argentina. Se trata de estudiantes de carreras como Turismo, Hotelería, Gastronomía, Diseño, Comunicación, Psicología y disciplinas afines, que muestran un interés creciente por participar en programas de Work & Travel que les permitan aplicar sus conocimientos en contextos reales y, al mismo tiempo, descubrir nuevas regiones del país. Las zonas más atractivas para ellos —como la Patagonia, Cuyo, el Norte argentino, el Litoral, Córdoba y Buenos Aires— funcionan como entornos donde el aprendizaje práctico se integra naturalmente con el contacto directo con paisajes, culturas locales y dinámicas turísticas diversas.

Este segmento comparte una necesidad clave: acceder a su primera experiencia laboral formal vinculada a su campo de estudios. Muchos jóvenes encuentran barreras para insertarse en el mercado profesional, ya sea por falta de experiencia previa o por la distancia entre su formación y las oportunidades disponibles. En este contexto, valoran especialmente programas que les permitan adquirir competencias técnicas y blandas, sumar práctica concreta y fortalecer su perfil para futuras búsquedas laborales. Pero su motivación no es únicamente profesional: también buscan experiencias que les permitan crecer, ganar independencia, viajar y vivir algo distinto a la rutina de sus ciudades de origen.

Los estudiantes provienen en su mayoría de grandes centros urbanos y de instituciones educativas de referencia: en Buenos Aires destacan universidades como la UBA (especialmente FADU), la Universidad de Palermo, UADE, además de escuelas especializadas como el IAG o el



Instituto CEAC; en Mar del Plata, la Universidad Nacional y UADE; en Córdoba, la Universidad Provincial, la Universidad Nacional y Blas Pascal; en Mendoza, la UNCuyo y la Universidad del Aconcagua; y en Rosario instituciones como la UNR, el Universidad Gran Rosario, la UAI y reconocidos institutos gastronómicos. Este mapa educativo revela un público diverso, distribuido por regiones estratégicas y con una fuerte orientación hacia carreras creativas, turísticas y de servicios, donde la experiencia práctica es un diferencial particularmente valorado.

En términos socioculturales, el segmento se caracteriza por un nivel socioeconómico medio o medio-alto y un uso activo de redes sociales como Instagram, TikTok y LinkedIn, que funcionan como plataformas de información, inspiración profesional y búsqueda de oportunidades. Son jóvenes que priorizan la autenticidad, la independencia, el aprendizaje experiencial y las propuestas que les permitan conectar teoría con práctica en escenarios reales.

Además de los jóvenes participantes, AndAr también define como segmento estratégico a las organizaciones receptoras: hoteles no tradicionales, restaurantes, bodegas y así como centros de ski. Estas instituciones suelen enfrentar dificultades para cubrir posiciones estacionales o de alta rotación y valoran especialmente contar con jóvenes formados, motivados y predispuestos a aprender. Para ellas, AndAr se convierte en un socio atractivo al ofrecer candidatos previamente seleccionados, vinculados con carreras afines y con un interés genuino en adquirir experiencia. Esta articulación permite a las organizaciones incorporar talento joven y comprometido, mejorar la calidad del servicio y fortalecer sus equipos en momentos clave de la operación.

3.1.2 Buyer persona

Buyer persona 1 - Tomás Rodríguez

Variables duras:

- **Edad:** 19 años
- **Género:** Masculino
- **Lugar de residencia:** Pilar, Buenos Aires
- **Nivel educativo:** Estudiante universitario (1er año)
- **Ocupación:** Estudiante sin experiencia laboral.
- **Con quién vive:** Con sus padres.
- **Ingresos:** Depende de la familia
- **Redes sociales:** Activo en Instagram, TikTok y X (ex tweeter)
- **Medios digitales de información:** Google, Redes sociales y newsletters de interés.





Variables blandas:

- **Hábitos:** Le gusta el deporte y la actividad física; entrena regularmente y disfruta de pasar tiempo al aire libre. Suelen interesarle los destinos de montaña, el esquí y las experiencias en contacto con la naturaleza.
- **Intereses:** Deportes invernales (esquí, snowboard), turismo aventura, música, experiencias nuevas y contacto con personas de distintas provincias.
- **Objetivos:**
 - Conseguir su primera experiencia laboral formal.
 - Viajar por Argentina y vivir una temporada en la Patagonia.
 - Adquirir independencia personal y económica.
 - Aprender habilidades prácticas como atención al público, trabajo en equipo y responsabilidad laboral.
- **Frustraciones:**
 - Los programas Work & Travel internacionales son demasiado caros.
 - Desconoce cómo acceder a empleadores o pasantías en otras provincias.
 - Las oportunidades laborales para jóvenes exigen experiencia previa.
 - Recién terminó el secundario y aún no tiene definido su rumbo profesional.

Perfil psicológico

- **Personalidad:** Entusiasta, activo, sociable y con mucha energía. Le gusta estar en movimiento y rodearse de personas con buena actitud.
- **Valores:** Compromiso, constancia, esfuerzo, compañerismo y aprendizaje.
- **Actitud ante la marca:** Busca una propuesta segura, accesible y transparente, que le brinde acompañamiento en su primera experiencia laboral fuera de casa. Valora la claridad, la orientación y la posibilidad de sentirse parte de un grupo.

Estrategias de marketing específicas para este perfil

- **Contenido aspiracional y visual:** Publicaciones en Instagram y TikTok mostrando jóvenes como él trabajando en centros de ski, disfrutando del paisaje y aprendiendo. Lema sugerido: “Tu primera experiencia laboral puede empezar en la nieve” “Trabajá en la nieve”



- **Campañas estacionales (junio–septiembre):** Anuncios dirigidos a estudiantes recién egresados del secundario o jóvenes sin experiencia, destacando el beneficio de viajar, trabajar y aprender al mismo tiempo.
- **Testimonios y storytelling:** Mostrar historias reales de participantes que encontraron su primer trabajo a través del programa.
- **Difusión en instituciones educativas y clubes:** Promocionar el programa en colegios (a través de charlas vocacionales), universidades y clubes deportivos, donde haya jóvenes interesados en experiencias invernales.
- **Tono comunicacional:** Juvenil, cercano y motivador, transmitiendo un espíritu aventurero y superación personal.

Buyer persona 2 - Camila Suarez

Variables duras:

- **Edad:** 20 años
- **Género:** Femenino
- **Lugar de residencia:** Avellaneda
- **Nivel educativo:** Estudiante (3° año) de Turismo y Hotelería
- **Ocupación:** trabaja en una librería hace 1 año y medio
- **Con quién vive:** Con sus padres.
- **Ingresos:** tiene ingresos gracias a su trabajo, aunque aún depende de los padres.
- **Redes sociales:** Activo en Instagram y TikTok.
- **Medios digitales de información:** Google, Redes sociales y newsletters de interés.



Variables blandas

- **Hábitos:** juega al hockey los sábados, le gusta asistir a eventos relacionados con el turismo, como la FIT (Feria Internacional de Turismo).
- **Intereses:** turismo sostenible
- **Objetivos:**
 - Conseguir una primera experiencia laboral relacionada con su carrera.
 - Viajar y conocer el país de manera económica.
 - Adquirir independencia personal, económica y profesional.
 - Ampliar su conocimiento en turismo.



- **Frustraciones:**

- La mayoría de las agencias Work & Travel son al exterior y muy costosas.
- Las empresas exigen experiencia previa o requisitos muy específicos con los cuales todavía no cuenta.
- Tiene miedo de caer en empleos informales o mal pagos.
- No quiere perder tiempo en experiencias que no sumen a su carrera.

Perfil psicológico

- **Personalidad:** responsable, predispuesta, simpática, amable.
- **Valores:** Compromiso, sostenibilidad, formación continua.
- **Actitud ante la marca:** Busca seguridad, acompañamiento y confianza.

Estrategias de marketing para este perfil

- **Marketing educativo y aspiracional:** Crear contenido en redes que muestre cómo los programas de AndAr ayudan a los jóvenes a conectar su formación con la práctica real. Publicaciones tipo “Estudiantes que crecieron profesionalmente viajando por el país”.
- **Campañas en redes sociales:** Enfocar anuncios en Instagram y TikTok, donde se muestre la experiencia desde la mirada de otras chicas jóvenes que trabajan en hotelería o turismo. Lemas sugeridos: “Formate viajando” “Tu futuro profesional puede empezar en Argentina”
- **Storytelling con enfoque sostenible:** Mostrar cómo los programas fomentan el turismo responsable y sustentable, una temática que conecta con sus valores. Videos breves sobre destinos con prácticas sostenibles y testimonios de participantes.
- **Alianzas institucionales:** Difusión en universidades, institutos de turismo y ferias del sector (como FIT) para posicionar la marca en espacios académicos vinculados con su carrera.
- **Tono comunicacional:** Cercano, empático y profesional. Transmitir confianza, acompañamiento y orientación, con una imagen fresca y femenina.



Buyer persona 3 - Santiago Viola

Variables duras:

- **Edad:** 20 años
- **Género:** Masculino
- **Lugar de residencia:** Lomas de Zamora, Buenos Aires
- **Nivel educativo:** Estudiante de Gastronomía en UADE
- **Ocupación:** comenzó a trabajar como steward en un bar cerca de su casa
- **Con quién vive:** Con sus padres.
- **Ingresos:** tiene ingresos gracias a su trabajo, aunque aún depende de los padres.
- **Redes sociales:** Activo en Instagram y TikTok, X (ex Twitter)
- **Medios digitales de información:** Google, Redes sociales, LinkedIn



Variables blandas:

- **Hábitos:** realiza diversos cursos de Gastronomía en el IAG. Le gusta probar nuevas recetas y técnicas de cocina en su casa. Los fines de semana le gusta jugar al fútbol y asistir a ferias o festivales gastronómicos.
- **Intereses:** gastronomía típica argentina, la alta cocina, fútbol
- **Objetivos:**
 - Conseguir un trabajo que enriquezca sus conocimientos.
 - Viajar por el país y conocer las diferentes culturas y sus respectivas tradiciones gastronómicas.
 - Adquirir independencia personal, económica y profesional.
- **Frustraciones:**
 - La mayoría de las ofertas laborales en gastronomía para aquellos que recién se están insertando en el mundo laboral son de puestos no tan relacionados al rubro o mal pagos e informales.
 - La gran mayoría de las empresas exigen experiencia previa.
 - No quiere perder tiempo en experiencias que no sumen a sus intereses.

Perfil psicológico

- **Personalidad:** responsable, aprende rápido y adaptable,
- **Valores:** Compromiso, sostenibilidad, formación continua.



- **Actitud ante la marca:** Busca seguridad, acompañamiento y confianza. También que la empresa se encuentre actualizada ante las temáticas gastronómicas. Asimismo, que la empresa se mantenga actualizada respecto a las tendencias y temáticas del ámbito gastronómico.

Estrategias de marketing para este perfil

- **Marketing experiencial gastronómico:** Mostrar en redes experiencias reales de jóvenes trabajando en cocinas de distintos puntos del país: bodegas, hoteles o restaurantes regionales. Lemas sugeridos: “Cociná tu experiencia laboral”, “Aprendé trabajando con los sabores del país”.
- **Contenido profesional y aspiracional:** Publicar en Instagram, TikTok y LinkedIn material que combine gastronomía, viajes y desarrollo profesional, resaltando cómo el programa impulsa el aprendizaje práctico.
- **Campañas segmentadas en redes:** Enfocar anuncios en estudiantes de gastronomía, hotelería y carreras afines de instituciones como UADE, IAG y Gato Dumas, con lenguaje juvenil y visual atractivo.
- **Eventos y colaboraciones:** Participación de AndAr en festivales gastronómicos o ferias locales (por ejemplo, Caminos y Sabores, Sabores del Mundo, etc.), generando contacto directo con potenciales interesados.
- **Tono comunicacional:** Profesional pero dinámico, transmitiendo pasión por la cocina, crecimiento personal y oportunidades reales de aprendizaje. La marca debe reflejar innovación, actualidad gastronómica y apoyo constante.

Buyer persona 4 - Felicitas Gonzalez

Variables duras:

- **Edad:** 22 años
- **Género:** Femenino
- **Lugar de residencia:** Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA); oriunda de Córdoba
- **Nivel educativo:** Estudiante universitaria de Diseño Gráfico
- **Ocupación:** estudiante sin experiencia laboral
- **Con quién vive:** con los padres
- **Ingresos:** nulos, depende de los padres





- **Redes sociales:** Instagram, X, TikTok y Youtube.
- **Medios digitales de información:** Google, newsletters, contenidos de influencers fotógrafos y diseñadores y portafolios de profesores y compañeros.

Variables blandas

- **Hábitos:** hace crochet, en su tiempo libre diseña logos para sus amigos, disfruta de hacer manualidades.
- **Intereses:** fotografía documental o artística, branding.
- **Objetivos:**
 - Conseguir su primera experiencia laboral relacionada con su carrera universitaria.
 - Aplicar los conocimientos adquiridos en su formación en contextos reales.
 - Participar en programas que le permitan diseñar una marca real.
- **Frustraciones:**
 - Los programas Work & Travel internacionales son demasiado caros.
 - Desconoce cómo contactar con empleadores o instituciones que ofrezcan oportunidades vinculadas al diseño gráfico.

Perfil psicológico

- **Personalidad:** Responsable, amable, curiosa, creatividad.
- **Valores:** Compromiso, responsabilidad, cooperación, innovación, creatividad
- **Actitud ante la marca:** Busca una propuesta segura y transparente. Valora el acompañamiento y la coherencia entre el discurso y las prácticas reales de la empresa.

Estrategias de marketing específicas para este perfil

- **Marketing de contenido digital:** Crear publicaciones y videos en redes destacando nuevas tendencias de diseño, programas innovadores y nuevas herramientas digitales.
- **Colaboraciones con influencers diseñadores:** Difundir el programa a través de voces confiables en temas de diseño.
- **Alianzas con universidades:** Presentar convenios con instituciones reconocidas por sus carreras de diseño, por ejemplo, la UBA (Universidad de Buenos Aires) y la UP (Universidad de Palermo).



3.1.3 Posicionamiento

AndAr se posiciona como una propuesta innovadora dentro para los jóvenes argentinos, orientada a quienes buscan trabajar y viajar sin salir del país. El proyecto apunta a ocupar un lugar distintivo en la mente de su público: “ser la primera opción que los jóvenes asocian con experiencias laborales formativas dentro de Argentina”. No es solamente un contrato laboral, sino una oportunidad de crecimiento y disfrute personal. Por eso, nuestra estrategia de diferenciación se sostiene en cuatro pilares fundamentales:

1. Innovación y liderazgo pionero: AndAr se posiciona como el primer programa de Work & Travel dentro de Argentina, diseñado para jóvenes que buscan su primera experiencia laboral sin necesidad de viajar al exterior ni cumplir con requisitos exigentes. Es una propuesta pionera que une trabajo y viaje en el ámbito nacional, acercando oportunidades reales de empleo, aprendizaje y desarrollo.
2. Valor garantizado: El diferencial clave radica en ofrecer trabajo asegurado y contacto directo con empleadores, bajo un modelo tipo “llave en mano” que simplifica el proceso y brinda confianza y transparencia. Esta modalidad garantiza seguridad a los participantes y refuerza la credibilidad del programa.
3. Cercanía y atención personalizada: AndAr prioriza un trato humano, ágil y cercano con cada participante, acompañando antes, durante y después de la experiencia. Este vínculo directo genera confianza, pertenencia y fidelización, fortaleciendo la comunidad de jóvenes que eligen el programa.
4. Beneficio mutuo: En el marco de los convenios con universidades e instituciones educativas, se genera un valor compartido que beneficia a ambas partes. Para las universidades, la presencia de AndAr despierta interés en los posibles ingresantes y motiva a los estudiantes, ofreciendo oportunidades concretas de inserción laboral temprana. A su vez, para la agencia representa una vía directa para acercar su propuesta a jóvenes motivados por trabajar y viajar dentro del país. Así, ambas partes se enriquecen: las instituciones amplían su oferta formativa con experiencias reales de desarrollo profesional, mientras que AndAr consolida una red de vínculos estratégicos basada en la confianza, la innovación y el crecimiento conjunto.

3.2 Objetivos comerciales previstos

Objetivos a corto plazo (0 a 12 meses)



1. Posicionar la marca AndAr en el mercado nacional como una agencia de Work & Travel interno, logrando visibilidad y reconocimiento entre los jóvenes estudiantes y las instituciones educativas.
2. Fortalecer la oferta de programas y servicios, consolidando experiencias laborales y turísticas que garanticen satisfacción y recomendación por parte de los participantes.
3. Establecer los primeros convenios con universidades e institutos educativos, generando vínculos de colaboración que respalden los programas ofrecidos y faciliten la inserción laboral de los estudiantes.
4. Lograr que el emprendimiento empiece a generar sus primeras ganancias, manteniendo un equilibrio entre ingresos y costos durante el primer año.

Objetivos a mediano y largo plazo (2 a 5 años)

1. Elevar la calidad de los programas ofrecidos, incorporando procesos de mejora continua y capacitación conjunta con instituciones educativas y empleadores asociados.
2. Ampliar la red de convenios y alianzas estratégicas, fortaleciendo los vínculos con universidades, institutos y empresas de distintas regiones del país.
3. Desarrollar nuevos programas formativos, diversificando las áreas de trabajo y ampliando las oportunidades de participación para jóvenes de diferentes perfiles y regiones.

3.3 Producto

Como distintivo, antes de la elección del programa ofrecemos una entrevista para hablar de las opciones y cual se moldea mejor al perfil y lo que busca el cliente. Por ende cada lista de prestadores es entregada con una recomendación formada a partir de la entrevista. La empresa consta de 4 programas⁶⁶:

Programa 1 – Turismo y Hotelería

El programa de Prácticas Profesionales en Turismo y Hotelería ofrece a los estudiantes la oportunidad de vivir su primera experiencia laboral dentro del sector, combinando aprendizaje, práctica y crecimiento personal. Durante tres meses, los participantes podrán capacitarse y trabajar en distintos tipos de establecimientos, desde hoteles tradicionales hasta propuestas innovadoras como glampings, eco-lodges y hostels.

66

<https://drive.google.com/drive/folders/1GKBkBNnO1i1-XC1fYGThr5fuYoMAbDjZ>



Las tareas incluyen funciones en recepción y front desk, reservas y administración, servicio de alimentos y bebidas, y housekeeping, entre otras, brindando una visión integral del funcionamiento de un establecimiento turístico.

El programa se desarrolla en todo el país, con empleadores distribuidos en diversas regiones: Costa Atlántica (Mar del Plata, Pinamar), Patagonia, Cuyo, Norte Argentino, Litoral y grandes ciudades como Buenos Aires y Córdoba.

Cada participante cuenta con alojamiento y comidas durante el horario laboral, así como seguimiento y asesoramiento continuo por parte del equipo coordinador. Al finalizar, se entrega un certificado de prácticas y evaluación que acredita la experiencia adquirida.

Proceso:

1. Reunión informativa y asesoramiento inicial.
2. Inscripción al programa.
3. Entrevista personal.
4. Asignación y elección del empleador.
5. Confirmación de la práctica.
6. Seguimiento y acompañamiento en destino.

Este programa representa una oportunidad única para iniciar el camino profesional en el turismo argentino, adquirir experiencia real y conocer distintas formas de hospitalidad a lo largo del país.

Programa 2 - Gastronomía

El programa de Prácticas Profesionales en Gastronomía brinda a los estudiantes la posibilidad de vivir una experiencia laboral formativa en distintos espacios del sector gastronómico argentino. Durante tres meses, los participantes podrán capacitarse y trabajar en cocinas de hoteles, restaurantes, bodegas y establecimientos gastronómicos de diversas regiones del país, conectando con la cultura, las tradiciones y los productos autóctonos de cada destino.

Las tareas incluyen funciones como ayudante de cocina, asistencia en clases y catas, y apoyo en los servicios de alimentos y bebidas en hoteles, permitiendo a los estudiantes adquirir una visión integral del mundo culinario y desarrollar habilidades prácticas en entornos reales de trabajo.



El programa se extiende a lo largo de todo el país, con empleadores ubicados en las principales regiones turísticas: Costa Atlántica (Mar del Plata, Pinamar), Patagonia, Cuyo, Norte Argentino, Litoral y grandes ciudades como Buenos Aires y Córdoba.

Cada participante cuenta con alojamiento y comidas durante el horario laboral, además de un acompañamiento permanente y asesoramiento por parte del equipo coordinador de AndAr. Al finalizar la experiencia, se otorga un certificado de prácticas y una evaluación final que acreditan las competencias adquiridas durante el programa.

Proceso:

1. Reunión informativa y asesoramiento
2. Inscripción al programa
3. Entrevista
4. Ofrecimiento y elección de empleadores.
5. Confirmación de la práctica
6. Seguimiento y asesoramiento en destino

Programa 3 – Diseño y Comunicación Visual

El programa de Prácticas Profesionales en Diseño y Comunicación Visual ofrece a estudiantes de diseño gráfico, diseño audiovisual, fotografía, marketing, publicidad y otras carreras creativas la oportunidad de aplicar sus conocimientos en entornos reales de trabajo. Durante un período de un mes —con posibilidad de extensión según el interés del participante— los estudiantes podrán desarrollar proyectos en hoteles, restaurantes y bodegas del país, aportando su mirada creativa a la comunicación y la identidad visual de cada establecimiento.

Las tareas incluyen actividades vinculadas al marketing y las relaciones públicas, la fotografía y producción audiovisual, y el diseño de marca, productos o eventos, permitiendo a los participantes integrar su formación académica con la práctica profesional en contextos turísticos y gastronómicos.

El programa se desarrolla principalmente en las regiones de Patagonia, Cuyo y el Norte Argentino, seleccionadas por su diversidad cultural, paisajística y su fuerte identidad visual.

Cada participante cuenta con alojamiento y comidas durante el horario laboral, además de seguimiento y asesoramiento constante por parte del equipo de AndAr. Al finalizar, se entrega un certificado de prácticas y una evaluación que validan la experiencia y las competencias adquiridas.

**Proceso:**

1. Reunión informativa y asesoramiento
2. Inscripción al programa
3. Entrevista
4. Ofrecimiento y elección de empleadores
5. Confirmación de la práctica
6. Seguimiento y asesoramiento en destino.

Programa 4 – Centros de ski

El programa de Prácticas Profesionales en Centros de Ski está diseñado para estudiantes universitarios que buscan una experiencia laboral dinámica, divertida y enriquecedora durante la temporada invernal. Con una duración de uno a tres meses, este programa permite a los participantes trabajar en contacto directo con la naturaleza y conocer el sur argentino, combinando formación profesional con aventura y turismo.

Las tareas incluyen atención en boleterías y pasarelas, control de tickets y accesos, asistencia en clases instructivas y colaboración en el área de alquiler y entrega de equipos. Estas funciones ofrecen una visión integral del funcionamiento de los principales centros de ski del país y permiten desarrollar habilidades en atención al público, organización y trabajo en equipo.

El programa se lleva a cabo en las provincias de Ushuaia, Río Negro, Neuquén y Mendoza, destinos reconocidos por su infraestructura turística, calidad de servicio y paisajes únicos.

Cada participante cuenta con alojamiento y comidas durante el horario laboral, además de acompañamiento y asesoramiento permanente por parte del equipo coordinador de AndAr. Al finalizar, se otorga un certificado de prácticas y una evaluación final que acredita la experiencia profesional adquirida.

Proceso:

1. Reunión informativa y asesoramiento
2. Inscripción al programa
3. Entrevista
4. Ofrecimiento y elección de empleadores
5. Confirmación de la práctica
6. Seguimiento y asesoramiento en destino.



3.4 El precio

3.4.1 Primera aproximación al precio

La determinación del precio de los programas de AndAr – Work & Travel Interno responde a un análisis integral del mercado, a la comparación con la competencia directa y a la comprensión de las expectativas del público objetivo. Se relevaron propuestas de organizaciones similares, como Worldpackers, Alding y Work and Travel Argentina, cuyos valores oscilan entre los USD 800 y USD 2.500 según la duración del programa, los destinos y los servicios incluidos. Paralelamente, una encuesta realizada a estudiantes universitarios y jóvenes profesionales permitió identificar que la mayoría estaría dispuesta a invertir entre USD 1.000 y USD 2.000 por una experiencia formativa que combine trabajo, viaje y crecimiento personal dentro del país.

Con estos datos como referencia, y considerando la estructura de costos que requiere cada programa incluyendo: seguro médico, asistencia al viajero, alojamientos no cubiertos por el empleador, alquiler de oficina y sueldos se estableció un precio final de USD 1.800. Este valor incorpora también un margen razonable de ganancia que permite garantizar la sustentabilidad del proyecto, asegurar la calidad del servicio y mantener la capacidad de inversión en mejoras continuas.

De este modo, el precio busca equilibrar accesibilidad, rentabilidad y valor percibido, posicionando a AndAr como una propuesta competitiva, confiable y alineada con las necesidades y posibilidades reales de los jóvenes que desean vivir una experiencia profesional y transformadora en territorio argentino.

3.4.2 Descripción de la necesidad que satisface/problema que resuelve la propuesta de la empresa.

Nuestro producto responde a una necesidad clave de los jóvenes: acceder a su primera experiencia laboral. A través de programas integrales tipo “llave en mano”, ofrecemos una propuesta completa y confiable que acompaña al participante desde la inscripción hasta la obtención del puesto.

Estos programas incluyen intermediarios seguros y profesionales que asesoran al cliente en cada etapa. Brindamos asistencia permanente, guía vocacional y entrevistas personalizadas en las que, a partir de las motivaciones e intereses del estudiante, se define el destino y se seleccionan los puestos más adecuados.



La propuesta también se destaca por su accesibilidad, tanto económica como operativa. Al tratarse de experiencias dentro del país, los jóvenes evitan los altos costos de los vuelos internacionales y pueden optar por alternativas más económicas como vuelos nacionales, micro o vehículo propio. Además, el proceso es mucho más simple, ya que no requiere cumplir con las trabas burocráticas típicas de los programas en el exterior.

Un valor agregado fundamental es la posibilidad de viajar y conocer nuevos destinos mientras se inicia la inserción laboral en un rubro vinculado a su campo de estudio. La propuesta no solo impulsa el desarrollo profesional, sino también el crecimiento personal: permite a los jóvenes descubrirse, vivir sus primeras experiencias de independencia y transformar un currículum en blanco en uno con experiencias reales, habilidades adquiridas y mayor confianza para el futuro.

3.5 Comunicación

3.5.1 Manual e Imagen de marca

A la hora de crear nuestra marca pensamos en una propuesta que combine juventud, viaje, trabajo e identidad nacional. Para los colores, pensamos una paleta inspirada en los tonos de la bandera argentina (celeste, azul y blanco), ya que es una parte muy importante y representativa del proyecto. A la vez, la tipografía elegida busca ser legible y profesional, mientras representa una marca joven y dinámica.

Para el nombre, pensamos en AndAr, haciendo referencia a los primeros pasos tanto en el mundo laboral como en las experiencias personales. También remite a “andar por Argentina”, haciendo alusión a viajar por las distintas regiones del país. Le dimos importancia a la terminación de la palabra, utilizando la A mayúscula para destacar a Argentina, ya que ahí es donde se realiza el proyecto.

Para el slogan “Donde la vocación y el viaje se encuentran”, buscamos sintetizar la idea del proyecto, relacionando la experiencia turística con la búsqueda de la vocación o su profesionalización, tomando esto como valores principales. No se trata solo de una búsqueda profesional y turística, sino también de un crecimiento personal.



El tono de la marca es cercano e inspirador, transmitido a través de mensajes positivos y motivacionales, que buscan generar confianza y seguridad en la marca.



Tipografía primaria

Montserrat

ABCDEFGHIJKLMNÑO | abcdefghijklmnoqrst
PQRSTUVWXYZ | uvwxyz



Tipografía secundaria

Quicksand

ABCDEFGHIJKLMNÑO PQ | abcdefghijklmno pqrstuv
RSTUVWXYZ | wxyz

Paleta cromática





Logo

Slogan

Andr  + Andr 
Donde la vocacion y el viaje se encuentran

El por qué del logo

Recorrer y conocer

Nuevos caminos

Primeros pasos

Crecimiento personal y profesional

Experiencia a tu alcance

A mayúscula por Argentina



Variables



Isologo



3.5.2 Plan de Comunicación

La estrategia comunicacional se apoya en una selección planificada de canales de difusión, que integran medios digitales e institucionales, bajo el objetivo de llegar a jóvenes estudiantes universitarios o terciarios que están en búsqueda de primeras experiencias laborales o prácticas profesionales.

Las redes sociales serán uno de los principales canales digitales de difusión, debido a que es uno de los espacios de mayor interacción y consumo informativo del público objetivo. En este marco usaremos Instagram como canal central para mostrar experiencias reales, compartir información de los programas, difundir fechas de inscripción y transmitir los valores de la marca mediante contenido aspiracional, a través de redes y stories.

A su vez usaremos Tik Tok ya que nos permitirá ampliar el alcance y captar la atención del público mediante videos breves, dinámicos y entretenidos, buscando reforzar la autenticidad de la marca. Destacarán videos sobre testimonios, información de los programas, videos de viajes.

Por último, incorporaremos YouTube para la difusión de contenido audiovisual de mayor profundidad, como testimonios de ex participantes, entrevistas con empleadores, videos explicativos y materiales informativos.



Por otro lado, utilizaremos Newsletter para dirigirnos a jóvenes interesados que ya se registraron o manifestaron interés en los programas. El newsletter se enviará de forma mensual y funcionará como un canal directo y personalizado de comunicación con la comunidad de AndAr. Esto permitirá mantener informados a los suscriptores sobre nuevas convocatorias, fechas de inscripción, convenios, beneficios y promociones, fomentando la fidelización y el sentido de pertenencia.

Otro canal de difusión tradicional serán las universidades, ferias y asociaciones estudiantiles ya que permiten alcanzar de forma directa al público objetivo dentro de su propio entorno académico. A través de alianzas institucionales, como ANET (Asociación Nacional de Estudiantes de Turismo) podremos llegar al público objetivo mediante sus medios oficiales (LinkedIn, redes sociales, cartelería, boletines internos). Además, mediante los eventos organizados por las mismas podremos dar charlas o presentaciones presenciales y virtuales⁶⁷, y entregar material gráfico (folletos⁶⁷, tarjetas, QR al sitio web). De esta forma fortalecemos la credibilidad y legitimidad del programa dentro del ámbito académico.

Mes	Acciones principales	Resultados esperados
1	Diseño de identidad visual y tono comunicacional. Creación de cuentas oficiales en Instagram, TikTok y Youtube. Creación de la base de datos y sistema de envío de newsletter para los interesados. Contratación de Community Manager, \$300.000 por cada mes.	Redes sociales y canales de comunicación definidos.
2	Lanzamiento de redes sociales y primeras publicaciones. Planificación y diseño del formato de los newsletters. Contacto inicial con universidades. Campaña de publicidad en plataforma LinkedIn (1 publicación por 7 días \$106.640)	Inicio de la visibilidad digital y primeros seguidores.
3	Campaña de publicidad de la empresa en redes sociales, segmentada en Instagram y TikTok (2 publicación por 7 días \$143.360 ⁶⁸). Envío del primer newsletter.	Aumento de la repercusión de las redes sociales y del sitio web.
4	Charlas en universidades y entrega de folletería (1000 folletos \$62.800 ⁶⁹). Activación de YouTube con videos informativos. Nueva campaña paga de marketing para llegar a más gente (2 publicación con	Generación de inscripciones y vínculos institucionales.

⁶⁷ <https://drive.google.com/file/d/1l8J8V-KHXIzgWun110LNf9goRRFbOX11/view?usp=drivesdk>

⁶⁸ https://drive.google.com/file/d/1YPrKT58TifL-pZbUqw6M1Bpq_INFjVT/view?usp=drivesdk

⁶⁹

https://www.mercadolibre.com.ar/up/MLAU208952747?pdp_filters=item_id:MLA1103863402#origin=share&sid=share&wid=MLA1103863402&action=copy



	publicidad por 7 días \$143.360).	
5	Ferias de empleo universitarias. Producción de contenido en tiktok, respondiendo a dudas frecuentes. Campaña de publicidad en plataforma LinkedIn (1 publicación por 7 días \$106.640)	Fidelización y confianza de los usuarios.
6	Evaluación del desempeño comunicacional a través de informes de datos obtenidos (alcance, conversiones y engagement)	Ajustes y optimización del plan para próxima etapa.

Para el presupuesto financiero del Plan de Comunicación en los primeros 6 meses de la empresa hemos estimado un total aproximado de \$562.800 en gastos variables y \$300.000 por cada mes como gasto fijo de los honorarios de la Community Manager (\$1.800.000 en total). Por ende, el presupuesto final es de \$2.362.800-.

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Actividades									
Diseño de identidad visual y tono comunicacional	█								
Creación de cuentas oficiales en Instagram, TikTok y YouTube	█								
Creación de la base de datos y sistema de envío de newsletter para los interesados	█								
Lanzamiento de redes sociales y primeras publicaciones.	█								
Planificación y diseño del formato de los newsletters.	█								
Contacto inicial con universidades.	█								
Campaña de publicidad paga en LinkedIn	█								
Campaña de publicidad de la empresa, segmentada en Instagram y TikTok.		█							
Envío de newsletter con nueva información			█	█	█				
Charlas en universidades				█	█				
Activación de YouTube con videos informativos.				█	█				
Campañas pagas de marketing				█	█				
Ferias de empleo universitarias.					█	█			
Producción de contenido en tiktok, respondiendo a dudas frecuentes					█	█			
Campaña de publicidad paga en LinkedIn					█	█			
Evaluación del desempeño comunicacional.						█	█		
Ajustes y optimización del plan para próxima etapa.							█	█	



3.5.3 Desarrollo de plataforma

Para comunicar nuestro proyecto, optamos por diseñar una página web⁷⁰ que contenga tanto información de los programas como de la misma empresa. A la vez, creamos un perfil de Instagram⁷¹ con el objetivo de llegar a más gente y ofrecer información de nuestros programas de una forma más atractiva y dinámica para nuestro público.

3.6 Comercialización

3.6.1 Sistema y canales de comercialización

A la hora de seleccionar nuestros canales de comercialización, consideramos los diferentes espacios donde se encuentran nuestros potenciales clientes, con el objetivo de identificar los medios más eficaces para establecer una comunicación directa y concretar acciones comerciales, tales como inscripciones, reuniones informativas y gestiones administrativas. Optamos por un sistema de comercialización que integra la virtualidad y la presencialidad gracias a que nuestro público objetivo se mueve tanto en entornos digitales como presenciales para comunicarse.

En primer lugar, implementaremos la comercialización directa a través de la participación en ferias y eventos educativos. Mediante convenios institucionales conseguimos participar de ferias estudiantiles y de empresas que permiten establecer contacto directo y personal con los jóvenes interesados. Este canal permite ofrecer información de primera mano, responder dudas en el momento y construir una relación de confianza con los futuros participantes. Además, estas instancias funcionan como un espacio clave para la obtención de contactos: registraremos a cada interesado mediante formularios digitales breves (nombre, carrera, universidad, correo y redes sociales), lo que permitirá generar una base inicial de leads cualificados.

En segundo lugar, las redes sociales serán un canal transversal de gran relevancia, dado que constituyen el medio principal de comunicación para el público joven. Principalmente usaremos Instagram, WhatsApp Business y TikTok, ya que estos canales permiten la difusión de mensajes y respuestas automatizadas, pero también la atención directa y personalizada al cliente. A través de contenido de valor (videos explicativos, testimonios, publicaciones informativas, en vivos y campañas segmentadas), se buscará atraer consultas espontáneas y generar leads de forma orgánica y paga. Para cada campaña se utilizarán botones de acción (“Enviar mensaje”, “Consultá ahora”,

⁷⁰ <https://andar.framer.website/>

⁷¹ https://www.instagram.com/andar.argentina?utm_source=qr



“Quiero más info”) que deriven directamente al WhatsApp Business o a formularios de registro, asegurando un flujo constante de contactos interesados.

También usaremos un correo electrónico, ya que aún se mantiene como un medio de comunicación formal y asegura un registro ordenado de las operaciones administrativas y financieras entre la organización y los clientes. A partir de los leads obtenidos, implementaremos un sistema de seguimiento por email (individual y automatizado) que brindará información ampliada, recordatorios de fechas, envío de folletos digitales y convocatorias a reuniones informativas, contribuyendo a madurar el interés del prospecto y avanzar hacia la inscripción.

Por último, nuestra página web funcionará como un medio de comercialización debido a que tendrá formularios de contacto e inscripción automatizados que se derivarán directamente al área de ventas, donde el equipo podrá realizar un seguimiento individualizado. Además, el usuario podrá iniciar su proceso de registro y acceder a información complementaria sobre fechas, requisitos y condiciones. De esta forma, la web se convierte en un espacio clave para la profesionalización de la gestión comercial. Para aumentar las visitas a la página web, vamos a trabajar en que la información sea clara, fácil de encontrar y útil para los jóvenes que buscan prácticas profesionales o experiencias de Work & Travel dentro del país. También realizaremos campañas en redes sociales y utilizaremos códigos QR en ferias y eventos para que las personas puedan acceder directamente a la web desde su celular. Cada vez que alguien complete un formulario, sus datos se organizarán automáticamente en nuestra base interna, lo que nos permitirá hacer un seguimiento ordenado, saber quién está interesado, responder consultas a tiempo y acompañar a cada persona desde el primer contacto hasta la inscripción final.

En síntesis, combinaremos acciones presenciales (ferias, charlas y convenios universitarios) con estrategias digitales (contenido, campañas, formularios y automatizaciones) para generar leads de calidad, gestionarlos sistemáticamente y convertirlos en participantes efectivos de los programas.

4.1 Procesos

4.1.1 Flujograma

Front: *Experiencia del cliente frente a la compra y disfrute del producto/servicio de su emprendimiento.*

Primera consulta:



El estudiante con interés descubre la agencia a través de alguno de nuestros canales comerciales y realiza su primera consulta con el objetivo de obtener más información.

Reunión informativa:

A partir de la primera consulta se realiza una entrevista orientadora en la cual se conoce al potencial cliente y la agencia le muestra los distintos programas en base a sus curiosidades, intereses, necesidades y motivaciones.

Compra del programa:

El usuario comunica su decisión de realizar el programa que más se ajusta a sus necesidades y se comienza a tramitar los procesos previos a la realización del programa.

Carga de documentos y reserva:

Se le solicita al estudiante los documentos necesarios, como el DNI, el currículum y la constancia de alumno regular, entre otros. También se abona la seña del programa.

Entrevista orientadora:

Se realiza una entrevista para profundizar en los intereses, preferencias y necesidades del cliente, con el objetivo de encontrar el empleador que más se adapte a su perfil.

El cliente recibe opciones de empleos:

Se envía un documento con todos los empleadores y puestos disponibles, junto a una recomendación por parte de la agencia en base a lo conversado en la entrevista orientadora.

Entrevista con el empleador:

Una vez seleccionado el empleador y el puesto, se contacta al postulante con el empleador para conocerse y profundizar en la información del currículum.

Confirmación del puesto y entrega de documentos:

Luego de la entrevista con el empleador se confirma el puesto y se entrega la carta de bienvenida junto con el convenio, que detalla tanto las obligaciones del pasante como las del empleador.

Realización del programa:



El cliente viaja al destino y se da inicio a la práctica profesional.

Seguimiento y retroalimentación:

La agencia mantiene contacto con el cliente durante las prácticas para conocer su experiencia y resolver dudas, buscando garantizar su bienestar y acompañar el proceso.

Finalización del programa, entrega de certificado y seguimiento:

Una vez que el cliente regresa de las prácticas profesionales, se realiza una entrevista para conversar sobre la experiencia y se le entrega un certificado de prácticas, cerrando así el ciclo de participación.

Back: Gestiones internas que debe realizar la empresa para poder atender correctamente todos los requerimientos del cliente, identificando las interrelaciones entre departamentos, si fuese el caso

Promoción y difusión de los programas:

El área de Marketing se encarga de la promoción y difusión de los programas. A través de redes sociales, convenios con universidades, asociaciones estudiantiles y campañas digitales, busca captar potenciales clientes y posicionar la marca. En esta etapa trabaja junto con el área de ventas, que recibe los primeros contactos interesados generados por estas acciones y gestiona la base de datos de los nuevos leads.

Primera consulta:

Llega un cliente interesado pidiendo más información sobre los programas. El área de ventas se encarga de responder rápidamente y enviarle la información solicitada, ofreciendo también la posibilidad de realizar una reunión para recibir información más detallada y resolver dudas. En paralelo, Marketing garantiza la coherencia de la comunicación y el uso de materiales actualizados.

Reunión informativa:

El área de ventas establece la fecha para la reunión informativa y brinda al cliente toda la información necesaria, resolviendo posibles dudas y orientándolo en la elección del programa en base a sus necesidades e intereses.

Compra del programa:



El cliente decide y compra el programa. A partir de ahí, el área de ventas comunica la operación al área de administración, que comienza a tramitar los procesos previos a la realización del programa y abre un perfil del cliente en el sistema de la agencia para registrar toda su documentación y pagos.

Solicitud de documentos:

El área de administración solicita los documentos necesarios y, una vez recibidos, los carga al perfil del cliente. Esta información luego es utilizada por el área de producto para avanzar con la búsqueda de empleadores adecuados.

Entrevista orientadora:

El área de producto coordina una entrevista con el cliente con el objetivo de conocer mejor sus intereses, habilidades, preferencias y necesidades, que luego serán tenidas en cuenta para recomendar empleadores y puestos. A su vez, el área de ventas mantiene la comunicación con el cliente para acompañar el proceso y resolver dudas.

Armado y envío de propuesta de empleadores:

En base al programa elegido y la entrevista orientadora, el área de producto arma un documento explicitando los posibles empleadores y puestos, detallando lo que ofrecen los mismos y su ubicación. En este documento también se ofrece una recomendación personalizada de cuáles son las propuestas que más se adaptan al perfil del cliente. Una vez armado el documento, se envía al usuario. Durante esta etapa, el área de administración verifica que todos los documentos requeridos estén cargados correctamente y Ventas continúa en contacto con el participante.

Contacto con el empleador:

Una vez que el cliente elige el puesto y el empleador, el área de producto se contacta con el mismo para enviarle el perfil del cliente y su currículum. Mientras tanto, el área de ventas acompaña este proceso manteniendo informado al participante, mientras que el área de administración registra los avances en el sistema.

Interés por parte del empleador:

El empleador comunica al área de producto su interés en el cliente y ofrece una entrevista. A partir de esto, la misma área brinda los contactos necesarios para que se dé el encuentro y el área de ventas se encarga de avisar al postulante.



Seguimiento de la primera entrevista con el empleador:

La agencia hace un seguimiento de la primera entrevista, manteniendo contacto tanto con el cliente como con el empleador. El área de ventas se va a ocupar del seguimiento del postulante, mientras que el área de producto va a ser el seguimiento del empleador.

Confirmación del puesto y entrega de documentos:

Luego de la entrevista, el empleador confirma al cliente y el área de producto, junto al empleador se van a ocupar de realizar la carta de bienvenida junto con el convenio que detalla tanto las obligaciones del pasante como las del empleador. Posteriormente el área de ventas le entrega estos documentos al cliente.

Contacto con el empleador:

El área de producto se pone en contacto con el empleador para preparar la llegada del cliente, asegurando los requisitos prometidos como el alojamiento y las comidas. A su vez, la administración confirma que toda la documentación esté completa y registrada.

Seguimiento previo a la realización del programa:

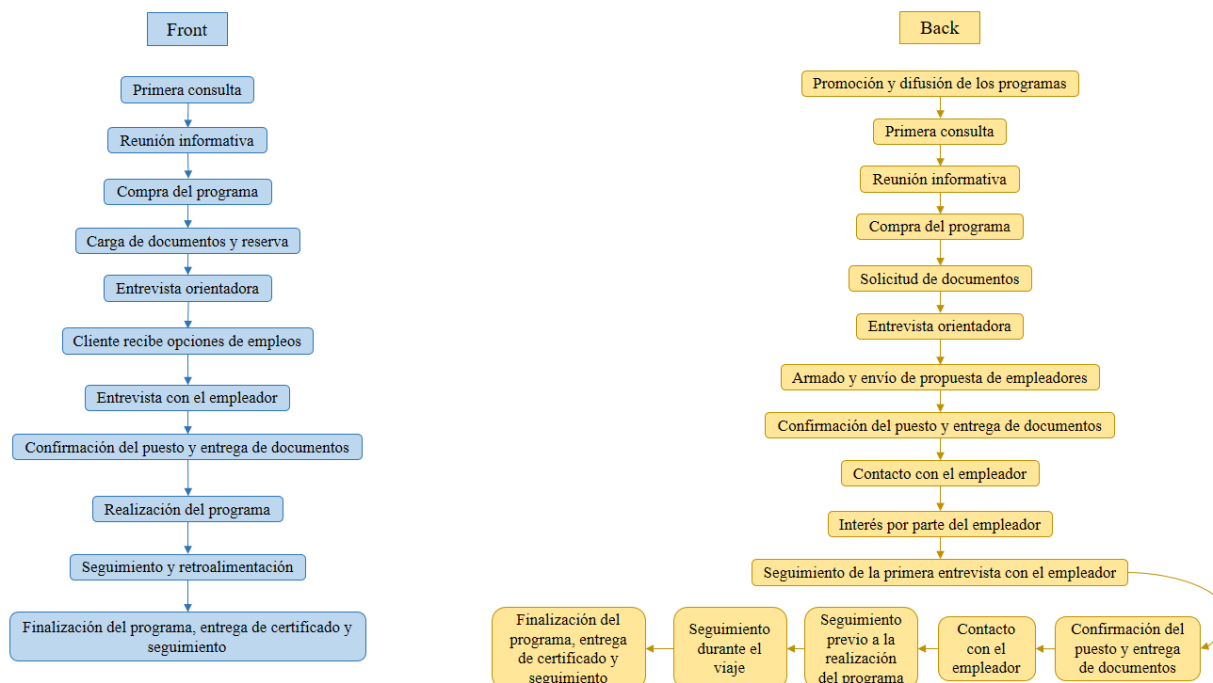
Ventas acompaña al cliente en la preparación del viaje en cuanto a vuelos, dudas o recomendaciones, entre otros.

Seguimiento durante el viaje:

Durante la estadía, el área de ventas se comunica con el cliente para conocer cómo está viviendo la experiencia, resolver sus dudas y garantizar su bienestar. Esta información se le transmite al área de producto para evaluar el desempeño del empleador. Mientras tanto, el área de administración lleva el registro de cada seguimiento. Al mismo tiempo, el área de producto mantiene contacto con el empleador para conocer el desempeño del pasante.

Finalización del programa, entrega de certificado y seguimiento:

Una vez que el cliente regresa de las prácticas profesionales, el área de producto realiza una entrevista para conversar sobre la experiencia y recopilar su opinión. Luego, administración emite el certificado de prácticas, y ventas se encarga de entregarlo y mantener la relación con el cliente. El área de marketing puede utilizar los testimonios obtenidos para futuras acciones de promoción.



4.1.2 Recursos necesarios

Proceso	Personal	Espacios / Infraestructura	Recursos y/o materiales
Promoción y difusión de los programas	Marketing y Ventas	Oficina, Universidades asociadas y espacios de interés	Computadora, folletería, WiFi, presupuesto financiero, software de diseño y edición, redesa sociales, página web.
Primera consulta	Ventas	Oficina	Computadora, WiFi, información (PDF informativos, etc.) teléfono.
Reunión informativa	Ventas	Oficina (sala de reunión)	Mobiliario (sillas, mesas, escritorios, máquina de café), sistema de turnos, teléfonos.
Compra del programa	Ventas y administración	Oficina	Sistema de información (apertura del perfil del cliente), mobiliario (sillas, mesas, escritorios, máquina de café)



			WiFi, computadoras, teléfonos.
Solicitud de documentos	Administración	Oficina y remoto (contacto vía mail)	Sistema de información, checklist de documentos, computadora, WiFi, mobiliario (sillas, mesas, escritorios, máquina de café).
Entrevista orientadora	Producto y ventas	Oficina (sala de reunión)	Computadora, WiFi, mobiliario (sillas, mesas, escritorios, máquina de café)
Armado y envío de propuesta de empleadores	Producto y administración	Oficina y remoto (contacto vía mail)	Checklist de documentos, teléfono, documento de la propuesta de empleadores, computadora, WiFi, mobiliario (sillas, mesas, escritorios, máquina de café)
Contacto con el empleador	Producto y ventas	Oficina y remoto (contacto vía mail)	Computadora, teléfono, WiFi, mobiliario (sillas, mesas, escritorios, máquina de café)
Interés por parte del empleador	Producto y ventas	Oficina y remoto (contacto vía mail)	Computadoras, teléfono, WiFi, mobiliario (sillas, mesas, escritorios, máquina de café)
Seguimiento de la primera entrevista con el empleador	Ventas y producto	Oficina y remoto (contacto vía mail o celular)	Mobiliario (sillas, mesas, escritorios, máquina de café), computadora, teléfono, WiFi.
Conformación del puesto y entrega de documentos	Producto y ventas	Oficina y remoto (contacto vía mail)	Mobiliario (sillas, mesas, escritorios, máquina de café), computadoras, teléfono, WiFi, sistemas de información (perfil del



			cliente y datos del empleador), documentos (convenio y carta de bienvenida).
Contacto con el empleador previo a la llegada del cliente	Producto y administración	Oficina y remoto (contacto vía mail)	Mobiliario (sillas, mesas, escritorios, máquina de café) computadoras, teléfono, WiFi, sistemas de información (perfil del cliente y datos del empleador).
Seguimiento previo a la realización del programa	Ventas	Oficina y remoto (contacto vía mail y celular)	Mobiliario (sillas, mesas, escritorios, máquina de café) computadoras, teléfono, WiFi, sistemas de información (perfil del cliente).
Seguimiento durante el viaje	Ventas, producto y administración	Oficina y remoto (contacto vía mail y celular)	Computadoras, teléfono, WiFi, sistemas de información (perfil del cliente)
Finalización del programa, entrega de certificado y seguimiento	Producto, administración, ventas y marketing.	Oficina (sala de reunión) y sala de contenido (Espacio de entrevistas y contenido para redes sociales con banners de la marca)	Mobiliario (sillas, mesas, escritorios, máquina de café) computadoras, teléfono, WiFi, cámara (para hacer contenido de redes) merch de la marca, certificado de prácticas.

4.2 Posibles operaciones “críticas” que demandarán una mayor atención

Opción crítica	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de impacto	Acciones de prevención	Acciones para minimizar los efectos
Baja temporada y en consecuencia poco aprendizaje	Bajo	Alto	Enviar a los estudiantes en temporadas altas	Tener puestos preparados que no dependan tanto de la



				demanda.
Enfermedades y lesiones en el viaje	Medio	Medio	Exigir apto médico y ficha médica antes de viajar	Exigir seguro médico y establecer un proceso de acción.
Arrepentimientos durante las prácticas	Medio	Bajo	Seguimiento para detectar desmotivación o dudas y acompañamiento	Políticas de cancelación claras.
Arrepentimiento previo a las prácticas	Bajo	Medio	Seguimiento para detectar desmotivación o dudas y acompañamiento.	Protocolo de arrepentimiento (con el empleador y el pasante). Políticas de cancelación claras.
Problemas con alojamiento o comidas	Media/Baja	Alto	Aseguramiento de la calidad (tanto del alojamiento como de las comidas), asegurar opciones alimenticias para dietas restringidas, encuestas de satisfacción para el post viaje	Sistema de comunicación ágil entre el área de producto y el empleador. Garantía económica en el caso de que el empleador incumpla lo prometido.
Errores y demoras en la documentación	Baja	Medio	Establecer plazos de entrega, check list de documentación, tutorial para completar los mismos y reuniones con la agencia para chequearlos previo a entrega	Contemplar el margen de error en los plazos y los procesos de entrega y darle prioridad o marcar como urgente la situación.



4.3 Sistema de calidad de servicio

Etapas del proceso: Cliente se contacta con la agencia con dudas			
Objetivos	Metas	Indicadores	Registro
Lograr que el usuario obtenga una rápida respuesta personalizada a través de un contacto real	Responder al 100% de las consultas y dudas en un plazo máximo de 24 h.	Tiempo promedio de respuesta. Encuesta de satisfacción. Porcentaje de consultas y dudas resueltas.	Llevar un registro de todas las consultas recibidas y sus tiempos de respuesta, evaluando periódicamente los resultados para mejorar la atención.

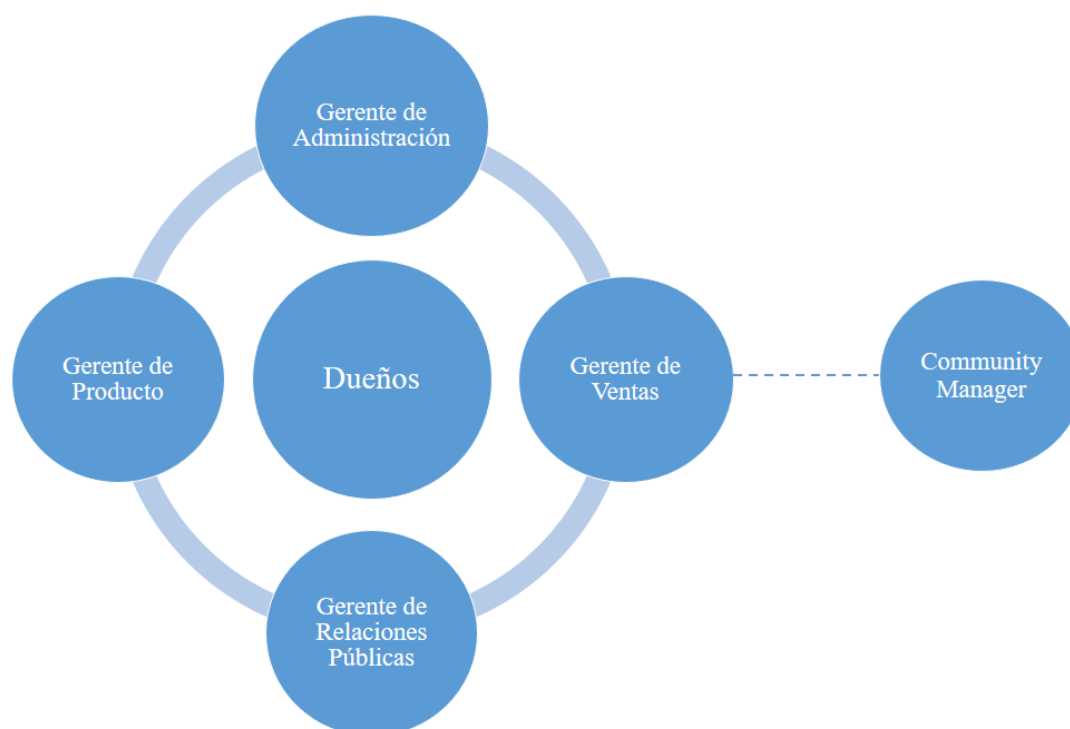
Etapas del proceso: Entrevista orientadora y ofrecimiento de empleos			
Objetivos	Metas	Indicadores	Registro
Garantizar que cada participante elija el programa y empleador más adecuado a su perfil.	Lograr que el 90% de los clientes manifieste conformidad con el programa e intenciones de recomendarlo.	Encuesta de satisfacción. Porcentaje en peticiones de cambios de empleador y/o puesto. Porcentaje de reclamos	Recopilación y análisis de las respuestas de la encuesta de satisfacción. Informe de reclamos y petición de cambios.

Etapas del proceso: Seguimiento durante la realización del programa			
Objetivos	Metas	Indicadores	Registro
Mantener un contacto constante y fluido con los clientes durante el viaje y resolver las dudas que les surgen allá.	Contactarnos al menos 2 veces a la semana con el 100% de los clientes.	Cantidad de contactos (llamada, email, mensaje) realizados en la semana. Cantidad de dudas resueltas. Nivel de satisfacción del cliente en destino.	Registro de llamadas, mensajes enviados, emails. Informe de incidencias y resolución. Encuestas de seguimiento a mitad del programa.



5.1 Recursos humanos

5.1.1 Organigrama



5.1.2 Plantilla de empleado

Tareas a realizar	Nº de personas requeridas	Nº de horas mensuales	Turno	Calificación requerida
<u>Gerente de producto:</u> Diseño, desarrollo y mejora continua de los programas, gestionar convenios y acuerdos con los empleados, realizar entrevistas orientadoras con los clientes, armar y enviar propuestas de empleadores, mantener contacto con empleadores durante todo el proceso, verificar condiciones del programa (alojamiento,	1	180	Lunes a viernes de 9 a 18 h (horario flexible)	Profesional de turismo, con experiencia en planificación turística, coordinación de experiencias y trato con proveedores del sector. Inglés avanzado.



comidas, puestos, requisitos), dar seguimiento al participante durante el viaje y evaluar desempeño del empleador.				
<u>Gerente de administración:</u> Solicitar, gestionar y cargar documentación en el sistema. Controlar pagos, señas y estados administrativos de cada cliente, llevar registro de avances internos y documentación de empleadores, preparar certificados y documentación final.	1	180	Lunes a viernes de 9 a 18 h (horario flexible)	Profesional de turismo con conocimientos en gestión administrativa, manejo de sistemas, organización operativa y contabilidad.
<u>Gerente de ventas:</u> Responder consultas y coordinar reuniones informativas, asesorar al cliente sobre programas y gestionar la compra, acompañar al estudiante antes y durante el viaje, llevar registro del proceso comercial y estado del cliente.	1	180	Lunes a viernes de 9 a 18 h (horario flexible)	Profesional o estudiante de turismo con habilidades de comunicación y liderazgo, y experiencia en atención al cliente.
<u>Gerente de Relaciones Públicas:</u> Representar a AndAr en universidades, asociaciones estudiantiles, ferias educativas y eventos del sector. Coordinar charlas informativas y presentaciones institucionales, facultades y organismos turísticos. Mantener y fortalecer las relaciones estratégicas con instituciones aliadas.	1	180	Lunes a viernes de 9 a 18 h (horario flexible)	Profesional de turismo con habilidad en oratoria y capacidad de negociación y representación formal ante entidades educativas y empresariales.



Producir contenido profesional para LinkedIn y otros canales formales.				
--	--	--	--	--

5.1.3 Plan de capacitación para el personal

Título	Objetivo	Horas	Instructores	Personal convocado	Fecha	Tipo	Importe total
Curso de oratoria “El Arte de Hablar” ⁷²	Fortalecer las habilidades de comunicación oral de las gerencias de RRPP, mejorando la claridad y seguridad al hablar. La capacitación busca que ambos sectores puedan transmitir mensajes de forma más efectiva, conectar mejor con sus públicos y desempeñarse con mayor confianza en presentaciones, reuniones, entrevistas y situaciones comerciales	5 h. (videos cortos de 20 minutos)	Mai Pistener (Licenciada en Comunicación Social)	Gerente de RRPP, gerente de ventas	Online. Se puede realizar en cualquier momento.	Externa	\$39000
Curso de liderazgo y gestión de	Adquiere las habilidades clave para liderar equipos con éxito.	4 semanas, 4 a 6 horas semanal	Coderhouse	Gerente de ventas	10/3/2026	Externa	\$68800

⁷² <https://www.maipistiner.com/curso-oratoria>



equipos ⁷³	Aprende sobre estilos de liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones y resolución de conflictos.	es.					
Gestión administrativa y contabilidad básica	Perfeccionar el control de pagos, presupuestos, comprobantes, facturación y manejo de fondos del proyecto	Un mes, dividido en 2 horas por semana	Coderhouse	Gerente de administración	Online.	Externa	\$59200
Negociación	Mejorar la capacidad para negociar condiciones y acordar beneficios para el proyecto y sus clientes	1 mes dividido en 2 horas por semana	Bernardo Barcena (profesor especialista en negociación y liderazgo de UP)	Gerente de productos	Online	Externa	

5.1.4 Fuente de reclutamiento

Para el comienzo de nuestra actividad, la empresa trabajará únicamente con los propios dueños como empleados. Sin embargo, pensando en futuras incorporaciones, la fuente de reclutamiento que utilizaremos será la contratación directa a través de plataformas digitales profesionales. Principalmente utilizaremos LinkedIn y las bolsas de trabajo de universidades con las que tengamos convenios, ya que permiten llegar a perfiles jóvenes, formados y alineados con el espíritu del proyecto.

⁷³ https://www.coderhouse.com/ar/cursos/liderazgo-gestion-equipos?pipe_source=google&pipe_medium=cpc&pipe_campaign=2&gad_source=1&gad_campaignid=11067265121&gbraid=0AAAAACoxfTJlatptD8lmHw7_PvWeN6HcC&gclid=CjwKCAiAlfvIBhA6EiwAcErpydke6akJxjNtlbjwN0exzIqXZYW9sckDJwAMHL0LIImxbCbnPFPIXhoCZiUQAvD_BwE#modalidad-3



En los casos de roles tercerizados (como el de community manager) optamos por buscar a través de agencias de marketing, LinkedIn y redes sociales para contactar profesionales freelance especializados en comunicación digital.

6.1 Plan Financiero