



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

MARKETING EN TIEMPOS DE CRISIS

ETUDIO DEL CASO XIC PHOTOS

Autor: Josefina Correa

Legajo: 23074

Mentor: María Fernanda Tamborini

Victoria, Noviembre 2019

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN.....	3
1.1.PROBLEMÁTICA.....	3
1.2.PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.3.OBJETIVOS.....	8
1.4.JUSTIFICACIÓN DE ESTUDIO.....	9
1.5.ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	10
2.CAPÍTULO I: CONTEXTO NACIONAL ESPAÑOL.....	12
2. 1 CRISIS ESPAÑOLA 2008-2014.....	12
3. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	13
3.1.ESTUDIO DE MERCADO & MARKETING MIX.....	13
3.2.COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	14
3.3.ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	17
3.4.ENTORNO MACROECONÓMICO.....	18
3.5.ENTORNO MICROECONÓMICO.....	18
3.6.COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN TIEMPOS DE CRISIS.....	19
3.7.ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	20
3.8.ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	21
3.9.ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	23
3.10.ESTRATEGIA DE CANAL.....	25
3.11.TRABAJOS DE GRADUACIÓN PREVIOS.....	25
4. CAPÍTULO III: ESTUDIO DE CASO.....	27
4.1.INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA.....	27
4.2.ANÁLISIS ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	28
4.3.ANÁLISIS ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y DE PRECIOS.....	29
4.4.ANÁLISIS ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	31
4.5.ESTRATEGIA DE MARKETING Y DE NEGOCIO.....	33
5. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS.....	36
6. BIBLIOGRAFÍA.....	40
7. ANEXOS.....	42

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN

La problemática que se desea abordar en este trabajo es la gestión del marketing en tiempos de crisis. Este tema siempre fue muy discutido por diferentes autores como D.Blackwell, R, Minard, P, Engel, J (2002); Dvoskin, R, (2009) y (2002); Dvoskin, R, Serra, R (2003); etc. El objetivo es analizar la teoría sobre el tema y luego aplicarlo a un estudio de caso.

Para comenzar, hay que definir el término crisis, según la Real Academia Española, es la “reducción en la tasa de crecimiento de la producción de una economía, o fase más baja de la actividad de un ciclo económico”. España entró en un estado de depresión económica en el período del 2008 al 2014. Esta crisis se enmarcó dentro de la crisis económica mundial del 2008 que afectó a la mayor parte de países del mundo.

Las compañías en épocas de recesión económica deben tomar decisiones relacionadas con posibles recortes en marketing y comunicación. Esto puede parecer la solución a primera vista pero luego podría llegar a afectar la salud del negocio (SÁNCHEZHARGUINDEY, G. B. 2011).

La marca es la combinación de atributos tangibles e intangibles que si se gestionan de manera adecuada generan valor e influencia. **El objetivo principal de la marca es generar relaciones que deriven en preferencia y fidelidad del consumidor.** Por eso, en época de crisis la marca se vuelve indispensable ya que tiene la capacidad de ofrecer una propuesta de valor y diferenciación frente a la competencia. Además, **la crisis no debe ser un freno sino una oportunidad** para replantear la marca frente a clientes y audiencias clave. **En tiempos de recesión económica crece la incertidumbre y se reduce la renta disponible por lo que los consumidores comienzan a ser más exigentes en cuanto al análisis precio, valor, calidad.** Ante esta situación las compañías deben sacar provecho, los consumidores se encuentran más vulnerables que nunca. **La crisis hace que los consumidores reconsideren sus decisiones de compra,** esto permite a las

empresas crear una promesa de marca que genere confianza a partir de estrategias que apelan a factores a los que los consumidores son más sensibles en esas épocas. De esta manera podrán establecer una fidelización que perdurará aun cuando la crisis haya finalizado. Por otro lado, **el consumidor debe ser el centro de la estrategia de negocio**. Para lograr esto, la empresa debe entender las necesidades de sus clientes y analizar los factores que impulsan la demanda para poder desarrollar y poner énfasis en los atributos de la marca que garanticen la diferenciación. Los principales atributos de la marca son: **Diferenciadores** (los que te diferencian y te hacen único), **Valorado** (lo que para determinados consumidores tiene importancia) y **Básicos** (mínimos comunes a la industria donde la marca opera). Lo principal es identificar los criterios que utilizan los usuarios en sus decisiones de compra. Cuando una marca es bien gestionada tiene influencia en las variables del comportamiento de los consumidores. En la actualidad se debe considerar la comunicación por medio de las redes sociales, el **“marketing online”**. Este es un recurso genera buenos resultados siempre y cuando sea bien gestionando. Permite acercarse al cliente para poder conocerlo mejor. Además, es un recurso de bajo coste que puede generar grandes beneficios.

En el mundo de hoy es necesario invertir de manera inteligente. Se deben aprovechar las oportunidades. Hay que tener en cuenta los costes y los esfuerzos para fidelizar al cliente y atraer nuevos clientes. Para lograr esto se debe analizar al cliente por medio de encuestas, buzón de sugerencias, etc. (SÁNCHEZHARGUINDEY, G. B. 2011).

La información que proveen los consumidores es muy valiosa ya que servirá para poder segmentar y crear una comunicación más personalizada y efectiva. Entender al cliente es primordial, sobretodo en épocas de recesión económica. Cuando los ciclos económicos cambian, las necesidades de los consumidores también varían, por lo que es muy relevante entender sus motivaciones en cada momento para evitar fugas de clientes. Es necesario conocer tanto a los usuarios actuales como a los potenciales.

Otro tema importante que a destacar es **la comunicación multicanal**. En la actualidad existe una diversidad de medios y formas de comunicación. Hay que aprovechar la oportunidad que brinda la variedad de canales y analizar cuáles son más convenientes para promocionar el negocio y llegar a todas las audiencias deseadas haciendo comunicación acorde a cada segmento de mercado. Además, hay que superar las expectativas del cliente frente a la crisis, sorprenderlos por medio de la comunicación (SÁNCHEZHARGUINDEY, G. B. 2011).

En conclusión, la marca es un activo que crea valor para el consumidor y para la empresa. **Para lograr triunfar es necesario enfocar la estrategia empresarial en las necesidades del consumidor**. “Una crisis es un punto de inflexión para verificar el estado de nuestra marca, pero **nunca debe recortarse la inversión en marketing en momentos de incertidumbre económica, y una estrategia acertada es buscar alternativas de bajo coste que nos permitan seguir comunicando**” (SÁNCHEZHARGUINDEY, G. B. 2011).

Por otra parte, en la revista Gestión, Juan Carlos Alcaide sociólogo con un master en marketing, diplomado en recursos humanos y con un doctorado en ciencias económicas, aborda este tema y escribe que en tiempos de crisis es indispensable retener a los clientes (ALCAIDE, R. 2014). Para lograr esto, expresa que existen dos líneas básicas de actuación:

1. Cortar costos y gastos en las actividades que no aporten valor ni a los clientes ni a la empresa (la burocracia).
2. Fortalecer las actividades que permitan retener a los clientes actuales de la empresa.

Alcaide hace foco en la segunda opción. Dice que es de gran importancia procurar los más altos niveles posibles de satisfacción de los clientes, ya que está demostrado que un buen servicio no cuesta más, pero genera mayor rentabilidad.

Además, menciona que se deben implantar programas de fidelización, dirigidos a los clientes que componen el núcleo del negocio principalmente y destaca la necesidad

de establecer **programas de retención y contención de bajas**. Otro punto que aborda, es el de reorientar la gestión comercial hacia enfoques inter-relacionales y procurar la vinculación de los clientes más valiosos.

Por último, el autor menciona que se deben dar pasos firmes hacia la creación y consolidación de una cultura céntrica, que es la base de todo (si todos no están orientados al cliente, estos seguirán abandonando el consumo de su producto).

En conclusión, Alcaide hace foco principalmente en la utilización de estrategias de marketing enfocadas en la retención del cliente y la captación de nuevos consumidores (ALCAIDE, R. 2014). Por esto se puede decir que concuerda con el autor anterior, Gustavo Brujó, en sentido que muestra la continuidad de la gestión del marketing en tiempos de recesión económica (SÁNCHEZHARGUINDEY, G. B. 2011).

Otro artículo que hace referencia a este tema se encuentra en la revista Mercado. Se titula como "Inversión en marketing en tiempos de crisis"¹ y hace referencia a lo que escribieron los autores Dimitri Maex y Paul Brown en su libro "Sexy Little Numbers" (MAEX, D: BROWN, P. 2012). Estos autores, al igual que los previamente citados, establecen en su libro que en épocas recesivas es mejor aumentar los presupuestos de marketing. Explican, que cuando hay incertidumbre económica se suele tender a ser más conservadores, no se preguntan cuánto se debe invertir en marketing sino cuánto se debe ahorrar. Además, citan estudios que hacen referencia a esta tendencia que mencionan. Uno de los estudios es el de Roland Vaile en 1997 en el cual comparó a las compañías que habían cortado sus presupuestos de marketing contra las que los habían mantenido estables o los habían aumentado (VAILE,

¹ Mercado.com.ar, "Inversión en marketing en tiempos de crisis". Fecha de acceso: 25/09/2012. <http://www.mercado.com.ar/notas/marketing/373674/inver%3Cb%3Es%3Cb%3Ein-en-marketing-en-tiempo%3Cb%3Es%3Cb%3E-de-cri%3Cb%3Es%3Cb%3Ei%3Cb%3Es%3C>

ROLAND, S. 1952). Se encontró que las mayores ventas corresponden a empresas que habían invertido más en publicidad. Este estudio se repitió en diferentes crisis financieras y los resultados se mantuvieron iguales. Es así que los autores del libro concluyeron con tres claves para abordar la crisis:

1. Usar un modelo más econométrico.
2. Mirar los planes de marketing de manera más holística, con un punto de vista que involucre a los costos de comunicación y a los hábitos de consumo durante la recesión.
3. Establecer a los efectos a largo plazo del plan de marketing y de cómo puede agregar valor a los accionistas.

Según ellos si se siguen estas reglas, es posible que se puedan tomar buenas decisiones en cuanto a los presupuestos de marketing, sin importar el contexto difícil del mercado.

Podemos concluir, que estos autores y los casos analizados muestran que por lo general en épocas de crisis la mejor alternativa de la empresa es mantener o incluso incrementar el presupuesto de marketing, generando así un incremento en la rentabilidad. Todos coinciden en que la buena gestión de una estrategia de marketing en tiempos de recesión económica puede lograr la diferenciación y la creación de valor que concluye en la fidelización del cliente.

El presente trabajo se va a basar en el estudio de caso de la empresa Xic Photos. Dicha organización se encuentra radicada en Alcudia, localidad situada en Mallorca, España. Xic Photos se dedica al rubro de la fotografía, ofreciendo sus servicios en diferentes hoteles. Además, cuenta con locales situado en zonas céntricas y estratégicas. Esta organización se describe como “un equipo de jóvenes profesionales provenientes de distintas partes del mundo que se han juntado con el único fin de poder ofrecerles nuestros servicios de fotografía”.

Dicha empresa comienza a operar en el año 2009 y logra sobrellevar e incluso expandirse durante la depresión económica Española que inició en el año 2008 y aún hoy sigue recuperándose.

Lo interesante para analizar de esta organización es cómo logró llegar a ser exitosa y generar un alza en las ventas en un entorno económico de crisis.

1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo hizo la empresa Xic Photos para desarrollarse exitosamente en un entorno económico de crisis?

SUBPREGUNTAS

- ¿Cómo fue que la estrategia de marketing que permitió el éxito de Xic Photos en los años 2010 a 2014?
- ¿Cómo fue su estrategia de comunicación y precio?
- ¿Qué medidas fueron las que ayudaron a lograr el incremento en las ventas?
¿Fueron estas decisiones tomadas por el departamento de marketing?
- ¿Qué medidas tomó el departamento de finanzas? ¿Fueron estas decisiones las que derivaron en el incremento de las ventas?
- ¿Se hicieron investigaciones previas para tomar decisiones de inversión?
- ¿Cómo influyó el contexto en la toma de decisiones? ¿puso trabas o impulsó la acción?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. GENERAL: El objetivo principal del presente trabajo de graduación es ver como una pequeña empresa, en pleno desarrollo y con escasos recursos, económicos y estructurales, logra ingresar al mercado Español con una oferta de productos y

servicios innovadores, en un contexto de recesión económica.

1.3.2. ESPECÍFICOS:

- Analizar cuáles son los principales factores que permitieron a la empresa ingresar con la oferta de sus productos y servicios a un mercado ya establecido en un contexto de recesión económica.
- Analizar qué tipo de segmentación orientada al cliente fue la que le permitió desarrollarse y expandirse.
- Analizar si la estrategia implementada que les permitió el éxito es sustentable en el tiempo y garantizaría el buen funcionamiento de la empresa a largo plazo.

1.4. JUSTIFICACIONES DE ESTUDIO

Me resulta interesante abordar el estudio de este caso por cuestiones académicas y personales.

Para comenzar, académicamente me surge el interés de ver en la práctica los conceptos que me han enseñado teóricamente acerca del marketing en tiempos de crisis distintos profesores. A lo largo de mi cursada de la carrera de administración de empresas, noté que este es un tema muy discutido por diferentes autores con diferentes puntos de vista. Me pareció interesante investigar cómo resuelve esta pequeña empresa el dilema en la práctica y compararlo con la teoría.

Por otra parte, personalmente me es de interés el estudio de este caso ya que aborda temas de marketing y gestión general de una empresa que creo serán útiles para mi futuro.

El período que se analiza en el presente trabajo no es actual ya que fue seleccionado en base al objetivo principal del trabajo, que es ver y comprender cómo un

emprendimiento logra crecer e ingresar en un mercado afectado por un entorno de recesión económica.

Por otro lado, mi objetivo personal a futuro es emprender una empresa y lograr su éxito con la combinación de una buena gestión de las estrategias de marketing y del negocio en general. Por esta razón, creo que estudiar casos exitosos aporta a mi conocimiento y en un futuro, cuando tenga que tomar decisiones en la gestión de mi propia empresa, podré juzgar en base a todo lo que he estudiado a lo largo de mi carrera y aplicar lo que he aprendido en la universidad a un negocio real.

Además, elegí el estudio de caso de una pequeña empresa emergente ya que son diferentes los recursos que dispone un emprendimiento en comparación a una gran empresa ya establecida en un mercado y sus posibilidades de acción ante los diferentes problemas que puedan presentarse, como lo es un entorno de recesión económica. También creo que a la hora de decidir establecer un negocio propio, mis condiciones y recursos seguramente se asemejen más a los de una PYME, y no a los de una organización de mayor porte.

1.5. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Para abordar el análisis se realizaron estudios de tipo descriptivo, ya que se utilizaron conceptos teóricos con apoyo empírico, y se utilizó el método de caso, ya que el trabajo se basa en el estudio de una empresa particular.

Se seleccionaron estos métodos debido a que el objetivo es comprender un fenómeno, grupal, organizacional y social, dentro de un contexto determinado, a partir de la observación y análisis de sus principales características, y mediante el empleo de diferentes fuentes de evidencia. De esta forma, podremos ver la verificación de la teoría planteada sobre dicho fenómeno y plantear nuevos marcos teóricos que mejoren su comprensión (PULIDO, D.U., GARRIDO, N.T. 2007).

Además, en este tipo de estudios el investigador tiene poco control sobre los eventos y el núcleo del estudio lo constituye un fenómeno contemporáneo en su contexto

particular. Lo que destaca su especial idoneidad para analizar situaciones en las que se conoce poco sobre el evento investigado, ya que las perspectivas teóricas vigentes son inadecuadas o carecen de una robusta sustentación empírica. El estudio examina un área temática nueva o considera procesos de cambio longitudinal (PULIDO, D.U., GARRIDO, N.T. 2007).

El caso de la empresa Xic Photos fue seleccionado debido a que esta organización PYME logra desarrollarse y expandirse en una época de recesión económica de manera exitosa, a partir de su estrategia de marketing sin disponer de los recursos que una organización más desarrollada y de mayor tamaño podría utilizar.

Para la recolección de datos se realizaron entrevistas a empleados y directivos y se abordó la revisión documental. Estas entrevistas se planificaron previamente con el objetivo de abordar los temas requeridos para el análisis del presente caso. Las personas que fueron entrevistadas son:

- Guadalupe Correa, Directora y Fundadora de la empresa.
- Agatha, Asistente.
- Daniela Fernandez, Fotógrafa.

Además, como parte de la revisión documental analizamos encuestas de tipo cualitativas que realizaron en la empresa en previos estudios de mercado.

Para comenzar, se desarrolló y describió el contexto donde la empresa nace y crece, con el fin de entender su modo de operar. Luego, se estudiaron los diferentes tipos de clientes que son parte de este mercado y sus preferencias y características principales, para lograr entender cómo se ideó la estrategia de marketing y la estrategia de negocios.

Por último, se analizó la información recolectada a partir de herramientas teóricas para lograr comprender cómo hizo la empresa Xic Photos para desarrollarse exitosamente en un entorno de recesión económica.

2. CAPÍTULO I: CONTEXTO NACIONAL ESPAÑOL

La crisis en España inició en el año 2008 y concluyó en el año 2014, según los datos del Instituto Nacional de Estadística, dependiente de la Administración General del Estado.

Sin embargo, hasta la actualidad (2019) la economía española no ha recuperado los valores previos a la crisis. Esta crisis se enmarca dentro de la crisis económica mundial de 2008 que afectó a la mayor parte de países del mundo, en especial a los países desarrollados. Fue la peor crisis que tuvo España en 70 años, desde 1950².

El comienzo de la crisis mundial supuso para España la explosión de otros problemas. Principalmente el aumento en el precio del petróleo que derivó en el aumento de muchos productos y servicios generando de esta manera inflación³.

Como es lo habitual, al tener inflación en un país las personas comienzan a ser más precavidos a la hora de hacer las compras, investigan más para consumir los productos de mejor relación precio-calidad y se limitan al consumo de productos indispensables.

Por otro lado, baja el consumo de primeras marcas al ser las más elevadas en precio implicando un mayor desembolso de dinero.

En resumen, la crisis que afectó a España comenzó de la mano con la crisis mundial del año 2008 y derivó en múltiples problemas socioeconómicos como la inflación y el desempleo. Dicha recesión económica afectó de manera prolongada a la sociedad Española hasta el año 2014 inclusive.

² Rtve.es, “la crisis en España: cronología desde 2008”. Accedido: 5/12/2012. www.rtve.es/noticias/20120605/crisis.espana-cronologia-desde-2008/533400.shtml

³ El mundo.es, “El crash del 2008”. Fecha de acceso: 10/10/2008
<https://www.elmundo.es/especiales/2008/10/economia/crisis2008/queestapasando/index.html>

3. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

¿CÓMO SE ELABORA UNA ESTRATEGIA DE MARKETING EFECTIVA?

3.1. ESTUDIO DE MERCADO Y MARKETING MIX

Las actividades del marketing son fundamentales a la hora de lanzar un producto o un servicio. El primer análisis que se hace antes de iniciar un negocio es realizar un estudio de mercado para ver en qué situación se inicia el negocio y poder generar una estrategia de marketing eficaz.

Para encarar un estudio de mercado se debe recolectar, registrar, procesar y analizar la información relevante del mercado para descubrir nuevas oportunidades y reducir riesgos. Primero, se hace el planteo del problema: requiere un análisis de la situación del entorno que rodea a la compañía, de los mercados, de los productos, de los clientes, etc. Apunta a reducir incertidumbres y definir problemas. Busca problemas para resolverlos. Además, define qué diseño tendrá la investigación (cualitativo, cuantitativo o mixto). Luego se diseña la investigación (DVOSKIN 2004).

Uno de los principales aspectos que se analiza durante el estudio de mercado son las **4P** del Marketing (KOTLER, 1999; DVOSKIN, 2004), es decir:

- **Precio:** hay que analizar los precios de la competencia
- **Producto:** se debe de considerar el qué y el cómo, es decir, cómo va a ser el envase, qué nombre va a tener, cómo va a ser su forma de entrega, cómo va a ser la atención y los tiempos de entrega, etc
- **Plaza :** donde se define el canal de ventas y las formas de comercialización que van a impactar en el negocio
- **Promoción:** de acuerdo a los medios que utilices, los mensajes que elijas y la inversión que realices, se puede alcanzar a distintos públicos. Hay que decidir

que formas de comunicación se van a utilizar, como los avisos, las promociones y los descuentos, las campañas de fidelización, publicidad digital, banners, etc.

3.2. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Para elaborar una buena estrategia de marketing es de gran utilidad hacer un **modelo del proceso de decisión del consumidor**. Es un mapa que representa las mentes de los consumidores. Muestra cómo los consumidores toman sus decisiones de compra y su objetivo es analizar la forma en la que los individuos revisan hechos que los lleva a tomar decisiones. El modelo consta de **7 etapas**:

1. El **reconocimiento** de la necesidad
2. La **búsqueda** de información
3. Las **alternativas** antes de la compra (el cliente analiza cuáles son sus opciones)
4. Los **atributos** sobresalientes (precio) y determinantes (estilo)
5. La **Compra**, el consumo
6. La **evaluación posterior** al consumo (Manifiestar satisfacción o insatisfacción)
7. El **descarte** (reciclado, reventa)

El modelo se utiliza para poder identificar las variables que influyen en las decisiones de compra del consumidor. Esto luego sirve para poder orientar la estrategia de marketing de manera acertada (BLACKWELL, R, MINIARD, P, ENGEL, J. 2002).

Por otra parte, hay que tener en cuenta la motivación del consumidor y ver la necesidad como una oportunidad. **Existen diferentes tipos de necesidades**: fisiológicas, de seguridad y salud, de amor y compañía, etc. Todas ellas están presentes en las mentes de los consumidores a la hora de elegir con qué quieren satisfacerlas. Es por esta razón que es importante poder identificar estas necesidades y lograr ofrecer un producto que pueda complacerlas para que los consumidores elijan comprarlo. Para hacer el estudio de este análisis se puede recurrir a la pirámide

de Maslow, que refleja las prioridades de las personas. Estas prioridades son la **autorrealización** (experiencias enriquecedoras), el **estima** (logros, respeto, prestigio), lo **social** (amor y compañía), la **seguridad** (terrorismo, delincuencia) y la **fisiología** (alimento, agua, sueño) (BLACKWELL, R, MINIARD, P, ENGEL, J. 2002). Son varios los factores que afectan el proceso de compra de los consumidores. La complejidad de la compra y la decisión, las influencias individuales, las influencias sociales y las influencias situacionales (FERREL, O.C., HARTLINE, M 2012).

- **COMPLEJIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES:** Según Ferrel y Hartline, este es el principal factor en el proceso de compra. La decisión del consumidor depende directamente de la complejidad. Las decisiones de alta complejidad, como la compra de la primera vivienda, el primer automóvil, la elección de la universidad, la elección de la carrera, etc. Requieren de mucho compromiso por parte del individuo ya que implican un alto riesgo a nivel personal, social o financiero. Conllevan una fuerte participación emocional. Debido a esto, los consumidores dedicarán una gran cantidad de tiempo, esfuerzo y dinero para estar seguros que la decisión tomada sea correcta. En contraste, cuando la complejidad en la decisión de compra es baja, el compromiso por parte del consumidor es poco y hasta puede hacerse rutinario en algunos casos. Es importante reconocer que productos implican alta complejidad y que productos no. Los clientes de productos de alta complejidad suelen ser renuentes al riesgo por lo que necesitan gran cantidad de información para tomar la decisión correcta. En estos casos es necesario brindarles acceso a información de calidad y útil. Esto debería estar considerado en la estrategia de marketing. Por otro lado, las empresas que ofrecen productos menos complejos no es de suma importancia brindar tanta información pero sí deben crear una imagen de marca y asegurar que sus productos se diferencien de la competencia para crear fidelidad y asegurar la compra.
- **INFLUENCIAS INDIVIDUALES:** Factores como la edad, ciclo de vida, ocupación y estatus socioeconómico pueden afectar el proceso de compra. Es

importante tenerlos en cuenta a la hora de elaborar una estrategia de marketing. Estos factores muestran las preferencias para diferentes tipos de productos o marcas. Estos factores individuales son de gran utilidad al momento de enfocar la selección de mercado, el desarrollo de productos y la estrategia de promoción. Existen otros factores individuales como las percepciones, las motivaciones, los intereses, las actitudes, las opiniones o estilos de vida, etc. Que son más complejos de entender ya que no coinciden de manera clara con las características demográficas como la edad, el sexo o los niveles de ingreso, y además, son muy difíciles de cambiar. Por esta razón, los productos deben adaptar sus mensajes para coincidir con las actitudes, intereses y estilo de vida existentes.

- **INFLUENCIAS SOCIALES:** La cultura, la clase social, los grupos de referencia y la familia tienen gran impacto en qué, por qué y cómo compran los consumidores. La más importante es la familia. Sin embargo, los grupos de referencia y los líderes de opinión también tienen un impacto importante en los procesos de compra de los consumidores. Las decisiones de compra suelen tender a caer en línea con el consejo, las creencias y las acciones de los grupos de referencia. Cuando los individuos sienten que carecen de expertise personal, buscan consejo de líderes de opinión, quienes son percibidos como bien informados en campos de conocimiento particulares.
- **INFLUENCIAS SITUACIONALES:** Las influencias situacionales afectan directamente a la cantidad de tiempo y esfuerzo que los consumidores dedican al momento de efectuar una compra. Por ejemplo, un individuo hambriento, que tiene prisa, suele tomar un almuerzo con rapidez. Los consumidores que se encuentran en situaciones de “emergencia” cuentan con poco tiempo para reflexionar sobre sus alternativas de producto y respecto a si tomarán la decisión más acertada. Como pueden dedicar menor tiempo y esfuerzo al proceso de compra. Sucede lo contrario con los consumidores que cuentan con mayor tiempo para realizar la compra y tomar una decisión.

3.3. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Luego de identificar las preferencias de los clientes, se segmenta el mercado, se eligen las variables de segmentación y una vez segmentado se elige el segmento objetivo.

La segmentación del mercado implica la división del mercado total en grupos o segmentos más pequeños homogéneos que comparten necesidades, gustos, características similares. Se elige un mercado objetivo que identifica un grupo de individuos al cual se dirigirán las actividades de promoción de la empresa. En la actualidad, las empresas utilizan cada vez más las redes sociales para identificar los mercados meta, recolectando información de sus preferencias, gustos, actividades, etc., por medio de la información que se puede relevar en las diferentes redes sociales. Los avances en la tecnología cambiaron las formas en que las empresas segmentan y definen los mercados meta. Ahora es posible analizar los patrones de compra de los consumidores en tiempo real en el punto de compra y analizar los datos como por ejemplo el flujo de clics, la cantidad de transacciones en línea, la frecuencia de compra de cada cliente, etc. Toda esta información es la que le permite a las organizaciones enfocar segmentos específicos con ofertas de productos o mensajes promocionales (FERREL, O.C., HARTLINE, M. 2012).

A partir de la elección del mercado objetivo se define la estrategia.

Existen 4 tipos de marketing:

- **MARKETING INDIFERENCIADO:** Apunta a un amplio segmento.
- **MARKETING DIFERENCIADO:** Diferentes productos para diferentes consumidores.
- **MARKETING CONCENTRADO:** uno o más productos para un único segmento.
- **MARKETING PERSONALIZADO:** Productos específicos para grupos muy

pequeños. -

A continuación, se analiza el posicionamiento, que se puede definir como la percepción del consumidor hacia el producto (PICÓN, E: VARELA, J. 2004).

3.4. ENTORNO MACROECONÓMICO

Además del análisis del consumidor y la segmentación, la empresa debe saber del entorno donde opera antes de elaborar su estrategia de marketing y de negocios.

El análisis externo del macro ambiente se puede realizar con el modelo **PEST**, donde se estudian los factores:

- **Políticos** (control sobre las empresas, regulaciones, leyes que perjudican o benefician a los sectores, etc)
- **Económicos** (hay que saber sobre la tasa de interés, inflación, desempleo, poder de adquisición de las personas, etc)
- **Socioculturales** (cambios en estilos de vida, población demográfica, nivel educativo, cultura, etc)
- **Tecnológicos** (preocuparse por el estado en el que se encuentra la industria tecnológica, nuevos productos, etc)

Al saber la estabilidad o la inestabilidad en dónde la empresa va a operar se puede elaborar una estrategia que se adapte de manera justa a su entorno para poder sobrellevar cualquier problema que surja.

3.5. ENTORNO MICROECONÓMICO

Por otro lado, se debe hacer el análisis del microambiente.

A partir del modelo de **las 5 fuerzas de Porter** se pueden estudiar:

1. **Amenazas** de nuevos competidores
2. **Presiones** de productos sustitutos

3. **Competencias**, las compañías rivales
4. El **poder de negociación de los compradores**
5. El **poder de negociación de los proveedores**

Estas cinco fuerzas definidas afectan de manera directa a la operancia de la organización (PORTER, M.1991) (DVOSKIN, R. 2004).

Luego de recolectar toda esta información del macro ambiente, micro ambiente, de las preferencias del consumidor, etc. La empresa puede encarar la elaboración de una estrategia de marketing exitosa. Todos los datos que se recolectan son importantes para saber en dónde se quiere operar y las dificultades que podrían presentarse. Al tener conocimiento de esto los empresarios pueden anticiparse ante posibles imprevistos y adelantarse a la competencia diferenciando su producto a partir del conocimiento de las preferencias de la demanda.

3.6. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN TIEMPOS DE CRISIS

Un entorno de depresión económica implica un cambio en el comportamiento del consumidor, por lo que las empresas deben responder a este cambio y lograr satisfacer con sus productos las nuevas exigencias del usuario (BLACKWELL, R, MINIARD, P, ENGEL, J. 2002). El marketing es el que puede proveer el conocimiento necesario para que en un contexto de crisis convierta problemas en oportunidades. Aquellos afectados por la crisis tienen necesidades y requerimientos diferentes que deben ser satisfechos. Las empresas deben internalizar las decisiones, por más grave que sea el contexto en el que opera. El marketing comienza a tener sentido cuando brinda herramientas que permiten conocer las necesidades de otros, pensar como un consumidor potencial, entender qué le pasa al otro (DVOSKIN, R. 2002). Según Roberto Dvoskin, las crisis enseñan al consumidor a saber comprar y por eso **luego de una crisis el usuario se vuelve más sabio**. Por su parte, **las empresas aprenden a operar con mercados más competitivos**.

La clave para tener éxito en un entorno de incertidumbre económica es el marketing. Es decir, elegir con más y mejor precisión al mercado que se quiere atender, pensar

productos diferenciados para mercados heterogéneos. Es importante generar lealtad en el cliente, aunque en épocas de crisis sea más difícil lograrlo (DVOSKIN, R. 2009).

3.7. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Una estrategia de producto es el conjunto de acciones a llevar a cabo para diseñar y realizar un producto o servicio teniendo en cuenta las necesidades del cliente potencial. Siempre las estrategias de producto deben ser actualizadas para no quedar en desventaja con la competencia y el contexto del mercado que puede cambiar con el tiempo. “La estrategia de productos no es más que una estrategia de marketing”⁴.

Cuando se idea una estrategia de producto se tiene que tener en cuenta diferentes aspectos.

En principio, al desarrollar e introducir nuevos productos se debe tener en cuenta el mercado y la competencia. En qué mercado va a estar posicionado mi producto y quiénes van a ser mis competidores directos.

Luego de estar definido el mercado y los competidores se debe abordar la estrategia de “*branding*”. La construcción de una marca. Las marcas son consideradas activos intangibles, valiosos (KOTLER, P: KELLER, K, L. 2006). Utilizadas principalmente para lograr que los consumidores perciban las diferencias al compararnos con la competencia.

Al contar con una marca, es importante generar lealtad, que el consumidor nos siga eligiendo a pesar de la competencia. Esta lealtad de marca funciona como una barrera de ingreso para la competencia (FERREL, O.C., HARTLINE, M. 2012). El

⁴ Gestion.org, “¿Qué es una estrategia de productos y cómo puedes realizarla con éxito?”. Accedido: 20/10/19 <https://www.gestion.org/estrategia-de-productos/>

costo para lograr que el cliente cambie de marca es prohibitivo. Mientras más elevada sea la lealtad del consumidor hacia la marca, más elevada será la resistencia al cambio por la competencia.

Existen dos puntos clave a tener en cuenta al lanzar un producto. El **posicionamiento**, que es la diferenciación percibida en la mente de los consumidores del mercado objetivo; y la **diferenciación**, que refiere a distinción del producto en sí con la competencia.

3.8. ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios para un producto o servicio se puede definir como un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial para un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto (CLAMB, J HAIR, y CMCDANIEL. 2005).

El precio de venta de un producto o servicio puede implicar el éxito o fracaso de los mismos. Es fundamental que las empresas investiguen y analicen el mercado previamente a fijar el precio para un producto o servicio determinado. Además, es importante que las organizaciones estudien con detalle los tipos de estrategias que son necesarias aplicar para captar y fidelizar a los clientes.

En el mercado existen varios casos de marcas que fijan precios muy altos o muy bajos, causando el fracaso del negocio. Cuando se fijan precios excesivamente elevados que no logran generar la respuesta deseada por parte del consumidor. Así mismo, existen precios muy bajos para bienes que pasan a ser percibidos como productos o servicios de mala calidad y consecuentemente terminan siendo rechazados por los consumidores como ha ocurrido en Walmart en el mercado chino⁵.

⁵ Escuela Europea de Management; “Tipos de estrategias de precios o cómo poner valor a un producto”. Fecha de acceso: 31/05/2018

Las principales consecuencias de fijar mal un precio, ya sea muy elevado o muy bajo, son una caída en los volúmenes de venta, que va acompañado con caídas en facturación e ingresos monetarios.

Para poder evitar que una estrategia de precios conduzca al fracaso, la misma debe partir de un análisis profundo de los factores que podrían influir en la determinación del valor para la venta de un producto o servicio. Luego de recolectar la información del mercado considerando las variables que puedan llegar a afectar, se debe seleccionar aquellas estrategias de precio que se adapten de la mejor manera a las necesidades y objetivos establecidos.

Las empresas deben tener en cuenta diferentes elementos, variables internas y variables externas, que influirán en la fijación del valor de venta de un producto (DPÉREZ, IPÉREZ, M. 2006).

- **FACTORES INTERNOS:** la organización debe alinear la determinación de los precios de sus bienes y servicios con las políticas y objetivos de la compañía, la estrategia financiera adoptada por la empresa, la estructura de personal existente y los canales de comercialización, la cartera de productos y/o servicios de la entidad, así como la curva de aprendizaje, es decir, la experiencia y los costes acumulados en el diseño del producto.
- **FACTORES EXTERNOS:** marcan el precio final de los productos o servicios que ofrece la organización. Estos factores suelen variar por diferentes variables socioeconómicas como la legislación vigente donde esté situado el negocio, la situación económica del entorno, la competencia y los agentes económicos que intervienen en el proceso productivo.

Por otro lado, existen diferentes tipos de estrategias de precios. El precio no es

únicamente una herramienta de obtención de beneficios, también es una herramienta importante y clave que impacta en la estrategia global de la empresa (DPÉREZ, IPÉREZ, M. 2006).

A continuación, se detallan los diferentes tipos de estrategia de precios definidos por David Pérez e Isabel Pérez Martínez de Ubago:

- **ESTRATEGIA DE PRECIOS Y DE MARKETING:** La fijación del precio se encuentra determinada por la estrategia de marketing. En este caso, el valor de venta del producto o servicio se entiende como un elemento que forma parte de la imagen del producto.
- **ESTRATEGIA DE PRECIOS Y VALOR:** La empresa debe decidir si el precio y valor del producto estarán igualados o no. En este caso, el producto tendrá un precio adecuado a su valor, aunque esto signifique ir en contra de la lógica económica que establece que un menor precio aumenta la demanda. Por ejemplo, si una organización decide que su producto es superior en calidad al de la competencia, podría decidir que su estrategia de precios coincida con el valor del producto y establezca precios más elevados.
- **ESTRATEGIA DE PRECIOS A MEDIDA:** En este caso la idea es centrar los esfuerzos competitivos en un sector usualmente pequeño, con exigencias determinadas pero dispuesto a pagar un mayor precio que a la competencia si se le da un servicio o producto más personalizado.

3.9. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación de una marca adquiere cada vez más importancia. Debe tener en cuenta la promoción y las comunicaciones ideadas por el departamento de marketing.

Al idear la estrategia de comunicación se debe tener en cuenta 6 puntos importantes⁶:

1. **OBJETIVO:** Definir objetivo específico, ¿qué es lo que quiero comunicar?, ¿Con qué finalidad?, ¿Es para comunicar una nueva innovación, producto, servicio, promoción?
2. **CONOCER EL PÚBLICO OBJETIVO:** Para poder crear una estrategia de comunicación exitosa es necesario conocer el público a quien va dirigido el mensaje. ¿Dónde viven?, ¿Cuáles son sus intereses y preferencias?, ¿Qué es lo que priorizan y valoran?
3. **ESTABLECER UN PRESUPUESTO:** Se debe definir el monto de inversión necesario para realizar la comunicación. Esto depende directamente en el tipo de comunicación que se decida realizar. Los medios masivos suelen ser los más costosos, pero con una buena estrategia de segmentación se puede lograr llegar al consumidor objetivo de manera más eficiente y sin la necesidad de tener que desembolsar una gran cantidad de capital que podría no ser redituable.
4. **DEFINIR LOS CANALES:** Este punto es muy importante, y depende directamente del presupuesto definido. Sabiendo cuánto es el importe disponible para invertir en comunicación, se deben definir los medios por los cuales quiera comunicar.
5. **CREACIÓN:** La creatividad. Toda comunicación debe cumplir con su objetivo, para debe ser capaz de captar el interés del consumidor objetivo y hacerle llegar el mensaje definido.
6. **ACOMPañAR:** Es primordial acompañar y monitorear las repercusiones que tiene la comunicación. De esta forma se puede captar a tiempo cualquier problema que pudiese surgir y repensar la estrategia si fuera

⁶ Destinonegocio.com; “Estrategia de comunicación en 6 pasos”. Fecha de acceso: 23/10/2019
https://destinonegocio.com/ar/emprendimiento-es_ar/estrategia-de-comunicacion-en-6-pasos/

necesario.

3.10. ESTRATEGIA DE CANAL

En el presente trabajo nos vamos a focalizar en los canales de marketing.

Consisten en un sistema organizado de las instituciones de marketing a través del cual los productos, recursos, información, fondos y propiedad de los productos fluyen desde el punto de producción hasta el usuario final.

Algunos miembros de los canales o intermediarios toman posesión de los productos físicamente o de título (por ejemplo, mayoristas, distribuidores, minoristas), mientras que otros simplemente facilitan el proceso (agentes, corredores, instituciones financieras) (FERREL, O.C., HARTLINE, M. 2012).

Una buena estrategia de marketing define cuáles van a ser los canales para poder llegar al segmento de consumidores objetivo de la manera más eficiente.

3.11. TRABAJOS DE GRADUACIÓN PREVIOS

Muzzucchelli Sofia realizó un trabajo de graduación en el año 2013 que hace referencia al tema que se quiere abordar en este trabajo. Ella analizó la crisis financiera del 2008 y el posicionamiento y la gestión estratégica de marca en el mundo y en Argentina. A partir de este trabajo pudo ver que **las marcas de lujo no parecen sufrir los efectos de las crisis financieras**. Esto se debe a la gestión de marca y de posicionamiento que en un momento determinaron el posicionamiento frente a la crisis (MUZZUCHELLI. 2013). Por lo que se puede concluir a partir de este trabajo es que el éxito de las marcas en tiempos de incertidumbre económica se debe en gran parte a la buena gestión de la estrategia de marketing y del negocio en general.

Victoria Rapetti realizó un trabajo de graduación en el cual investigó, por medio del análisis de un caso, como capturar mercado y reposicionarse. Rapetti llegó a la conclusión que la empresa analizada **logró ganar participación de mercado y**

reposicionarse durante la crisis mediante la estrategia de expansión geográfica y modificaciones en las presentaciones del producto. La empresa logra mantener su éxito mediante una estrategia de largo plazo basada en una propuesta de valor para sus clientes y en el reconocimiento de marca (RAPETTI VICTORIA, 2007). Es decir, que el éxito de esta empresa se debe a la buena gestión y elaboración de una estrategia de marketing que buscó la expansión estratégica y la creación de valor para sus clientes en el reconocimiento de su marca.



4. CAPITULO III: ESTUDIO DE CASO

4.1. INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

En el presente trabajo, se analizará el caso de la empresa llamada Xic Photos. Esta organización se encuentra situada en Alcudia, Palma de Mallorca, en España. Xic Photos comenzó a operar en el año 2009 y ha logrado desarrollarse e incluso expandirse en un entorno de recesión económica.

Esta empresa está comprendida en un formato PYME, ya que su estructura no es de gran tamaño hasta el momento. Su principal actividad es ofrecer un portfolio de servicios fotográficos a los clientes de los hoteles más importantes en Mallorca, España. Los consumidores de estos servicios son clientes Españoles y turistas provenientes de todo el mundo, especialmente del norte de Europa.

Xic Photos cuenta con dos formatos de negocio. Uno dedicado al mercado local español y otro dedicado al mercado turista, principalmente proveniente de países como Alemania, Inglaterra, Noruega, Rusia, etc.

En sus inicios, la estructura de la organización estaba integrada solamente por la fundadora, quien se encargaba de todo el negocio. Comenzó ofreciendo sus servicios de fotografía en el hotel llamado Club Mac, de Alcudia, ciudad de Mallorca. Luego, al ver que sus servicios eran contratados con frecuencia y bien recibidos por los clientes, se vio con la necesidad de agrandar su estructura para poder atender la demanda que seguía creciendo y ya no podía satisfacerla sola (Ver opiniones de los clientes en Anexo I, p.42).

Para el 2013 la empresa contaba con una estructura de 15 empleados. Atendían los 5 principales y más grandes hoteles de Mallorca y contaban con dos locales destinado a ofrecer diferentes servicios para el mercado local (Ver fotos de los locales y stands en hoteles en Anexo II, p. 43-44).

4.2. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Al entrevistar a la dueña y fundadora de la empresa Xic Photos, comentó que cuando la demanda por los servicios diferentes de fotografía que ofrecían comenzó a crecer, y ante la necesidad de agrandar la estructura de la organización, lo primero que hicieron fue definir los grupos de consumidores objetivos.

El primer segmento objetivo que definieron fue el conformado por los consumidores de los servicios que la empresa presta en los diferentes hoteles. Este grupo de consumidores estaba conformado principalmente por turistas, a los que la crisis económica que prestaba lugar en ese momento en España, no los afectaba. Por lo que este tipo de clientes podía hacer un desembolso de dinero mayor y la complejidad en el proceso de decisión no iba incrementar significativamente como para que pase a ser considerada alta, como explica Ferrel y Hartline (FERREL, O.C., HARTLINE, M. 2012).

Además, al ser consumidores en un contexto vacacional, las influencias situacionales, descritas anteriormente por Ferrel y Hartline, hacían las condiciones más favorables para que los clientes del hotel consideraran contratar los servicios que ofrecía Xic Photos como parte de su experiencia vacacional. Los consumidores consideraban que contratar los servicios de fotografía les agregaba valor a sus vacaciones, ya que podían llevarse a sus hogares recuerdos de calidad.

Una vez definido este segmento, decidieron enfocar una estrategia de marketing específica para este grupo de clientes, que contaban con dinero para gastar y se encontraban en un contexto situacional más relajado y de disfrute. La estrategia elegida podría definirse como fue descrita anteriormente, una estrategia de marketing concentrada. Xic Photos decidió ofrecer un portfolio de productos destinados a un grupo de consumidores específico. Este portfolio estaba conformado por productos de calidad y enfocados a potenciar las experiencias de felicidad de los clientes en sus vacaciones.

Por otro lado, definieron otro segmento objetivo, muy diferente al anterior. Este grupo estaba conformado por individuos principalmente de nacionalidad Española, que

residen en Mallorca. Este conjunto de consumidores si se encontraban afectados por la crisis que tenía lugar en ese momento en España. Por lo que al momento de decidir si contratar o no los servicios de fotografía de Xic Photos, la complejidad en el proceso de decisión iba a ser alta y más lenta en contraste al segmento definido anteriormente. Ya que necesitaban más tiempo e información para analizar y tomar la decisión que crean más acertada.

Además, al ser clientes en un contexto de recesión económica, las influencias situacionales dificultaban la toma de decisión. Este grupo de consumidores no dispone de la misma cantidad de dinero con el fin de destinarla a servicios de fotografía como dispondría un turista que proviene de un país al que la crisis económica no le afecta.

Con este segundo grupo definido, también decidieron hacer una estrategia de marketing concentrada como define Picón (PICÓN, E: VARELA, J. 2004). Adaptaron un portfolio de productos destinados a complacer las necesidades de este segmento específico. Los valores se fijaron de manera más consciente con el bolsillo de cliente objetivo y la oferta de servicios apuntaba más a capturar eventos únicos en la vida de un individuo como lo son Bautismos, Casamientos, Cumpleaños, Nacimientos, etc.

4.3. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO Y DE PRECIOS

Según la directora de la empresa Xic Photos, al momento de definir el portfolio de productos que la organización iba a ofrecer a sus consumidores, tuvo en cuenta los segmentos objetivos previamente definidos.

Cada grupo de clientes presentaba diferentes características y preferencias. Es por esta razón que debían pensar en dos portfolios de productos por separado.

Para el segmento que estaba conformado por los clientes turistas debían tener en cuenta diferentes aspectos.

En primer lugar, este grupo de individuos no estaban afectados directamente por la recesión económica que vivían los ciudadanos Españoles en ese momento. Además,

se encontraban en una situación vacacional, en la que la mente del consumidor suele estar ya predispuesta para realizar gastos que impliquen una mejora en su experiencia.

En segundo lugar, el segmento de turistas se encontraba alojado en hoteles de lujo, por lo que los situaba provenientes de clase social media alta, o alta, con capacidad monetaria suficiente para hospedarse en hoteles de ese nivel. Es decir, que su disponibilidad de presupuesto destinado para vacaciones y actividades recreativas sería mayor que el que podrían destinar para las mismas finalidades los individuos pertenecientes a clases sociales más bajas.

Por estas razones, la empresa decide ofrecer un porfolio de productos con el objetivo de brindar a este segmento un “upgrade” en sus vacaciones entregándoles un producto final calidad, que ellos valoren y al mismo tiempo creando fidelidad para convertirlos en clientes frecuentes.

Al ser productos de elevada calidad, que hasta podrían ser considerados bienes de lujo, el precio debía ser acorde a la imagen que querían mostrar a sus clientes, para mantener un status y no afectar la marca. Como definen David Pérez e Isabel Pérez Martínez de Ubago, decidieron aplicar una estrategia de precios a medida, ya que la definen a partir de las características de un segmento particular, de tamaño reducido, con exigencias determinadas y dispuesto a pagar un mayor precio que a la competencia si se le da un servicio o producto más personalizado (DPÉREZ, IPÉREZ, M. 2006).

Por otro lado, cuando analizamos la estrategia que utilizaron para el segmento conformado por los ciudadanos Españoles, fue necesario que tengan en cuenta la situación económica y social en la que vivían en ese momento. Como este grupo se encontraba en un entorno de crisis, era mucho más riguroso y crítico a la hora de consumir un producto que no se encontraba dentro de sus necesidades básicas.

El presupuesto que este grupo podría destinar para este tipo de productos podría ser muy bajo y hasta casi nulo dependiendo el caso. Debían tener en cuenta que muchas veces este segmento se veía con la obligación de contratar los servicios de fotografía debido a que se acercaban fechas clave, como lo son bautismos, comuniones,

cumpleaños, etc. Donde la presión social juega un papel importante ya que son eventos específicos en la vida de los individuos en los que se espera que sean especiales y rememorados.

A partir de esta información, la organización decide ofrecer un portfolio de productos acorde con la situación de sus clientes. Es decir, que pueda brindarles una propuesta de productos con la mejor relación en la ecuación precio-calidad. Para que los consumidores sientan que pueden cumplir con esas presiones sociales, obteniendo un producto de calidad pero dentro de su presupuesto que se podría encontrar ajustado por la situación económica del momento.

En este caso, la estrategia de precios utilizada por Xic potos podríamos definirla en parte como una estrategia de precios a medida según David Pérez e Isabel Pérez Martínez de Ubago, ya que la establecen a partir de las características de un segmento particular, de tamaño reducido, con exigencias determinadas pero este grupo se encuentra dentro de un contexto desfavorable económicamente por lo que no estarían dispuestos a pagar un mayor precio por un producto más personalizado. Es por esta razón que buscaron proponer un precio como mencionamos anteriormente con la mejor relación en la ecuación precio/calidad.

4.4. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Una vez definidos los segmentos objetivos, se abocaron a definir la estrategia de comunicación que mejor alcance al consumidor objetivo. Al tener dos segmentos objetivos, debieron definir dos estrategias distintas para comunicar a los diferentes grupos meta.

Para el primer grupo conformado por los turistas, su principal objetivo era dar a conocer sus servicios y lograr que se acercaran a los puntos de venta o investigaran en las redes sociales de la empresa para que luego efectivizaran la compra de uno o más servicios del portfolio que ofrece Xic Photos. En este caso, el público objetivo se encontraba definido a partir de la segmentación que ya habían realizado descripta

anteriormente. Luego, a partir de estas definiciones determinaron un presupuesto el cual no era suficiente como para costear medios masivos, sino que debían lograr cumplir el objetivo de la comunicación siendo efectivos y enfocados al segmento específico. Investigaron cuáles serían sus opciones para comunicar y que alcance al grupo objetivo tenían. De esta manera, a partir de la información que pudieron recolectar, entendieron que al ser un grupo acotado, que se encontraba dentro de los hoteles, podían generar comunicaciones más personalizadas y apuntando directamente a sus potenciales clientes. Decidieron optar por hacer flyers introduciendo la empresa a los clientes y comunicando sobre los servicios que presta. Además, de esta forma podían informar a los clientes de la web de la empresa donde ingresar para informarse más detalladamente sobre sus productos y reservar directamente desde ahí una cita para efectivizar la compra y contratar el servicio. En cuanto al diseño y creatividad de la comunicación decidieron contratar a una diseñadora externa para poder lograr el mejor producto final posible. Que logre atraer al cliente y comunique de forma que concuerde al estilo definido por la organización. Luego de implementar esta estrategia de comunicación los resultados mostraron mayor afluente de potenciales clientes que se acercaban a los puntos de venta en los hoteles según la directora de la empresa. Por lo que consideraron que la inversión fue efectiva y redituable.

Si nos enfocamos en la estrategia de comunicación definida para el segundo grupo descrito, el objetivo principal era que la empresa se hiciera conocida en el ámbito local. El público objetivo estaba definido a partir de la segmentación que realizaron previamente descrito en el presente trabajo. A la hora de definir el presupuesto para gestionar la comunicación estimaron un valor mayor al destinado para la comunicación del segmento de turistas, debido a que este grupo no se encontraba en una ubicación específica como eran los hoteles sino que se encontraban dispersos por toda la provincia. Una vez definido el importe disponible decidieron recolectar información de cuáles eran los medios que los ciudadanos y potenciales clientes de la empresa utilizaban para informarse cotidianamente. A partir de la información recolectada, decidieron pautar en redes sociales para comunicar sobre la empresa al

segmento objetivo definido con los expertos y además, entregar flyers comunicativos en puntos estratégicos a los que los potenciales consumidores solían frecuentar, como ferias, restaurantes, y eventos recreativos especiales. Estas comunicaciones fueron creadas con la ayuda de expertos en diseño y redes sociales para poder obtener los mejores resultados posibles (Ver comunicaciones en Anexo III, p.45-46). Al finalizar las campañas, obtuvieron data de las pautas en redes sociales, la que ellos consideran fue muy positiva y de gran alcance. En cuanto a las ventas en los locales destinados al mercado interno, obtuvieron aumentos en el volumen de reservas y ventas efectuadas. Además, incrementó de manera porcentual la cantidad de mails que recibían consultando por información más puntual sobre los servicios de Xic Photos.

4.5. ESTRATEGIA DE MARKETING Y DE NEGOCIO

Cuando nos enfocamos en la estrategia de marketing y de negocio, podemos ver que estas están conectadas. Según comentó la directora de la empresa la cual estamos analizando en el presente trabajo, ellos pensaron la estrategia de marketing como el producto de muchos eslabones organizados e ideados para lograr el éxito del negocio. Y en cuanto a éxito refiere a la posibilidad de que el negocio funcione generando ventas y ofreciendo nuevos productos que satisfagan la demanda de sus consumidores en el tiempo. Por lo que era importante que se mantuvieran actualizados y flexibles para reaccionar dependiendo de lo que el mercado dictara. Este conjunto de eslabones descrito por la fundadora estaban integrados por:

- **EL TRABAJO EN EQUIPO:** Para esta organización es fundamental y de gran importancia el trabajo en equipo. Es parte de su cultura, y lo consideran dentro de sus valores. Ellos creen que es la forma de salir todos adelante y lograr el éxito de la empresa, cuando cada

empleado da lo mejor de sí mismo, sin necesidad de perjudicar al compañero, sino colaborando entre todos para lograr juntos al triunfo. Su lema es, si la empresa es exitosa, los empleados son exitosos.

- **PENSAR EN EL CONSUMIDOR PRIMERO:** Ellos establecieron que el cliente se encuentra siempre primero. Que la empresa y los empleados deben adaptarse y actualizarse siempre para brindarle el mejor servicio y producto final al consumidor. Para lograrlo, implementaron las encuestas de satisfacción. Consideran que son un gran activo, ya que logran recolectar información importante que pueden utilizar luego para mejorar los detalles del servicio y el producto final. Además, estas encuestas les permite conocer que aspectos específicos valoran más los clientes y que puntos están flojos para hacer foco en ellos e ir mejorando cada día más.
- **ENTREGAR EL MEJOR PRODUCTO FINAL:** Este punto es parecido al anterior, ya que lo que destacan es siempre ofrecer a los consumidores el mejor producto final. Esto implica, entregar un producto de calidad junto a un servicio que satisfaga todas las necesidades del cliente para lograr fidelidad y que vuelva en un futuro a contratarlos. Además, para lograrlo tratan de mantener su portfolio de productos siempre actualizado, proponiendo nuevas ideas y adaptándose a las modas y preferencias de los usuarios.
- **SIEMPRE ESTAR COMUNICANDO:** Ellos creen que es importante tratar de estar siempre en la mente del consumidor. Es decir, que en cuanto a su rubro y los productos que ofrecen las personas sepan que Xic Photos existe y los ofrece, entregando buena calidad. Para lograrlo tratan de promover sus servicios por medio de folletos y diferentes materiales comunicativos principalmente en sus redes

sociales y en eventos especiales como lo son ferias, festejos tradicionales (la fiesta de blanco), etc. Para lograr la mejor estrategia comunicacional en sus redes se juntan con especialistas de google que los direccionan y recomiendan para lograr el mejor resultado con sus comunicaciones en la web. Por otro lado, tienen un presupuesto anual destinado a hacer promociones para lograr sus objetivos comunicacionales.

- **MANTENER PRECIOS ACORDE:** Son muy rigurosos a la hora de fijar los precios de sus productos. Creen que esto puede potenciar su negocio. Para esta organización, un precio desactualizado o definido de manera incorrecta puede llevar a la caída en el volumen de sus ventas o cambiar la imagen que desea dar Xic Photos en cada nicho de su negocio. Por lo que intentan mantenerse siempre atentos a las condiciones del mercado para estar actualizados y con tiempo de reaccionar en los momentos indicados.

A partir de estos cinco eslabones la empresa logra su éxito. Los establece como valores dentro de su visión y cultura. Podemos concluir que su estrategia de negocios es guiarse teniéndolos siempre presentes.

Como se puede observar, dentro de estos eslabones previamente descritos se devela la estrategia de marketing de la empresa, que podríamos describirla como una estrategia que se centra en el consumidor, manteniendo siempre su imagen de marca presente en la mente de sus clientes y estando activa en sus comunicaciones promocionales durante todo el año.

5. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

En resumen, a partir del análisis expuesto anteriormente en el presente trabajo, podemos inferir las siguientes conclusiones.

Para comenzar, podemos ver que la estrategia de marketing se encuentra bien integrada con la estrategia de negocios, ya que funciona como un todo y depende una de la otra. Es decir, la estrategia de negocios y la de marketing podrían verse como una sola. La empresa que estamos analizando decidió operar en base a su estrategia de marketing concentrada, como explicamos anteriormente, enfocándose por separado en cada segmento objetivo definido e ideando sus próximas acciones y estructura a partir de la misma.

Además, podemos ver esta fusión de estrategias cuando analizamos la estrategia de comunicación y la estrategia de precios. Siempre todo parte desde la base definida como los segmentos objetivos. A partir de las características de estos grupos se definen todas las estrategias. Son los que dictan el actuar de la empresa. En el momento que la organización decide dividir en dos segmentos a sus potenciales clientes es cuando la estrategia de negocios y la estrategia de marketing también se dividen en dos, para poder responder de la manera más eficiente a los requerimientos, y características específicas de cada grupo objetivo.

A su vez, se dividen la estrategia de comunicación y la estrategia de precios. Utilizan diferentes métodos para definir las tácticas comunicacionales y de precios para cada segmento específico. Es así que podríamos decir que el segmento local adopta una estrategia de precios más racional, que considera el contexto de recesión económica y la disponibilidad de dinero destinada para servicios como los que ofrece la organización que estamos analizando. En cambio, para el segmento de turistas su estrategia de precios apunta a generar valor de marca y posicionarse como un bien de lujo.

En cuanto a la estrategia comunicacional, es similar la base por la cual parten, ya que idean estrategias diferentes para cada grupo objetivo pero parten del punto de que son dos segmentos, no de gran tamaño, que presentan características específicas y

demandan productos más personalizados. De esta manera, deciden idear estrategias comunicacionales que sean lo más efectivas para lograr anunciar a los grupos objetivos de la empresa; la oferta de productos y servicios; y sus promociones.

Si analizamos cuáles fueron las medidas que causaron el incremento en las ventas podríamos inferir, por lo que nos informaron en las entrevistas los diferentes empleados y la directora, que la estrategia de comunicación, la cual es parte y se encuentra integrada a la estrategia de marketing y de negocios, fue la que generó un incremento importante en la demanda en los productos y servicios que ofrece la presente organización. Principalmente, esto fue causado debido a que informaron a potenciales consumidores, por medio de diferentes materiales comunicacionales anteriormente detallados, de la existencia de Xic Photos y su portfolio de productos y servicios. Es muy probable que previamente a que comenzaran a crear comunicaciones, los individuos no conocían de la existencia de esta empresa, y en el momento que fueron alcanzados por los diferentes materiales comunicacionales que la organización comenzó a crear, empezaron a generar interés en los potenciales clientes. Y de esta forma, podría inferirse que la demanda por los diferentes productos y servicios que conforman el portfolio de la organización, conjuntamente con el volumen de ventas, comenzaron a incrementar.

Si tratamos de ver si la culpabilidad del éxito en el incremento del volumen de las ventas vino desde el área de marketing o de finanzas, no podemos adjudicarlo a uno solo. Al ser una pequeña organización es más fácil actuar en conjunto. Como vimos en el análisis expuesto anteriormente, en este caso las estrategias se ven en conjunto y las decisiones se toman de la misma manera, juntos. Al momento de definir las distintas estrategias para los diferentes segmentos objetivos, la empresa se ajustó a su disponibilidad de dinero para hacer las campañas comunicacionales. No se endeudaron sino que partieron de una base concreta, en la que podían perder o triunfar. De esta forma vemos que financieramente decidieron invertir a pesar del contexto, porque confiaban que dicha inversión iba a ser redituable y a mejorar las condiciones de su negocio. Pero adaptaron su campaña a la disponibilidad de presupuesto, no al revés.

Además, antes de tomar estas decisiones de inversión, vimos que se preocuparon en realizar las investigaciones pertinentes. Analizaron las preferencias de sus clientes en los diferentes segmentos por separado e investigaron qué canales serían los más adecuados para alcanzar con las comunicaciones a la mayor proporción de la población de potenciales consumidores. De esta manera lograron poder invertir de manera más eficiente el acotado presupuesto destinado para las comunicaciones promocionales.

Si analizamos los impactos del contexto de recesión económica sobre el actuar de la empresa Xic Photos, podemos ver que principalmente, en lo que los afectó fue en la manera de tomar decisiones. Antes de cada acción, fueron muy cautelosos y recolectaron la data suficiente para tratar de evitar, como se suele decir, “dar un paso en falso”. Igualmente, el contexto de crisis incidió principalmente en el nicho de mercado local, ya que el mercado turista no se encontraba afectado por la misma. Es por eso que decidieron ofrecer productos y servicios de lujo para el segmento turista, y en cambio para el grupo local decidieron ofrecer productos y servicios más acorde con la situación de los ciudadanos Españoles.

De esta forma, vemos a partir del análisis expuesto que la estrategia de marketing y de negocio más “afectada” de alguna forma, por el contexto de crisis, fue la destinada a dirigir el negocio del mercado local. Y gracias a que tuvieron en cuenta las condiciones económicas del contexto, lograron idear la estrategia más eficiente que les permitió hacerse lugar en un mercado “golpeado”.

En conclusión, a partir del análisis expuesto en el presente trabajo, podemos decir que la empresa Xic Photos logró desarrollarse exitosamente en un entorno económico de crisis principalmente a partir de la **concientización de las condiciones del entorno donde opera y definiendo sus diferentes estrategias, de precios, de comunicación, de marketing y del negocio en su totalidad, a partir del mismo.**

Además, la **segmentación de sus grupos objetivos** fue **clave** para poder definir las estrategias previamente mencionadas. A partir, del análisis y recolección de data de sus potenciales consumidores lograron crear e idear todas sus estrategias de forma

tal que derivaron en el crecimiento del volumen de sus ventas y desarrollo de sus principales actividades.

Es importante mencionar que el presente trabajo presentó las siguientes limitaciones:

- Al tratarse del estudio de un caso único es difícil encontrar relaciones y generalizaciones significativas a partir de los datos presentados, ya que aplican específicamente al caso analizado y no es representativo.
- Acceso a información precisa. Principalmente la recolección de datos se hizo a partir de entrevistas con diferentes miembros de la empresa y debemos confiar en sus relatos y la veracidad de los mismos.
- La ubicación de la empresa. Al encontrarse en otro país, el acceso a información estuvo limitado a lo que se podía recolectar una vez coordinadas las entrevistas por medio de video llamadas e intercambios vía mailing.



6. BIBLIOGRAFÍA

Libros

BLACKWELL, R, MINIARD, P, ENGEL, J. (2002). *Comportamiento*. México DF:Thomson. CAP 3 Y 8.

CLAMB, J HAIR, y CMCDANIEL. (2005). *Fundamentos de Marketing*, Ediciones Paraninfo, Madrid.

DVOSKIN, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos Aires: Granica. Capítulo 5 y 6. KOTLER, P.; (1999). *El Marketing según Kotler*. Paidós, Buenos Aires.

KOTLER, P: KELLER, K,L. (2006). *Dirección de Marketin*, Pearson Educación, México.

MAEX, D: BROWN, P. (2012). *Sexy Little Numbers*. Crown Publishing Group, Estados Unidos.

PICÓN, E: VARELA, J et al. (2004). *Segmentación de Mercados*. Madrid: Pearson Educación. Capítulos 1 y 2.

PORTER, M. (1991). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires. Capítulos 1 y 2.

SHAPIRO, B.P. (1995). "La Mezcla de Marketing" en *La Esencia del Marketing*. Vol, 2 R. Dolan (compilador). Ed.Norma.

VALE, ROLAND, S. (1952). *Marketing in the American Economy*. New York: The Ronland Press Co.

Trabajos de graduación

MUZZUCHELLI SOFIA, (2013). *La crisis financiera del 2008 y el posicionamiento y la gestión estratégica de marca en el mundo y en Argentina*. Universidad de San Andrés, Buenos Aires.

RAPETTI VICTORIA, (2007). *Como capturar el mercado y reposicionarse en distintos segmentos*. Universidad de San Andrés, Buenos Aires.

Revistas y publicaciones

DPÉREZ, IPÉREZ, M. (2006). *El precio. Tipo y estrategias de fijación*, Escuela de negocios, Madrid.

DVOSKIN, R, SERRA, R. (2003). *El posicionamiento de las marcas en la crisis Argentina. El mercado de galletitas*. Buenos Aires.

FERREL, O.C., HARTLINE, M (2012). *Estrategia de Marketing*, Cengage Learning editores.

PULIDO, D.U., GARRIDO, N.T. (2007). *El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares*, Oikos año 11 (pp.145-160).

SÁNCHEZHARGUINDEY, G. B. (2011). *Las marcas: activos clave de la gestión en tiempos de crisis*. *Economía industrial*, (379), 8392.

Mercado

Inversión en marketing en tiempos de crisis. Septiembre. (2012).

Gestión

ALCAIDE, R. (2014). *En tiempos de crisis, retenga a sus clientes*. Buenos Aires.

Apertura

DVOSKIN, R. (2009). *Las empresas aprenden de la crisis, los consumidores también*. Abril.

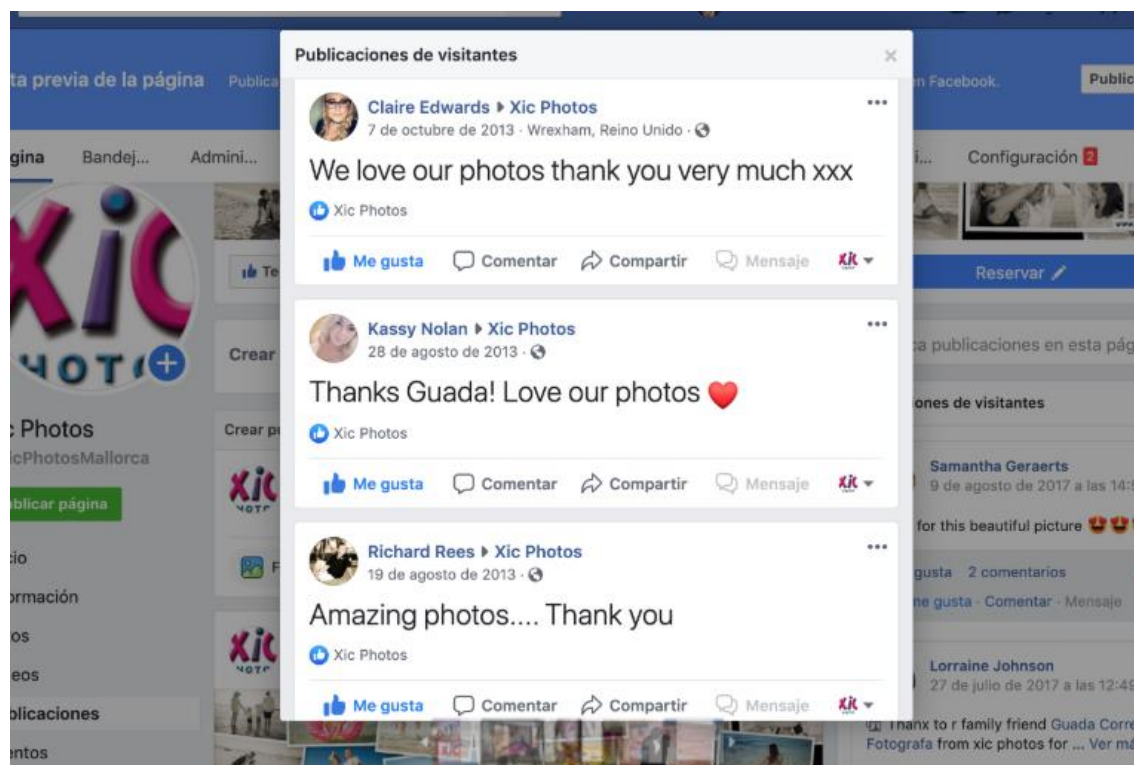
Negocios

DVOSKIN, R. (2002). *Marketing o inflación*. Abril

7. ANEXOS

ANEXO I

Comentarios de los clientes en las redes sociales de la empresa



Universidad de
San Andrés

ANEXO II

Fotos de los locales y stands en hoteles de Xic Photos

STAND



LOCALES





Universidad de
San Andrés

ANEXO III

Materiales de comunicación que utilizó la empresa Xic Photos.

URLAUBSFOTO Session XIC PHOTOS

Buchen Sie mit einem unserer unglaublich erfolgreichen Fotografen, die Sie an einem unserer XIC Photo Treffpunkte am Strand von Alcudia treffen können. Später können Sie sich selbst die Fotos aussuchen, die Ihnen am besten gefallen, und diese Erinnerungsfotos von Ihrem Urlaub spätestens 24 Stunden nachdem wir die Aufnahmen gemacht haben, digital, natürlich in HD-Qualität mit nach Hause nehmen.

Wir haben unglaublich günstige Preise - aber sehen Sie selbst!

€5 /Foto*

MIAMI FOTO SESSION: 30 €
15 Minuten mit einem Fotografen + 5 Fotodrucke in Din A 4

BLAUES PACK: 50 €
20 Minuten mit einem Fotografen + 10 Fotos auf einem USB - Stick + 10 Ausdrucke in der Größe 4x6

VIOLETTES PACK: 80 €
30 Minuten mit einem Fotografen + 15 Fotos auf einem USB - Stick + 35 Ausdrucke 4x6 + 5 Ausdrucke Din A4

PINKES PACK: 100 €
30 Minuten mit einem Fotografen + 20 Fotos auf einem USB - Stick + 30 Ausdrucke 6x4 + 10 Din A4

Extras die Sie hinzufügen können:

- 10 Fotos mehr auf einem USB 30 € ✓
- 6x4 Ausdruck 1 € ✓
- Din A4 Ausdruck 2,50 € ✓
- USB Stick 5,00 € ✓

www.xicphotos.es | Xic Photos
+34 6850 24231 | xicphotos@gmail.com

Compartir

HOLIDAY PHOTOSHOOTS

Book a 30 minutes Shoot with one of our amazing photographers to meet at any of our Xic Photo's points located at Alcudia beach.

The photographer will coach you and your family members to help you all relax with fun, and capture every special moment while the shoot is being done.

Later our professional will guide you to do the best selection of the pictures that you like in order to take the memories of your holiday with you, 24hs later, digitally or printed! and please ask about our other amazing souvenir options we have for you!

MEETING POINTS

PALMERAS BEACH BAR

BEACH BAR BALNEARIO 3

MAKE YOUR BOOKING



iversidad de
Andrés