

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera Licenciatura en Comercialización

Ventajas Competitivas Dinámicas de una casa de fotografía en Rosario

**Determinación de los factores de diferenciación
para el éxito comercial**

Alumno: Ariel Sebastian Quezada

Domicilio: Vera Mujica 681 10°B - Rosario

Teléfono: 0341-154156111

Tutor: Ricardo Blass Gallo

Marzo 2010

*Los agradecimientos son:
para todas las personas que contribuyeron
desinteresadamente en la elaboración de la tesina
y para mi familia por el apoyo incondicional.*

Índice

Página

Introducción.....	5
Capítulo I Descripción de la situación actual de la empresa	
1.1 Pablo Quezada Kodak Express Soluciones Digitales.....	9
1.2 Cambios y transformación del negocio de las casas de fotografía.....	10
Capítulo II Claves del contexto industria I y tendencias a futuro del negocio	
2.1 Novedades del escenario internacional.....	13
2.2 Kioscos, el nuevo servicio para imprimir fotos al instante.....	15
2.3 Internet un nuevo canal de negocios.....	17
2.4 Las tendencias del mercado presentan nuevas oportunidades.....	17
2.5 Los fotolibros como estandarte de la innovación.....	22
2.6 Dispositivos para tomar fotografías.....	23
2.7 Nuevo sistema de impresión termal Kodak APEX.....	25
Capítulo III Perspectivas del sector	
3.1 Entrevista al country manager de Kodak Argentina Uruguay.....	29
3.2 Herramientas de marketing para fidelizar clientes.....	30
3.2.1 Causas universales de perdidas de clientes en locales de ventas.....	31
3.2.2 Preguntas de cierre para mejorar la atención al cliente.....	32
3.2.3 Herramientas de análisis estratégico de marketing.....	35
3.2.3.1 Definición de la estrategia competitiva de la empresa.....	35
3.2.3.2 Introducción a la cadena de valor genérica.....	41
3.2.3.3 Estructuras empresariales dinámicas.....	47
Capítulo IV El negocio de las casas de fotografía en Rosario	
4.1 Las casas de fotografías mas elegidas por los consumidores en Rosario.....	66

4.2 Fidelidad de asistencia a casas de fotografías.....	67
4.3 Cantidad de lugares elegidos habitualmente para consumir.....	67
4.4 Lugar donde imprimen los consumidores.....	68
4.5 Calificación de la atención al cliente.....	69
4.6 Venta de cámaras digitales en casas de fotografía.....	69
4.7 Razones de compras de cámaras digitales en otros lugares.....	70
4.8 Lugares mas elegidos para comprar cámaras digitales.....	71
4.9 Pronostico de demanda de cámaras digitales.....	72
4.10 Aspectos más valorados para elegir un local.....	72
Conclusiones	74
Anexo I Bases para el diseño corporativo del local de ventas.....	75
Anexo II Productos y servicios necesarios para el funcionamiento de una casa de fotografía.....	96
Anexo III Ubicación de gráficos.....	104
Bibliografía	105

Introducción

El tema que nos convoca ahonda sobre el negocio de la fotografía. Es un negocio muy particular que sirve para guardar momentos memorables de las vidas de las personas. Sus inicios surgieron a partir del año 1888, cuando George Eastman pus la primera cámara simple en manos de miles de consumidores y la acompañó con el lema “usted presiones el botón, nosotros nos ocupamos del resto”. Así, un proceso engorroso y complicado se convirtió en un método fácil de usar. Con el paso del tiempo el negocio fue evolucionando y en los últimos años sucedieron grandes cambios debido a los avances tecnológicos que alteraron su rumbo. De esta manera surgieron varios interrogantes acerca de cómo lograr el éxito comercial en una nueva era del negocio.

De esta manera nos acercamos al marketing, que es la ciencia que proporciona las respuestas adecuadas para dichas incógnitas, ya que sirve para conocer el mercado y mejorar las relaciones que se producen en los numerosos intercambios que se dan entre una empresa y su entorno.

Para competir mejor en el mercado el marketing establece que es necesario tener ventajas competitivas. En nuestro caso intentamos explicar cómo lograr actualmente ventajas competitivas dinámicas en una casa de fotografía de la ciudad de Rosario que permitan obtener un exitoso posicionamiento estratégico de marketing sustentable en el tiempo con el fin de conseguir la fidelización de los consumidores. Para conseguirlo descubrimos que podemos apoyarnos en acciones basadas en beneficiar la cultura de la organización y el conocimiento de los individuos por medio de una capacitación estratégica del personal en busca de la mejora continua.

El objetivo general es investigar y analizar la industria de la fotografía y los factores críticos y relevantes que influyen en el mercado en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, Argentina, para obtener información precisa para la toma de decisión de la inversión e instalación o no de una casa de fotografía en dicha localidad. Esa información será analizada para relacionarla con los recursos de la

empresa 'Pablo Quezada' de la ciudad de Lincoln, provincia de Buenos Aires; con el fin de determinar las probabilidades de éxito de abrir un nuevo local de venta de productos y servicios y tomar la decisión en base a un trabajo profesional.

Para lograr ese objetivo estudiamos la industria a nivel internacional, nacional y analizamos las tendencias para obtener una perspectiva de la misma.

También estudiamos el mercado en la ciudad de Rosario y analizamos sus características para conocer el comportamiento de los consumidores evaluando cuáles son los factores relevantes que priorizan para elegir una casa de fotografía y con ello intentar transformar los consumidores en clientes fieles a nuestra empresa.

Nuestra investigación se basa en la metodología descriptiva para obtener información pertinente que nos permita analizar tanto de la industria en general como del mercado actual en la ciudad de Rosario. Realizamos una encuesta no probabilística de tipo selectivo en la zona centro de la ciudad para entrevistar a personas que sean clientes de casas de fotografía y analizar su comportamiento de consumo.

Nuestro tema de estudio nos presenta una interrogante que buscamos comprobar es saber si podremos lograr atraer a los consumidores y satisfacerlos ofreciendo una clara variedad de servicios enfocando el negocio hacia un nuevo concepto de "servicios de atención al cliente" posicionándonos con dicha concepción de parte de todos los componentes de la empresa para conseguir la fidelización de los consumidores que nos permita lograr un éxito comercial perdurable en el tiempo.

Nuestra hipótesis que intentamos demostrar es la necesidad desarrollar acciones de marketing para lograr que los clientes perciban la mayor satisfacción posible mediante el estudio de las variables que unen a la empresa con el mercado. Enfocamos nuestros esfuerzos en dicha dirección porque entendemos que según el patrón comportamiento del consumidor nos indica que un cliente esta dispuesto a realizar sus compras en el lugar donde lo sienta mas conveniente. Si nosotros aplicamos eficientemente herramientas de marketing y conseguimos que sientan

una satisfacción mas alta por sobre los demás competidores, lograremos la confianza, satisfacción y fidelidad de los clientes. Porque para nosotros lo más importante no es que un diente venga a nuestro local, sino que vuelva cada vez que necesite productos de fotografía, ya que esta manera nos estaríamos asegurando una cartera de clientes que nos permitan mantener y crecer económicamente en el negocio de la fotografía. Nuestro análisis tendrá como objetivos específicos:

- I. Realizar una descripción de la situación actual de la empresa
- II. Describir la situación actual y tendencias a futuro de la industria de las casas de fotografía
- III. Investigar
 - La opinión y perspectivas del country manager de Kodak Argentina Uruguay
 - Herramientas de marketing para fidelizar clientes
 - La opinión de los consumidores de la ciudad de Rosario acerca de las casas de fotografía

Por lo tanto, para desarrollar los objetivos propuestos hemos dividido el presente trabajo en 4 partes fundamentales:

Capítulo I Descripción de la situación actual de la empresa

Realizaremos una descripción de la empresa “Pablo Quezada Kodak Express Soluciones Digitales” desde sus comienzos hasta el día de hoy. Y Definiremos su misión como empresa.

A la vez efectuaremos un análisis de los cambios y transformación del negocio de las casas de fotografía , generando de esta forma un marco general para la interpretación de los capítulos siguientes.

Capítulo II Claves del contexto industrial y tendencias a futuro del negocio

En esta parte del análisis consideramos necesarios reunir la suficiente información para introducirnos en el contexto que nos encontramos. Es por ello que incluimos por ejemplo las rovedades del escenario internacional, así como también las tendencias más relevantes del mercado que presentan nuevas oportunidades comerciales.

Teniendo un marco de referencia, podremos continuar a la siguiente etapa de la investigación.

Capítulo III Perspectivas del sector

En este segmento fundamental del análisis acudimos a una persona importante en el rubro, como lo es el Country Manager de Kodak Argentina Uruguay. Nos basamos en una entrevista donde podremos conocer sus opiniones sobre el presente y futuro del sector.

Luego comenzaremos a indagar en las herramientas de marketing mejorar la atención al cliente, creyendo propicio el desarrollo de estructuras empresariales dinámicas.

Capítulo IV El negocio de las casas de fotografía en Rosario

En este capítulo intentamos conocer las opiniones y el comportamiento de los consumidores en la ciudad de Rosario. Realizaremos una encuesta a los clientes de distintas casas de fotografía.

Elegimos el tema debido a que pertenecemos a “Pablo Quezada” y contamos con la información propia de la actividad, y por haber abordado temas relacionados en todo el transcurso de la carrera cursada en la Universidad Abierta Interamericana. De esta manera surge la inquietud de investigar en profundidad los pormenores de dicha actividad que es esencial para el crecimiento de la empresa y tratar de llegar a conclusiones que respondan la hipótesis planteada.

CAPITULO I

Descripción de la situación actual de la empresa

1.1 Pablo Quezada Kodak Express Soluciones Digitales

La empresa “Pablo Quezada” posee locación en la ciudad de Lincoln, provincia de Buenos Aires, Argentina. Fue fundada en el año 1984 y su actividad principal es ofrecer productos y servicios de fotografía bajo la dirección del titular de la firma: Pablo Lucio Quezada. En sus inicios él mismo se encargaba de hacer trabajos de fotografía en distintos eventos como casamientos, cumpleaños, etc. y siempre se destacó por sobre los demás competidores por ofrecer un trabajo de calidad superior. A medida que fueron transcurriendo los años, la empresa se adaptó a las necesidades del mercado incorporando tecnología de punta. La empresa siempre se destacó por ser la mejor en la ciudad y alrededores. Fue el primer Kodak Express en Lincoln y la zona. Vale destacar que Kodak Eastman Company es la primera empresa de fotografía en el mundo y hasta el día de hoy la más valorada por los consumidores. Razón por la cual pertenecemos a su cadena de locales “Kodak Express” con el fin de atraer consumidores en conjunto con dicha marca.

La misión de la empresa es ocuparse de ayudar a la gente a preservar recuerdos y grandes momentos, organizándolos y accediendo a ellos en forma simple ofreciendo una clara gama de servicios tanto digitales como analógicos con la mejor calidad.

1.2 Cambios y transformación del negocio de las casa de fotografía

Con el surgimiento de nuevas tecnologías, nos vimos obligados a repensar el concepto de fotografía. La industria hoy día demanda una inversión constante por lo tanto para adaptarse a los avances tecnológicos se requiere obtener ganancias lo suficientemente extraordinarias para afrontar dicho destino de los ingresos.

Es un tema crucial ya que depende del mercado mismo la respuesta de consumo y las ventas. Por lo tanto hay que tener en cuenta los recursos que se necesitan para adaptarse al mercado. Desde que comenzó el nuevo siglo en el negocio de la fotografía, se han planteado diversas dudas sobre el futuro de la misma y año tras año los comerciantes y titulares de las pymes de todo el país han recibido numerosos rumores sobre la salida de los proveedores más importantes de la industria hacia otros países como por ejemplo Brasil. Esta última mención provocó incertidumbre y malestar entre los empresarios pymes que por su volumen de compra podrían haber perdido poder de negociación con respecto a las condiciones de compra con su proveedor. Por este tipo de razones y por la incertidumbre que generó el hecho de enfrentar un cambio tan grande como pasar de la fotografía tradicional denominada analógica hacia la digital, han surgido temores que se han ido superando con el correr de los años, ya que podemos afirmar que negocio existe desde la captura, la impresión, el almacenamiento, y los accesorios e insumos han cambiado formando nuevas unidades de negocios.

La irrupción de los formatos digitales para la captura de imágenes, provocó un cambio en el comportamiento del consumidor a nivel mundial. Por eso es necesario adaptarse a las necesidades de los mismos. Años atrás con la fotografía tradicional se imprimía para ver las fotos y compartirlas. Pero si bien hoy día también se imprime con el mismo fin, vemos que existe un enfoque distinto que es el de no perder las fotos ya que los antiguos negativos actualmente se suplantaron por archivos de imágenes que se pueden almacenar

en múltiples dispositivos como por ejemplo: tarjeta de memoria, cd, dvd, computadora personal, pen drive, teléfono móvil, etcétera.

En la fotografía tradicional el consumidor imprimía 36 fotos y solo le gustaban 4 o 5 fotos. En la fotografía digital solo se imprimen las que le gustan y si las puede mejorar lo hace. Con la fotografía tradicional, el motivador es la ansiedad y la cercanía emotiva del evento fotografiado. En digital esto ya sucedió, se calmó la ansiedad un poco con el display de la cámara que se puede observar al instante (en la pantalla LCD de cristal líquido) y casi totalmente cuando las vio en la pantalla de la computadora. Por lo tanto ante este panorama proponemos planear el cambio del modelo tradicional hacia un nuevo enfoque de servicio de atención al cliente que requiere inversión de capital, cambio en la dinámica del local y capacitación al personal para poder aprovechar de un mayor tamaño del mercado visto y considerando que cada vez son mas las fotos para imprimir y hay tantos nuevos productos para vender como servicios para ofrecer.

La fotografía digital es sencilla, económica y conveniente. Cuando decimos sencilla, nos referimos a que debemos quitar del imaginario colectivo el tema que hay que saber de programas de computación, o de programas de fotografía. Cuando alguien pregunta esto, habría que contestarle que cuando maneja un automóvil, no sabe como exactamente funciona el principio de combustión del motor. Solamente registra que moviendo la palanca de cambios para un determinado lugar, pone la primera velocidad y el auto comienza a moverse.

Cuando decimos económica, es porque una cámara digital toma fotos buenas o muy buenas, que es lo que básicamente todos queremos para revivir los recuerdos de nuestras vacaciones, excursiones, viajes, etc. no cuesta mucho más que una cámara convencional con zoom y tiene más prestaciones y ofrece una amplia gama de variantes para editar el formato deseado.

Y es conveniente por varias razones. Por un lado, no tenemos limitaciones de cantidad tan pronunciadas como las que impone el rollo analógico. No sea que

justo se acabe cuando se van a soplar las velitas del cumpleaños, cuando se patean el penal del partido en la final del partido del colegio o del barrio, o cuando aparece el nene llevando la bandera de ceremonia en la escuela. Además nunca falta una persona despistada que se nos cruza en el medio en el momento de apretar el disparador de la maquina. En una digital lo podemos ver enseguida y remediarlo. Además la cámara digital esta siempre lista para sacar, no hay que salir corriendo a comprar un rollo.

El gran problema que tiene el mercado argentino es la política de precios. El costo de la bobina de papel así como el de las películas en comparación a lo que estaban antes de la crisis de 2001/2002, se habían multiplicado tres o mas veces. En papel, el precio se triplicó. Todo ha ido incrementando en forma exponencial, pero, sin embargo, vemos que los precios del fotoacabado están prácticamente igual que en el "uno a uno". Entonces si el costo de los insumos ha aumentado el triple y los precios al público quedan básicamente igual, hallamos una preocupación con respecto a la rentabilidad que está dejando el negocio aquí en Argentina. Todo esto producto de una política de precios que estamos en desacuerdo, pero involucra a todas las casas de fotografía.

Atribuir los problemas de la fotografía argentina al contexto macroeconómico de nuestro país o a la crisis global, es no saber analizar nuestro negocio. Si esto va a servir de excusa para dejar de trabajar y de profesionalizarse lo único que lograría sería perder negocio.

Salimos de un negocio de volumen y entramos en un negocio de valor agregado, provocado por una revolución tecnológica y cambios de hábitos del consumidor, que hoy consume pero de otra manera, otros productos.

Los negocios que no tengan una propuesta de marketing y sigan añorando épocas que nunca volverán, van a cerrar.

CAPITULO II

Claves del contexto industrial y tendencias a futuro del negocio

2.1 Novedades del escenario internacional

Anualmente en la ciudad de Las Vegas, Nevada, Estados Unidos, se lleva a cabo la Convención y Exposición Internacional de la Photo Marketing Association (PMA) donde las empresas mas importantes del sector presentan sus novedades y se unen para obtener información, tomar decisiones y buscar el crecimiento de su negocio.

El show de la PMA pareció indicar que la clave está en ofrecer más servicios y hacer la experiencia de la impresión de fotos más fácil y seductora, ayudando a los usuarios a que la toma, el almacenamiento, el transporte, el acceso, la visualización y el compartir las fotos sea cada día más cómoda. Pero tanta tecnología, ¿no dificulta la decisión de compra del usuario? ¿Pueden, acaso, frente a tantas cosas nuevas decidir cuáles son las características esenciales según el tipo de fotografía que ellos vayan a hacer? Allí es donde las casas de fotografía, los proveedores y las revistas especializadas juegan un papel fundamental y tienen su gran oportunidad. El desafío sigue siendo que el público masivo tome conciencia de que la impresión y el almacenado de sus fotos es tan importante como la cámara con que las toma, si no quiere perder sus recuerdos. Cabe destacar que un estudio de la Cámara de la Industria de Fotografía Argentina (CIFA) demostró que a la gente no le gusta que le hablen con mensajes amenazantes sobre las distintas posibilidades que puedan existir de perder las fotos, como por ejemplo el ataque de virus a las computadoras. Sino que prefiere recibir información sobre como guardarlas y protegerlas.

Kodak por medio de sus estudios realizados en el año 2007 observó que la captura digital está creciendo de manera exponencial -hoy se captura diez veces

más que antes- el promedio de impresión es del 14% de la cantidad de todas las fotos guardadas en la computadora, tarjetas, etcétera. Estados Unidos y Europa están imprimiendo el 25% de las fotos que se capturan y se guardan. Hoy convive la impresión online, con la impresión hogareña, pero en América latina el lugar donde se imprime más del 80% de las fotos digitales son las casas de fotografía.

Kodak está relanzando la nueva era de las “tiendas digitales”. Así como el consumidor evolucionó y tiene nuevas necesidades, la casa de fotografía también tiene que evolucionar y la fotografía digital ya no es el futuro, sino el presente.

Observamos que en la última convención de la PMA si alguien esperaba encontrar novedades revolucionarias o grandes sorpresas desde el punto de vista de nuevos jugadores, podemos decir que se habrá decepcionado. Pero lejos de ser una mala noticia, se trata de que el mercado esté madurando y encontrado mejores formas de hacer negocio. ¿Cuántas casas de fotografía hubiesen podido mantenerse actualizadas y competitivas si la turbulencia de estos años hubiese continuado?. La revolución tecnológica que nos amenazaba cortándonos las ganancias con la disminución del revelado convencional, ahora pasa a ayudarnos estimulando en el consumidor el deseo por productos fotográficos creativos, lo que nos permitirá recuperar los márgenes que veníamos perdiendo.

Hoy, el rol de la imagen es cada vez más preponderante en la comunicación digital y las empresas han respondido facilitando las formas de tomar, guardar, transportar, personalizar y compartir imágenes. Diferentes compañías ofrecen diversas soluciones, pero todas con un mismo fin: estimular al consumidor con productos y servicios verdaderamente tentadores.

A nivel mundial hay una gran caída de las ventas en lo representa el sistema analógico, y un crecimiento exponencial del negocio digital. En el caso de

Argentina, en el año 2008 por primera vez la cantidad de impresiones digitales supera la cantidad de impresiones analógicas provenientes del revelado de un rollo.

Los cambios son notorios tanto de los productos para vender como la manera de procesar los pedidos y los canales entre la empresa con el entorno.

La era digital comenzó muy lentamente a partir de mediados de la década de los noventa. En Argentina la era digital comenzó en Argentina en el año 2002 en plena crisis económica y en estos momentos los consumidores ya están acostumbrados a usar el Kodak Kiosk, las tarjetas de memoria, cds, y demás derivados.

2.2 Kioscos, el nuevo servicio para imprimir fotos al instante

Es una nueva forma de imprimir fotografías. Si bien para las empresas los costos son muy elevados tiene como ventaja que los clientes pueden elegir su orden de impresión sin ayuda de los vendedores lo cual implica que los empleados no pierden tiempo en explicaciones. Su desventaja es que no brinda buena rentabilidad monetaria a la empresa pero es fundamental contar al menos con uno de estas terminales.

El kiosco es una estación de orden conectada a una impresora termal que le permite al usuario realizar digitalmente sus fotos mediante un monitor touch screen. Un estudio de mercado demostró que el consumidor, una vez que se encuentra frente a esta tecnología de tacto duplica la cantidad de fotos que pensaba hacer originalmente. El kiosco va guiándolo, preguntándole si quiere hacer una ampliación, si quiere mejorarla, agregarle texto a la imagen, cuantas copias quiere, etc. lo que hace que reviva las fotos y lo tiene a hacer más fotos. Cabe destacar que en Argentina el 80% de los kioscos instalados son Kodak y

esto facilita el conocimiento y uso de clientes ya que el sistema es el mismo en todas partes del país. Hoy se están imprimiendo más de un millón de fotos por mes en los kioscos Kodak. Es un negocio nuevo. Una foto nueva, que antes no se hacía, una foto impresa por impulso porque las estadísticas muestran que aproximadamente el 65% de estas fotos provienen directamente de la tarjeta de memoria de las cámaras y no de foto pre armadas en la PC por el consumidor. El 85% se encuentran instalados en casas de fotografía, donde mejor funcionan porque el consumidor a la hora de ver que hacer con sus fotos digitales no innovó y acude al mismo lugar donde llevaba el rollo.

El kiosco permite realizar Picture Movie DVD además de los servicios convencionales e imprimir calendarios, etcétera. Es una nueva variante que ofrece crear videos en formato DVD mezclando imágenes y sonidos.

Kodak sigue desarrollando software con más aplicaciones que sean atractivas para el consumidor. El consumidor está preparado para recibirlos.

Se está presentando aquí en Argentina la versión 2.0 para los kioscos bajo la licencia de Kodak para maximizar los servicios. Por ejemplo, la actualización de software en español, permitirá al consumidor crear fácilmente su propio Photobook. Muchas casas de fotografías se quejan del tiempo que está el usuario frente a un kiosco, y con respecto a ese tema hemos observado en nuestro local que hasta en la tercera visita el consumidor necesita alguien que lo asesore, pero en adelante pide hacerlo el mismo. Es como cuando aprendimos a usar el cajero automático, ahora nos resulta tan sencillo. Pero además con el software de Kodak el consumidor imprime hasta un 10% más de fotos de las que pensaba hacer originalmente.

Otra de las opciones mas elegidas por los usuarios es el Kodak Picture CD. Se trata de un disco compacto (CD) en el cual los clientes pueden guardar las imágenes para archivarlas como copia de seguridad. Incluye un software para

reproducir las en una computadora personal (PC) o en un reproductor de DVD. Algunos, debido a su bajo costo, están usando tarjetas como archivador: es necesario remarcar que, aun así, es imprescindible disponer de una copia de seguridad para evitarse sorpresas desagradables.

2.3 Internet, un nuevo canal de negocios

Es una modalidad que surgió en la última década en nuestro país. Nosotros por formar parte de la cadena Kodak Express gozamos del beneficio de contar con los recursos de kodak y el canal de distribución necesario para acercar al consumidor con nuestra empresa. El funcionamiento es muy sencillo: el público sube las imágenes a la web en www.kodakfotoonline.com.ar y las retira en nuestra tienda abonando su total correspondiente y a fin de mes desde la casa matriz de Kodak Argentina S.A.I.C. nos debitan a nuestra cuenta el gasto de dicho pedido de orden de fotos.

2.4 Las tendencias del mercado presentan nuevas oportunidades

Photokina es la feria comercial más grande del mundo sobre las industrias de la fotografía y de la imagen. Tiene lugar en septiembre cada dos años en la Feria de Muestras de Colonia (Alemania). Muchas compañías fotográficas y de la imagen introducen importantes productos de imagen en Photokina, o en la convención anual y feria de muestras de la Asociación Comercial de Fotografía (PMA en sus siglas en inglés: Photo Marketing Association), que se celebra en febrero o marzo cada año. Los más de 600 expositores, que ocuparon una superficie de casi 5 hectáreas, eligieron la PMA para realizar los lanzamientos de sus productos fotográficos. 23 al 28 de septiembre, como ya es tradicional, se realiza la Photokina en la ciudad alemana de Colonia. Es la exposición más importante y

grande de la industria. En esta edición se espera un crecimiento, con 1600 expositores, la mayoría de ellos extranjeros. Se espera reunir cerca de 1600 proveedores de alrededor de 50 países, con más del 60% procedentes de las afueras de Alemania. Como proyecciones importantes podemos destacar las ventas de las cámaras digitales réflex ha aumentado un 36%. Esto ha dado lugar al impulso del negocio de los accesorios, y en consecuencia, también ha tenido efecto en la demanda de las copias en papel. Los organizadores de la Photokina señalaron que esperan que la imagen móvil, es decir todo lo relacionado con los nuevos teléfonos móviles con cámara, así como los sistemas para la producción de imágenes finales, adquieran una mayor relevancia. Este no es un detalle menor y es razón suficiente para tener en stock y en nuestros exhibidores en nuestro local.

Mientras que en el área de inversión en maquinarias e Insumos vimos que los nuevos minilabs secos, que en años anteriores estaban casi en un segundo plano, tomaron el centro de la escena con características y calidad comparables a los tradicionales, aunque los minilabs convencionales también tuvieron su lugar demostrando que la química todavía tiene futuro. El nuevo sistema APEX presentado por Kodak se describe en la pagina nº 32.

Adaptar los recursos de la empresa con su segmento de mercado es un tema fundamental. Lo cierto es que se expusieron minilabs, kioscos e impresoras de todos los tamaños y capacidades. Hasta un kiosco que funciona casi como una expendedora de gaseosas, para que el negocio continúe durante la noche o los feriados.

PMA 2009 Un mundo aparte en medio de los nubarrones

Del 3 al 5 de marzo en el Las Vegas Convention Center, de la ciudad de Las Vegas, Nevada, EEUU. se realizó la Convención Anual y la Exposición de la Photo Marketing Association. Fabricantes y diversas empresas de la fotografía

confluyeron para dar a conocer sus productos y servicios. En un año crucial, las novedades no han sido tantas.

Recordemos que la PMA International Convention and Trade Show 2009, reúne a 5 instituciones:

- DIMA (Digital Imaging Marketing Association),
- PIEA (Imaging Education Association)
- PSPA (Professional School Photographers Association)
- SPAA (Sports Photographers Association of America)
- PPFA (Professional Picture Framers Association).

Nunca como en nuestro tiempo, la fotografía ha estado tan dependiente de las novedades tecnológicas y tampoco, en toda su historia, la vida útil de los productos ha sido tan volátil. Por eso, ¿qué sucede si las novedades no son tantas? Nada. Simplemente puede pensarse que se han ingresado en una meseta donde a partir de ahora los adelantos son sutiles. Estudios de mercado señalan que el 20% de las cámaras que se vendan de aquí a dos años serán del tipo híbrido: objetivo intercambiable y visor electrónico.

Estamos introduciendo nuevos negocios, entre los cuales están los marcos digitales y las impresoras ink-jet multifunción. El negocio de marcos digitales, en el primer año del lanzamiento en EEUU, llegó a 125 millones de dólares y el negocio de ink-jet es un negocio de miles de millones de dólares a nivel mundial. Aquí en nuestro país actualmente Kodak está comercializando dos modelos de multifunción: EasyShare ESP5 y ESP3. Se pueden imprimir fotografías Kodak de calidad profesional que durarán toda la vida en tan sólo 28 segundos. Es asombroso. También documentos en blanco y negro extremadamente nítidos. Posee un práctico sistema de 2 cartuchos y 6 tintas.

Respecto a las cámaras compactas, se ha propagado exponencialmente los modos de exposición “inteligentes”, que se basan en un software que identifica el

tipo de escena que se está encuadrando y realiza los ajustes de tal manera de optimizar la exposición para obtener una fotografía de mejor calidad. Esto es realmente un hallazgo, ya que al aficionado, con tantos modos de exposición, en lugar de ayudarlo lo confunden. El concepto original de “apunte y dispare”, que constituye la propia esencia de las cámaras compactas, se venía perdiendo desde hace tiempo.

Siguiendo los pasos de Canon y de Nikon, que tienen en su portfolio cámaras duales para fotografía digital y video en HD (Hight Definition), Panasonic avanzó en esa misma dirección con la Lumix DMC-GH1, con capacidad de grabar vídeo Full HD. Está basada en la Lumix G1 del formato Micro Cuatro Tercios presentada el año pasado. Viene en kit con el objetivo Lumix G 14-140 mm f4-5.8 (equiv. a un28-280 mm) cuyo AF está optimizado para video. Incorpora un micrófono estéreo y conexión para micrófono externo.

En esta feria vimos una fuerte tendencia que continua firme el negocio de las impresoras secas y con mucho impulso el Photobook y los regalos con fotos. De ahí que está tomando gran importancia el uso de Internet para la transmisión de imágenes, para que recibir en el laboratorio la orden, procesarla, y entregarla en local y que el público concurra a retirarla con la expectativa de vender algo más.

Con respecto a las incertidumbres planteadas por el futuro de las casas de fotografía podemos afirmar que consiguen éxito las que identifican un nicho de mercado y son fieles a ese nicho. Las casas de fotografías que se diversifican a los regalos con fotos también. Las que no hacen eso, tarde o temprano, desafortunadamente, van a tender a desaparecer. Ya que vamos en camino hacia una era de hipersegmentacion.

En esta exposición hubo un número similar de expositores, aunque la afluencia de público fue menor por la situación financiera que atraviesan los países involucrados en la PMA.

Entraron nuevos elementos a las casas de fotografía: impresoras de vasitos, jarritos, sweaters, globos, etcétera, pero ese es un segmento al cual nosotros no apuntamos. El tema que si nos interesa mucho es que el revelado está tornando un giro muy grande hacia el sistema seco. Vimos un solo proveedor de productos químicos, Tetenal, y estaba en el stand de Alemania. Lo cual implica que en un futuro no muy lejano tengamos que tomar la decisión de invertir una suma de capital en esos nuevos equipos.

También se presentó la primera cámara sumergible hasta 3 metros, marca Fuji FinePix Z33WP de 10 Mpx y zoom óptico 3x; además de ser resistente al polvo. De acuerdo a la política de la empresa esta novedad implica que debemos ofrecerla en los exhibidores de nuestro local y tener en stock una unidad de este nuevo producto. No hacemos mas de una compra por el capital inmovilizado que representa debido a la situación económica-financiera del país, pero necesitamos tener esta clase de productos lo mas rápido posible por el posicionamiento que queremos lograr en la mente del consumidor de que en nuestra empresa encontraran siempre los productos y servicios que necesitan con buena atención y novedades.

Es indispensable saber a que industria pertenecemos para estar atentos a los cambios que suceden constantemente, para anticiparnos y actuar de manera rápida y eficaz.

El negocio de las tarjetas de memoria vemos un gran cambio en la capacidad de almacenamiento. Meses atrás el estándar de una tarjeta era de 1 o 2 GB, pero recientemente ha sido llevada a los 32 GB, por lo que ahora se ofrece en versiones de 4, 8, 16 y 32 GB, con una velocidad de transferencia de datos de 25 MB/seg., siendo su garantía de por vida.

La próxima PMA será del 21 al 23 de febrero del 2011 en el Anaheim Convention Center, California, unos pocos kilómetros al sur de Los Ángeles. Allí estaremos atentos a los nuevos cambios que puedan surgir.

2.5 Los fotolibros como estandarte de la innovación

Son el nuevo chiche del negocio de fotos. Con su reciente aparición en algunos locales, están causando el asombro en muchos consumidores. Probablemente su proliferación busque dar a las casas de fotografía una nueva alternativa para aumentar las ganancias que estuvieron declinando, entusiasmando al usuario con algo novedoso y muy atractivo.

Es un nuevo producto que permite al consumidor crear su propio álbum de fotos de manera muy sencilla. Algunas empresas por el momento lo ofrecen al mercado mediante la modalidad de tercerización del procesamiento de armado. Esto consiste en contratar otra empresa que se encarga de realizar el trabajo. Otras prefieren invertir capital en esta novedosa alternativa. Lo más importante es adaptarse al segmento de mercado que apuntamos coordinando los recursos disponibles con los objetivos de nuestra empresa.

Los fotolibros combinan el atractivo hacia el mercado masivo con las oportunidades de negocio diferenciado. A la medida del cliente aportan soluciones competitivas como regalo, en el mercado de las felicitaciones y saludos personales y se están convirtiendo en una popular opción entre el grupo de clientes grupales y de retratos de eventos. Les ahorra el problema de organizar un álbum tradicional. Se trata de un álbum que posee las fotografías estampadas en cada página del mismo. Es un sistema novedoso que representa un potencial de mercado muy importante. Probablemente podríamos prestarle más atención a los Foto Libros, ofreciendo diferentes clases, desde los más económicos hasta los de precio mas elevado. Para eso es necesario cambiar el diseño del local pensando

en el crecimiento potencial, en concentrar los kioscos y en procurar la comodidad del cliente proporcionando sillas, descansa pies, etcétera, ya que vamos a pretender que el cliente permanezca el tiempo razonable que requiera, para que con el apoyo de nuestro vendedor, tome la decisión de imprimir, mejore sus fotos, las imprima y adquiera algún producto/servicio adicional en nuestra local.

2.6 Dispositivos para tomar fotografías

Podemos ver como la venta de celulares con cámara ha crecido exponencialmente en nuestro país en la últimos años y pensamos que constituyen un potencial de clientes para imprimir fotos digitales por eso debemos vender celulares para posicionarnos en la mente de los consumidor como el mejor lugar donde comprar esta clase de productos.

Para ello debemos estar preparados para recibir esos clientes potenciales con la tecnología adecuada y personal capacitado lo suficientemente para atender las inquietudes de los clientes, anticipándonos de esta manera a los cambios del entorno de la empresa.

Contamos con la tecnología del kiosco Kodak que permite la transmisión de datos vía Bluetooth, con capacidad de tomar imágenes desde el celular, las palms, y las agendas, todo eso son imágenes que están latentes para ser impresas.

Kodak está trabajando una alianza con Motorola, para que desde esos celulares se puedan enviar fotos a imprimir. El nicho de personas que tienen celular con cámara está creciendo y nosotros queremos estar también ahí.

Por otro lado podemos afirmar que en la línea de cámaras hay una tendencia creciente del consumidor hacia más mega pixel. Aquí el potencial son los clientes que desean renovar su cámara actual por una de mejor calidad de imagen. Tenemos la línea compacta de 7 y 8 Mp, con pantalla grande; la Línea V que es la

más estilizada, en varios colores y pantallas realmente grandes con 10 y 12 MP y zoom 3x.

La línea M, es la intermedia, con pantallas muy grandes y fáciles de usar, con distintos colores y 10 Mp y la línea Z, para el amateur avanzado que quiere manejar todas las prestaciones de la cámara.

Por otro lado en Argentina la producción analógica sigue siendo un porcentaje importante pero se está orientando hacia las copias digitales. Según los datos de la cámara de la industria argentina de fotografía en octubre 2007, el 60% de las fotografías que se imprimían eran analógicas. El 70% del papel se usaba para fotografía tradicional. Luego en 2008 el consumo se estabilizó casi en un 50 y 50%; y el 2009, se va a imprimir más digital que tradicional.

Si bien más mega píxeles no necesariamente significa mejor imagen, sino que da mayor resolución. Hay muchos factores que hacen a la calidad de la imagen en una fotografía.

Vamos a ofrecer una amplia gama de la línea W, intermedia, con función Smile Shutter (detección de sonrisas). A partir de ahora queremos reforzar bastante más el tema de esta tecnología que saca la foto automáticamente cuando la sonrisa de una persona. En el modo Smile Shutter, en la pantalla te aparece un medidor del nivel de la sonrisa y recién toma la foto cuando sonreís por completo. También le agregamos prioridad para chicos, porque tomar una foto a un niño justo cuando sonríe es muy difícil. El diseño cambió bastante, vienen en muchos colores. Una solución para compartir fotos es la T2, que es una cámara que tiene 4 GB de memoria interna, y un software incorporado que te permite conectarla a cualquier PC y automáticamente descargar todas las fotos en cualquier computadora. El software incorporado en la cámara te permite fácilmente visualizar las fotos en la computadora y ordenarlas. También te permite subirlas fácilmente a Internet. Está

preparado para que los consumidores seleccionen ya sea, videos en You Tube o fotos en algún Fotolog, y fácilmente, apretando tres botones, subirlos a la red.

La línea de cámaras de la marca Canon incorporó estabilizador de imagen, sin cambio en el precio. La otra parte de la cámara que ha sido mejorada es el sensor de imagen, el corazón de una cámara, donde Canon tiene gran reputación y renombre. Le aumentaron la resolución a 12.2 mega pixel. También han mejorado la performance del sensor para que tenga menor nivel de ruido. La tecnología "Live View" es otra función que antes sólo estaba presente en cámaras muy avanzadas

2.7 Nuevo sistema de impresión termal Kodak APEX



Hasta el momento las casas de fotografía procesaban sus trabajos con un equipo denominado minilab. Es un equipo que permite llevar a cabo el revelado de la película de negativo por un lado e imprimir las fotos por otro. Se caracteriza por utilizar químicos húmedos como insumo principal. Hoy día la industria se encamina hacia un cambio muy grande en el cual comienza a sustituir este modo de impresión por tecnología de impresión termal.

En el mes de Octubre del año pudimos acudir a la presentación que Kodak hizo del nuevo minilab seco Kodak APEX (Adaptive Picture Exchange). Es un sistema modular y escalable en una solución integrada que permite un potencial mayor en la rentabilidad económica.

Grafico N°1: Nuevo sistema de impresión termal Kodak APEX



Fuente: Material de promoción entregado en la presentación del sistema Kodak APEX en el Hotel Meliá, Buenos Aires. Octubre de 2008.

El software de APEX centraliza la producción de órdenes propias y remotas, e inclusive desde la película negativa.

El sistema de impresión es limpio, amigable con el ecosistema y una alternativa a los minilabs húmedos del día de hoy. Por lo tanto representa una alternativa por lo menos a considerar. A continuación mencionamos sus ventajas:

- **Adaptabilidad**

Totalmente escalable con baja inversión de capital. Se le puede añadir fácilmente una impresora termal adicional, una de gran formato, una impresora duplex según vaya creciendo el negocio.

- **Rentabilidad**

Reducción de capital, mano de obra, mantenimiento y costos de energía .

- **Eficiencia**

Puede producir múltiples órdenes simultáneamente con la menor intervención del operador. Se pueden enviar órdenes con proceso intensivo de los Kioscos hacia el APEX

- Simplicidad

Operación fácil de aprender y bajo mantenimiento. Apagado y encendido en menos de 5 minutos.

- Amigable con el medioambiente

Reduce drásticamente el consumo de energía en un 79% menos. Reduce las emisiones de gas asociadas desde un 70% a un 90% menos contra un minilab de AgX. Elimina el uso de agua, químicos, descargas y cualquier costo asociado a esta actividad.

- Ahorro de Espacio, Mantenimiento y Costo

No se requiere accesorios como filtros, tiras de control. Tampoco densitómetros o químicos.

Reduce costos por espacios y refrigeración contra un minilab de AgX

Ahorro de dinero en mano de obra, gracias a la eliminación de lo siguiente:

- Electricidad, APEX trabaja con multivoltaje 110/230 vlts y consume 79% menos energía que un minilab de AgX (ahorro ~\$1,500USD/yr ejemplo en Estados Unidos)
- Agua, APEX no usa agua comparado con un minilab de AgX que consume >2000 litros al año
- Sin Desechos químicos, Varios miles de dólares en costos por desechos químicos

- Sin Múltiples consumibles para diferentes tamaños y tipos de papeles y químicos
- Sin Tiras de control
- Sin Desperdicio de papel por procesos de inicio de operaciones
- Sin Filtros para los químicos
- Sin Magazines adicionales para cada tamaño de papel
- Sin Bolsa o cuarto oscuro para carga de papel

Componentes necesarios para su normal funcionamiento:

Impresora de formato amplio KODAK Photo Printer 8800, Kodak Print Scanner PS11

Puede escanear película negativa 135mm en rollo o en tiras

Posterior al escaneo se pueden ordenar copias estándar con Index, o el quemado a un Picture CD.

Escanea hasta 20 rollos/hora (135 x 36 exp)

Dispenser quemador de CD/DVDs

Permite el quemado automático de Kodak Picture CDs/ Kodak Movie DVDs y CDs estándar

CAPITULO III

Perspectivas del sector

3.1 Entrevista al Country Manager de Kodak Argentina Uruguay

Para conocer las opiniones y perspectivas de un referente del sector, acudimos al Country Manager de la línea de negocios de Kodak en Argentina y Uruguay: Alberto Benavidez. En entrevista con FOTO imagen¹, una de las revistas más prestigiosas de la industria, sostuvo que si las casas de fotografías se focalizan como centro de servicios, el potencial de negocios es impresionante.

Benavidez recuerda que en los comienzos de Kodak, el fundador George Eastman enfocó desde el principio la estrategia y el desarrollo de productos y servicios a partir del consumidor. Su frase célebre era: “ustedes aprietan el botón y nosotros hacemos el resto”. Esto significa hacerle fácil la vida al consumidor alrededor de las imágenes.

Afirma que actualmente Argentina tiene 11 millones de hogares y la penetración de cámaras digitales es de un millón. Si las casas de fotografía cambian la dinámica del negocio tradicional a un centro de servicios para esas fotos pueden aprovechar un potencial enorme. También enfatiza que todos los temas deben estar orientados y dirigidos a motivar y conseguir Impresiones. Convencer a los consumidores sobre la importancia de imprimir, dado que los medios de almacenamiento no son seguros; Asesorar sobre usos y cuidados de la cámara y medios de almacenamiento, entregando el volante de recomendaciones; Recomienda recordarle al cliente que con su CD de respaldo puede volver a imprimir y hacer ampliaciones; así como también identificarse con el cliente para lograr su lealtad y; Recomendar el kiosco para mejorar sus fotos, poner marcos, hacer calendarios y ediciones.

- ¹ Lozano Claudio. “Entrevista a Alberto Benavidez”. Revista FOTOimagen N° 7 Julio/Agosto 2006; Año 2. Argentina. Página 26 a 30.

Atestigua que alguna de las características del negocio antes de la era digital: los clientes llegaban solos; el 80% de los ingresos eran servicios de revelado; no se requería capacitar al personal de ventas; se competía solo con precio; se ofrecía servicio de una hora o más y había poca inversión. Ahora en la era digital las cosas han cambiado hacia otro extremo, puesto que hoy tenemos que buscar a los clientes; de la venta, un mínimo del 50% son servicios; el cliente tiene la decisión final y finalmente, debemos desarrollar en todo nuestro personal una cultura de ofrecimiento de servicio dado que ofrecer no significa necesariamente vender, pero no ofrecer significa no vender.

Nosotros estamos de acuerdo con el pensamiento de Benavidez cuando éste afirma que si las casas se focalizan como centro de servicios el potencial de negocio es muy bueno pero bajo una condición indispensable: que la empresa brinde una adecuada capacitación al personal de la misma.

El concepto nuestro de marketing enfocado hacia el cliente tanto como el de Benavidez son acordes al de George Eastman. Eso nos da la pauta que estamos en el camino correcto ya que corresponden al concepto del gurú Philip Kotler² que definió ocuparse de los clientes, gestionando relaciones rentables mediante las cuales los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros.

3.2 Herramientas de marketing para fidelizar clientes

A continuación explicamos los conocimientos que fuimos incorporando a medida que avanzamos en nuestra investigación.

- ² Kotler, Philip. "Marketing" Décima edición. Ed. Pearson. Madrid 2004.

3.2.1 Causas universales de pérdidas de clientes en locales de ventas

Al comenzar a investigar en busca de herramientas de marketing para desarrollar relaciones exitosas y rentables entre nuestra empresa y los clientes nos encontramos con un informe del programa de dirección de ventas del licenciado Rodolfo Ganim ³que indica que el 68% de los consumidores deciden no volver a un comercio por una razón muy puntual que es la indiferencia y la atención rutinaria al cliente. Rodolfo Ganim es especialista en ventas y Dirección de Ventas. Conferencista internacional, Asesor de empresas y Docente Universitario. Según el informe podemos observar cuales son las razones por las cuales las empresas pierden clientes. A continuación damos mención de cada una de ellas con su respectivo porcentaje:

- 1% muerte
- 3% mudanza
- 5% amigo(s) de otro(s)
- 9% precio de la competencia
- 14% calidad de los productos
- 68% indiferencia y atención rutinaria

Este informe nos da la pauta de la ausencia del marketing en la mayoría de las empresas o de la falta de eficiencia en la aplicación de las herramientas que proporciona esta disciplina. Por lo tanto nosotros no podemos darnos el lujo de desaprovechar la oportunidad de actuar con indiferencia hacia los individuos que dan origen a las ganancias de nuestra empresa: los clientes. Dependemos de ellos y por lo tanto enfocamos nuestros esfuerzos en base a sus necesidades para atenderlos mejor que los competidores que enfrentamos en el mercado tan complejo, turbulento y competitivo como es el que pertenecemos.

- ³ Ganim, Rodolfo. Programa Dirección de Ventas. Rosario. Junio 2007

3.2.2 Preguntas de cierre para mejorar la atención al cliente

Investigando sobre capacitación en ventas acudimos al Lic. Rodolfo Ganim y le expresamos un problema que detectamos en nuestra empresa y respecto a nuestra inquietud específica nos recomendó la publicación de un artículo de preguntas de cierre⁴ que escribió para el Club del Vendedor de España, basado en investigaciones personales y observaciones de situaciones de ventas en numerosos negocios de venta receptiva que han contratado sus servicios de capacitación a lo largo de los últimos años. Dicho artículo nos ayudó a resolver nuestro problema. Por lo tanto lo elegimos como unidad exclusiva en la capacitación para los miembros que formen parte de la empresa.

Hallamos un procedimiento para evitar que nuestra empresa padezca la indiferencia y atención rutinaria de parte de las personas encargadas de ventas.

Es mediante la implementación de las técnicas de preguntas de cierre. El especialista afirma que la mayoría de los clientes que acuden a un Comercio de Venta Receptiva (también conocida como Retail o de Salón) termina saliendo sin comprar. El 90% de los clientes que se fueron sin comprar podrían haber comprado. La gran mayoría de los clientes que acuden a un comercio nunca escucha la “pregunta de cierre”. Para ser más preciso: El 90% de los clientes que se van sin comprar no escucharon del vendedor la invitación a decidir.

Cuando un cliente acude a un Comercio de Venta los vendedores se quedan esperando el “Bueno, lo llevo”, pero termina saliendo sin comprar, el cliente simplemente se va.

La mayoría de los vendedores de salón no hacen preguntas de cierre. Los clientes antes de salir de la tienda tienden a repetir su discurso. No son tan originales, casi todos dicen lo mismo:

- ⁴ Ganim, Rodolfo. Artículo “Venta Receptiva - Por qué se van sin comprar”. Club del Vendedor. España 2002.

“¿A qué hora cierran?”; “Doy una vueltita y vuelvo...”; “Dejame pensarlo y veo...”
Y en el mejor de los casos: “Bueno,... gracias...”; ¡y se van!... simplemente “se van”...En general la gente huye de los improvisados, de los que no toman el problema del cliente como suyo, de los que no tienen la capacidad de establecer y mantener una relación con otros, de los que no demuestran interés por sus necesidades. Los clientes huyen de los malos vendedores. Y para decir verdad están acostumbrados a ser atendidos de esa manera, razón por la cual se sorprenden cuando se encuentran con un muy buen vendedor amable y acompañador de la venta.

¿Qué preguntas hacer? Son tres las formas básicas de Cierre que más se adaptan a la venta receptiva:

1. Pedírselo: Veo que le gusta ese. ¿Lo lleva?
2. Sobreentendido: ¿Se lo envuelvo para regalo?
3. Alternativas: ¿Se lleva uno o los dos? ¿Paga de contado o con tarjeta?

Y, ¿por qué “preguntas”? A los clientes les encanta “tomar la decisión”. Les molesta que le impongan decisiones que no tomaron ellos.

Las preguntas son la herramienta adecuada para manejar todo el proceso de venta y con más razón el cierre.

La única diferencia es que al principio de la venta las preguntas deben ser lo suficientemente “abiertas” como para que el cliente hable de sus necesidades y diga todo lo que tiene que decir acerca de su posible comportamiento de compra ¿Para qué ocasión? y al final las preguntas deben ser totalmente “cerradas” y lanzadas en positivo.

Por otra parte, los clientes respetan, aprecian, valoran y necesitan a los Vendedores que los ayudan a tomar la decisión, es decir, a los que les hacen preguntas de cierre en el momento adecuado y después de haber hecho, éstos, lo que esperaban aquellos.

¿Cuándo hacer la pregunta de cierre?

El vendedor debe hacer la pregunta de cierre en el momento adecuado, ni antes

ni tampoco más tarde. Así es muy probable que concluya el doble de ventas. Algunos vendedores no saben que tienen que hacerlas, porque nadie se los explicó o no quieren hacerlas por miedo al no. Lo cierto es que un cliente que no compra sale del negocio con su problema auestas. Seguirá perdiendo tiempo o “paseando” hasta encontrar alguien que lo ayude a decidir. Alguien que tome su problema como propio y decida ayudarlo, alguien que quiera hacerle preguntas de cierre. La función de un Vendedor Retail no es mostrar artículos y recitar precios. Su obligación es “ayudar al cliente a comprar” y eso solo se logra de una manera: Cerrando ventas.

3.2.3 Herramientas de análisis estratégico de marketing

Luego de una exhaustiva revisión de libros sobre marketing encontramos dos autores que nos a través de sus publicaciones nos brindaron las respuestas a nuestras inquietudes. Ellos son Michael Porter⁵ y Eduardo Kastika⁶. El primero es un economista estadounidense, especialista en gestión y administración de empresas. Es el creador de conceptos fundamentales en marketing como “estrategia competitiva” y “ventaja competitiva”, que desarrolla en respectivos libros homólogos. Y el segundo autor es un argentino Licenciado en Administración, especialista en la creatividad aplicada en el ambiente de los negocios. Eduardo Kastika resuelve particularmente la problemática que nosotros nos planteamos sobre como lograr exitosamente una relación rentable con los clientes, ya que de manera sistemática toma en cuenta todas las variables que forman parte de la empresa y a partir de la combinación de los valores que se generan podemos competir mejor.

3.2.3.1 Definición de la estrategia competitiva de la empresa

La ventaja competitiva esta en el centro del desempeño de una empresa en los mercados competitivos. El libro de Michael Porter “Ventaja Competitiva” refleja como el fracaso de muchas estrategias de empresas surgen de una incapacidad de traducir una estrategia competitiva amplia en pasos de acción específicos requeridos para lograr una ventaja competitiva.

Las ventajas competitivas son el marco adecuado para desarrollar exitosamente la estrategia genérica adoptada por cada empresa.

⁵ Porter, Michael. Ventajas Competitivas. Editorial Continental S.A. México. 1987

⁶ Kastika Eduardo. Estructuras empresariales dinámicas. Ed. Macchi. Argentina. 1994 pagina 101 a 117.

Según Porter las organizaciones pueden elegir entre las siguientes estrategias genéricas:

- Liderazgo en costos
- Liderazgo en diferenciación
- Enfoque en nicho espático

La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar forma de precios menores que los de competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra. El libro sugiere usar la herramienta denominada cadena de valor para desagregar a los compradores, proveedores y a una empresa en las actividades discretas pero interrelacionadas de las que surge el valor. Por lo tanto podemos afirmar que cada componente de la misma es generador directo de ventajas competitivas.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, y trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en dicho sector industrial.

Dos cuestiones importantes sostienen la elección de la estrategia competitiva. La primera es el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan. La segunda cuestión central en la competitividad estratégica son los determinantes de una posición competitiva relativa dentro del sector industrial. Ambas cuestiones son dinámicas, ya que pueden cambiar con el correr del tiempo.

El primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial. La intención última de la estrategia competitiva es el tratar

e idealmente cambiar esas reglas a favor de la empresa. En cualquier sector industrial, ya sea domestico o internacional o que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas:

- La entrada de nuevos competidores
- La amenazas de sustitutos
- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad entre los competidores existentes

El poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determina la capacidad de las empresas de un sector industrial a ganar, en promedio, en tasas de retorno de inversión mayores al costo del capital. El poder de las cinco fuerzas varia de industria a industria y puede cambiar con la evolución del sector industrial. La combinación de las cinco fuerzas determina la utilidad del sector industrial porque influncian precios, costos y la inversión requerida de las empresas en un sector.

Gráfico N° 2: Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente : PORTER, Michael E. *Ventaja Competitiva*. Editorial Continental S.A. México. 1987.

Nuestros factores competitivos son los siguientes:

Comenzando por **Proveedores**, podemos definir como la mejor opción a la empresa Santiago Distrofot S.R.L. que posee la estructura y logística adecuada para hacer llegar sus productos hasta las ciudades de tanto de Rosario como Lincoln. Son los únicos que otorgan un plazo de 30 días para abonar la suma del pedido de mercadería. Siguiendo por los **Competidores potenciales** identificamos en un futuro una nueva línea de negocio: los bancos de imágenes virtuales. Consiste en que los usuarios podrán compartir sus imágenes al instante mediante el uso de la tecnología con una PC y conexión a internet. Pero son negocios a largo plazo. Por el momento el riesgo lo representan las actuales empresas que deseen abrir nuevos locales y cuenten con los recursos suficientes. Por el testeo que hicimos con referentes del sector opinamos que no van a haber novedades por el momento. Por el lado de los **Compradores** los clientes son cada vez más exigentes y están bien informados. Por lo tanto debemos estar lo suficientemente preparados para atenderlos con la mejor atención al público posible. En la parte de los **Sustitutos** se podría considerar como sustitutos a las filmaciones. Pero intentamos transformar esa amenaza en oportunidad ofreciendo a la venta los insumos necesarios para esas grabaciones. Como **Competidores actuales** en la ciudad de Rosario nos encontramos con un competidor muy importante que es la empresa Triangulo Color, así como también lo son Paparazzi y Copy Express. Ambas desarrollan sus actividades de marketing pero nosotros intentamos diferenciarnos de ellos.

La segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. Hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que una empresa puede poseer: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo la diferenciación. Por lo

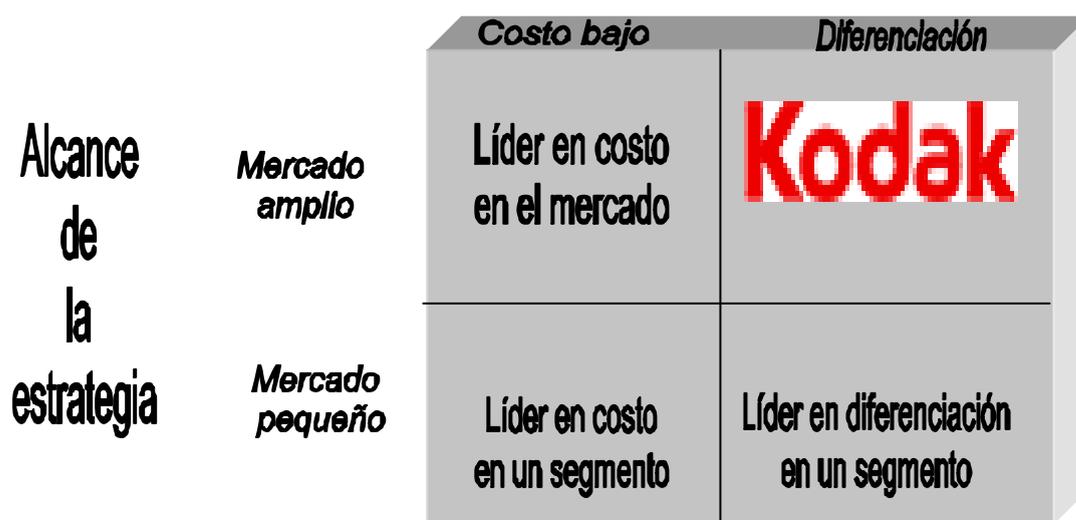
tanto son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales.

Como dijimos anteriormente los rumbos pueden ser tres: liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes: enfoque de costos y enfoque de en diferenciación.

Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con el panorama del blanco estratégico en el cual se llevara a cabo la ventaja competitiva. Las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo o diferenciación en un segmento estrecho.

Tal como lo define nuestra marca insignia, nos ubicamos en el cuadrante de diferenciación:

Grafica N°3: La estrategia genérica de la marca



Fuente: *Elaboración propia siguiendo la grafica de Michael Porter de estrategia genérica aplicamos el modelo a nuestra marca insignia: Kodak.*

Una estrategia genérica no lleva a un desempeño por arriba del promedio a menos que sea sostenible frente a sus competidores.

Cada una implica diferentes habilidades y requisitos para el éxito, que se traducen comúnmente en diferencias de la cultura y de la estructura organizacional.

La cadena de valor es una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y como interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. Es la herramienta básica que desagrega las actividades estratégicas relevantes de la empresa para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva cuando se desempeña mejor que la competencia.

El grado de integración dentro de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva.

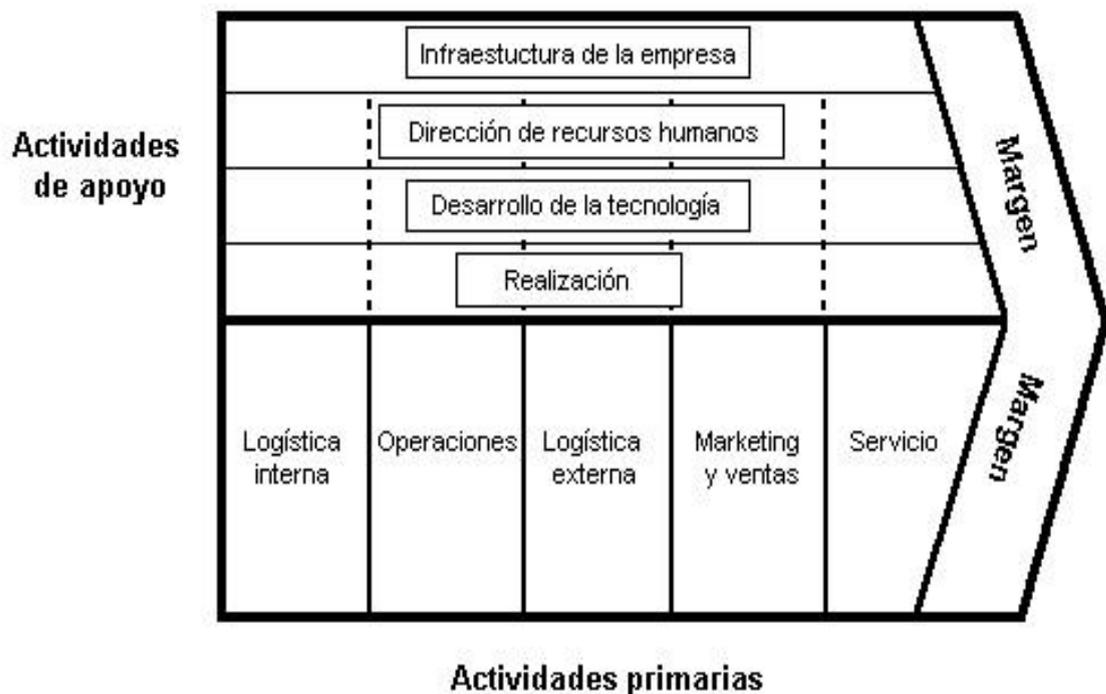
Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.

En términos competitivos el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona en el intercambio de compra-venta que se produce en el marco del mercado. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica. El valor en lugar del costo debe ser usado en el análisis de la posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior al medio de la diferenciación.

3.2.3.2 Cadena de valor genérica

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

Grafico N° 4: Cadena de valor genérica



Fuente: KASTIKA, Eduardo. *Estructuras empresariales dinámicas*. Pagina 103. Editorial Macchin. Argentina. 1994

Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos, y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también

crea y usa la información, como los datos del comprador, parámetros de desempeño, y estadísticas de fallas de producto.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. En cualquier empresa, las actividades primarias pueden dividirse en las cinco categorías genéricas. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera.

Por lo tanto las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como esta actividad es desempeñada en combinación con su economía determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Como se desempeña cada actividad de valor también determina su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación.

Actividades primarias:

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria. Cada una de las categorías puede ser vital para la ventaja competitiva, dependiendo del sector industrial. Son las siguientes:

- Logística interna
- Operaciones
- Logística externa

- Marketing y ventas
- Servicio

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas: abastecimiento, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado.

Tipos de actividad

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

Directas

Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como el ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño de producto, búsqueda, etc.

Indirectos

Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas con una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc.

Seguro de calidad

Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajado. El seguro de calidad no

es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades contribuyen a la calidad.

Toda empresa tiene actividades de valor directas, indirectas y de seguro de calidad. Los tres tipos no solo están presentes entre las actividades primarias, sino en las actividades de apoyo. En el desarrollo de tecnología, por ejemplo los equipos de laboratorio son actividades directas, mientras que administración de la investigación es una actividad indirecta.

Las actividades de seguro de calidad están prevalecientes en casi todas las partes de una empresa, aunque casi nunca se les reconoce como tales. Las pruebas e inspección están asociadas con muchas actividades primarias. Las actividades seguro de calidad fuera de las operaciones son con frecuencia menos aparentes aunque igualmente prevalecientes. El costo acumulado de las actividades seguro de calidad puede ser muy grande, pero al mismo tiempo afectan la efectividad de otras actividades.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aislen. Las funciones amplias como marketing deben ser subdividas. El flujo del producto, el flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto. El subdividir actividades puede proceder al nivel de angostar cada vez más las actividades que son hasta cierto punto discretas.

El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los propósitos para los que se analiza la cadena de valor. El principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando:

- Tengan economías diferentes
- Tengan un alto potencial de impacto de diferenciación

- Representen una parte importante o creciente del costo

Al usar la cadena de valor, las disgregaciones sucesivamente más finas de algunas actividades se hacen mientras el análisis expone diferencias importantes para la ventaja competitiva; otras actividades están combinadas porque no son importantes para la ventaja competitiva o están gobernadas por economías similares.

Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo. Las etiquetas de actividad de valor son arbitrarias y deberían ser elegidas de forma que proporcionen la mejor perspectiva del negocio. Las actividades de etiquetación en los sectores industriales de servicio con frecuencia ocasionan confusión debido a que operaciones, marketing, y apoyo después de la venta están estrechamente relacionadas. El ordenamiento de las actividades debería seguir ampliamente el flujo del proceso, pero este ordenamiento también depende del juicio. Con frecuencia las empresas desempeñan actividades paralelas, cuyo orden debería ser elegido de forma que aumenten la claridad intuitiva de la cadena de valor a los administradores.

Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo de o desempeño de otra. Por ejemplo el tiempo de una campaña publicitaria puede influir el uso de la capacidad productiva.

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades

Una empresa debe optimizar esos eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr ventaja competitiva.

Los eslabones pueden también reflejar la necesidad de coordinar actividades. La entrega oportuna, por ejemplo, puede requerir la coordinación de actividades en las operaciones, logística externa y servicio.

La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación. La mejor coordinación, por ejemplo, puede reducir la necesidad de inventario dentro de la empresa.

Los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas genéricas, entre ellas las siguientes:

La misma función puede ser desempeñada de diferentes formas. Por ejemplo, conformarse a las especificaciones puede lograrse a través de insumos comprados de alta calidad, especificando tolerancias cercanas en el proceso de manufactura o la inspección 100% de los bienes acabados.

El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas. Por ejemplo, una mejor programación (una actividad indirecta) reduce el tiempo de viaje de la fuerza de ventas o el tiempo de entrega de pedidos (actividades directas); o un mejor mantenimiento mejora las tolerancias logradas por las maquinas.

Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el campo. Por ejemplo, la inspección 100% puede reducir sustancialmente los costos de servicio en el campo.

Las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras. Por ejemplo, la inspección de recibo es un sustituto para la inspección de bienes acabados.

La identificación de los eslabones es un proceso de búsqueda de maneras en las que cada actividad de valor afecta o es afectada por otras. La explotación de los eslabones normalmente requiere de información o de flujos de información que permitan la optimización o la coordinación. De esta forma, los sistemas de información son con frecuencia vitales para obtener ventajas competitivas a partir de los eslabones. Los desarrollos recientes en la tecnología de sistemas de información están creando nuevos eslabones y aumentando la capacidad de lograr los anteriores. La administración de los eslabones es así una tarea organizacional tan compleja como la administración de las mismas actividades de valor. Dada la dificultad de reconocer y administrar los eslabones, la capacidad de hacerlo se basa con frecuencia en una fuente sostenida de ventaja competitiva.

3.2.3.3 Estructuras empresariales dinámicas

Nosotros utilizamos el modelo de Eduardo Kastika que adaptó la Cadena de Valor creada por Michael Porter para comprender nuestra empresa desde un punto de vista competitivo. Elegimos su adaptación porque es un esquema para ambientes de características inestables como el de nuestro país y nos permite ver como podemos lograr más ventajas competitivas para que los consumidores se conviertan en nuestros clientes.

La Cadena de Valor desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas más relevantes. Una empresa es más que otra si tiene ventajas competitivas. Cada uno de los sectores de la cadena de valor es un proveedor potencial de ventajas competitivas. La posibilidad de lograrlas está dada por conseguir ventajas de diferenciación o ventajas de costo, según la estrategia genérica que se haya decidido. Cabe recordar que la compañía Kodak tiene una clara estrategia de diferenciación a nivel mundial.

Las ventajas en diferenciación se logran cuando la empresa consigue desempeñarse en alguna de las actividades de la cadena de valor mejor que los

competidores. Finalmente los consumidores son los que evaluarán quien tiene la mejor oferta del mercado según sus percepciones.

A partir de allí nos surgió el planteo de tratar de buscar ventajas competitivas del tipo Hard y Soft que funcionen complementándose una con otra.

Las de tipo Hard son las que tienen que ver con los bienes de capital o de uso, inmuebles, equipos, nuevas plantas, etc. Las de tipo Soft son aspectos relacionados con el cambio de cultura, mejoramiento de excelencia, posicionamiento de imagen, etc.

A partir de aquí podemos reconocer una diferenciación básica y profunda entre lo que podemos denominar “ventajas competitivas estáticas” y “ventajas competitivas dinámicas”.

Las ventajas competitivas estáticas se basan en inversiones hard. Solo sirven durante un tiempo determinado ya que se tornan obsoletas con facilidad y además pueden desencadenar desventajas competitivas al transformarse en fuertes barreras de salida.

Las ventajas competitivas dinámicas se basan en inversiones soft. El margen soft es un tanto más abstracto que el hard. Conseguirlo nos da altas probabilidades de lograr un buen posicionamiento estratégico.

La combinación entre el margen hard y el margen soft se sintetizará en el concepto de rentabilidad sostenible que significara una rentabilidad producto de ventajas competitivas dinámicas. Es decir, generadoras de valor que a través del tiempo no solo no se tornan obsoletas sino que van incrementando su valor.

Es por eso que a continuación demostramos como desarrollamos nuestra cadena de valor para competir mejor en el mercado en base los conceptos de Kastika.

Cadena de Valor Hard

Grafico N° 5: Cadena de Valor Hard



Fuente: *KASTIKA, Eduardo. Estructuras empresariales dinámicas. Pagina 113. Editorial Macchin. Argentina. 1994*

Consideramos que es necesario que se complementen ambas ventajas competitivas, tanto la hard como la soft. Por eso aquí explicamos las que producen ventajas competitivas estáticas:

Infraestructura

Nuestro negocio puede desarrollarse en comercios cuya locación se encuentre estratégicamente en un área delimitada por: Pellegrini al Norte, El rio Paraná al Sur, calle Colón al Oeste y Bv Oroño al Este. La localización céntrica sería la optima para este tipo de negocios, ya que allí se concentran (en proporción) la mayor cantidad de consumidores y además resulta una ubicaron que brinda comodidad a los clientes. Estando ubicados en dicha posición refleja la imagen de la empresa.

Personal

Para contratar gente en la empresa buscamos a personas con un perfil determinado para cada puesto. Como operador de laboratorio necesitamos una persona que sea responsable y cumpla con las normas de calidad que nosotros exigimos para poder brindar las mejores fotos. En atención al cliente debe estar a cargo personal atento a las necesidades del público que sepa interpretar y observar las inquietudes de los consumidores. Para eso brindaremos un programa de capacitación adecuado.

Tecnología

Contamos con la tecnología adecuada para abastecer el mercado al cual apuntamos. El Kiosco Kodak permite recibir archivos de imágenes desde varias vías como por ejemplo tarjetas de memoria (todos los modelos), blue thoot, CD, y posee también un puerto USB para conectar por medio del cable correspondiente con la cámara o celular. Esto brinda todas las posibilidades de tomar pedidos de diferentes tipos de clientes. En el laboratorio contamos con un Minilab digital Noritsu OSS-3302 que imprime 2300 fotos en el tamaño 10x15 por hora, esto nos permite administrar los tiempos desde el laboratorio y trabajar con tranquilidad cumpliendo siempre con cada una de los pedidos.

Compras

Con la idea de diversificar el riesgo con los proveedores para no depender de una sola empresa, nosotros trabajamos con cuatro firmas que nos aportan los insumos y productos más relevantes de nuestro negocio. Ellos son Kodak S.A.I.C. Argentina, Visuar S.R.L., Biochemical S.A., y Canon argentina. De este modo obtenemos una flexibilidad para elegir la cantidad de mercadería que necesitemos

según dicte la circunstancia y poder ofrecer la más amplia gama de los mejores productos del mercado a nuestros clientes.

Logística de entrada, Operaciones y Logística de salida:

Cada pedido que recibimos es registrado en una computadora con los detalles personales del cliente, mas las características del trabajo que se deberá realizar (medidas de las fotos, promoción, precios, etc.). En esa instancia se le aclara al cliente de un modo cordial que en caso de no abonar una seña (simbólica) de \$20 aproximadamente, su orden solo será archivada en nuestro laboratorio con el máximo de los cuidados para proteger las fotos de la humedad, la temperatura, la luz y demás efectos que podrían llegar a ocasionar daños irreparables. En caso de pagar la seña se acuerda un horario para retirar el pedido y en un sobre con un código de orden enumerada los vendedores le acercan al operador de laboratorio el trabajo que deberá hacer. Este mismo se encarga de cumplir con lo preestablecido anteriormente y comienza a procesar el pedido. Si es un rollo analógico empieza por revelar el negativo y mientras tanto se dedica a imprimir las órdenes digitales para luego hacer las fotos del rollo recién llegado. Esta persona se encarga de controlar la calidad de las fotografías que serán entregadas a los clientes con un álbum de promoción para que guarden sus recuerdos allí. Incluye también una plancha con stickers para pegar graciosos comentarios a las fotos en caso de que lo deseen. Para retirar el pedido los clientes lo hacen con su número de orden que esta a nombre suyo y abonan la diferencia. Allí es momento de ofrecerle al consumidor la posibilidad de llevarse un álbum con mayor capacidad de fotografías, o de mejor elegancia según la ocasión, así como también puede comprar un portarretrato para estampar su foto favorita o para regalo. Dependiendo de la época del año a los clientes se les regala algo para que se retiren del local con una sonrisa, por ejemplo en épocas de inicio de clases les otorgamos reglas con el logo de la empresa o libros con

explicación de las reglas ortográficas para aprender a escribir mejor. En verano anticipando las fiestas navideñas les convidamos con budines y confites.

Service:

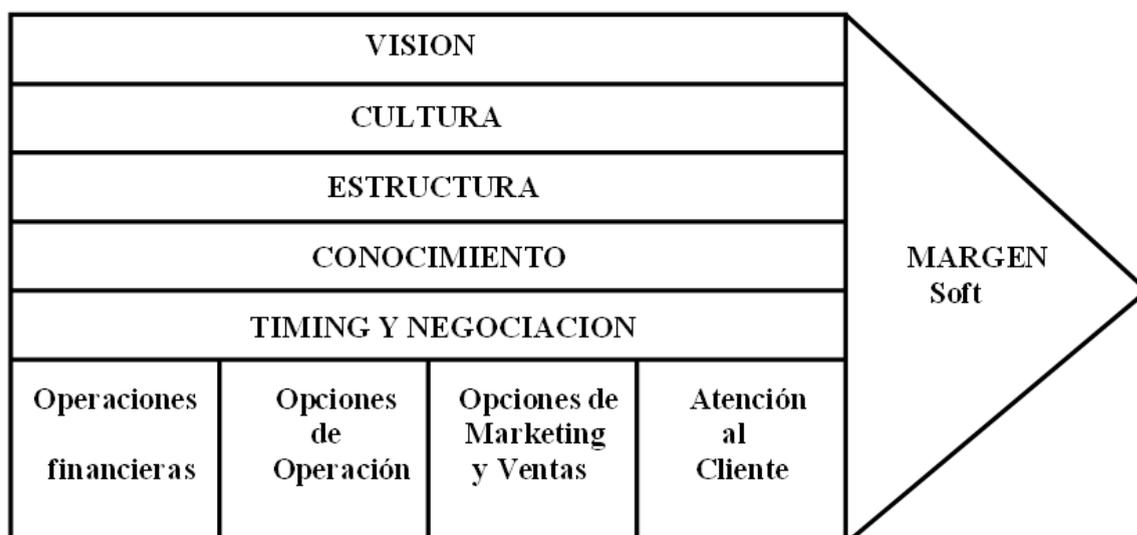
Los clientes se acercan al local también por problemas con sus maquinas y nosotros dependiendo de la complejidad de cada caso vemos si estamos en condiciones de repararlas o no. A veces la tarea es sencilla (en general con las cámaras analógicas) para el personal y lo resuelven en el mismo día pero cuando se trata de las cámaras digitales lo que hacemos es informarle sobre algún punto de servicie oficial en capital federal. De este modo nos ahorramos tiempo y problemas con las idas y vueltas de esta rama del negocio que implica mucho desgaste y poca rentabilidad.

Margen Hard:

La combinación de estas características muestra que la empresa esta adecuadamente abastecida en tecnologías de servicios, contando con los equipos necesarios para atender las necesidades de los consumidores. Por lo tanto debemos marcar la diferencia en el margen Soft de la mejor manera posible para que no puedan imitarnos en todo el proceso de comercialización en su conjunto.

Cadena de valor Soft

Grafico N° 6: Cadena de valor soft



Fuente: KASTIKA, Eduardo. Estructuras empresariales dinámicas. Pagina 116. Editorial Macchin. Argentina. 1994

VISION

Bajo el eslogan que difunde kodak a nivel mundial “Soluciones Digitales” nosotros lo tomamos como guía para las actividades que desarrollamos con el fin de que nuestros clientes sientan que nos comprometemos con la calidad de sus recuerdos, lo cual nos complace mucho ya que nos permite ser parte de su vida para que nuestro posicionamiento de brindar servicio de calidad controlada lo perciban claramente.

CULTURA

Los valores de la compañía están bien definidos desde el origen de la misma. Ello significa que dentro de cada empresa bajo la marca de Kodak se debe respetar ciertas normas de convivencia para que el trabajo que hacemos puertas adentro

sea reconocido por los clientes como un atributo de calidad que solo Kodak puede ofrecer.

Tenemos el hábito de trabajar con el mayor profesionalismo de parte de cada uno de las personas que se desempeñen en la empresa para cumplir con la exigencia del mercado y de la marca también.

ESTRUCTURA

Kodak Eastman es líder a nivel mundial por lo tanto posee una estructura adecuada para anticiparse a las tendencias del mercado y marcar el rumbo en el cual estamos sumergidos.

Por el lado de nuestra empresa vale aclarar que, si bien cada persona tiene claramente sus responsabilidades, mantenemos una comunicación constante entre los distintos miembros de la empresa para apoyarse mutuamente ante cualquier circunstancia y no perder el ritmo de trabajo porque de lo contrario se demorarían los pedidos y esa no es nuestra costumbre, por lo tanto se debe respetar.

CONOCIMIENTO

Kodak es una compañía con más de 120 años en el mercado y es la primera en dedicarse a la solución en fotografía de los consumidores, esto nos dice que ninguna otra empresa entiende mejor el mercado.

Pablo Quezada es una empresa que esta inmersa en el rubro de la fotografía hace ya más de 20 años en la ciudad de Lincoln y sus alrededores siempre ofreció la mejor opción para los clientes que buscan calidad para sus recuerdos por el profesionalismo con el cual se trabaja. Recibimos invitaciones a todos los eventos más relevantes donde se juntan los empresarios de la industria y asistimos todos los años a la Expo imagen, lo que nos permite estar actualizados con respecto a las presentaciones de los nuevos lanzamientos de productos y

servicios para ser los primeros en acercarle a los consumidores lo último en tendencia.

TIMING Y NEGOCIACION

Estamos suscriptos a C.I.F.A., la Cámara de la Industria Fotográfica Argentina para no perdernos detalle de nada y además podemos acudir a ellos ante cualquier consulta que nos surja y no hacer demorar las consultas de los clientes más exigentes.

OPCIONES FINANCIERAS

Trabajamos con todas las tarjetas de crédito para brindarles más opciones de pago a los clientes. Desde un revelado hasta la venta de una cámara digital. Dicha ventaja podemos proveerla por un Postnet (empresa Terminal) para eso tenemos que estar adheridos a todos los bancos y eso canaliza a todas las distintas tarjetas de crédito y débito. Esto facilita para hacer distintos planes de pago de venta por medio de Master Card, Visa, y demás tarjetas del país. Postnet cobra un adicional mensual que nos descuenta del movimiento que generemos en la caja de ahorro donde se destinan todas las transacciones del negocio.

OPCIONES DE OPERACIÓN

En este momento nos encontramos en la etapa de evaluación de proyecto de inversión para analizar las distintas viabilidades del mismo con el fin de abrir una sucursal en la ciudad de Rosario (Santa Fe) para ampliar nuestros horizontes y expandir el negocio.

OPCIONES DE MARKETING Y VENTAS

Además de las distintas acciones de marketing que Kodak lanza a nivel mundial y nacional, nosotros disponemos de los gerentes de comercialización que se encargaran de diseñar campañas comerciales de manera integral con los demás áreas de la empresa para que los clientes puedan percibir claramente los

mensajes que proponemos. Además contamos con la experiencia en ventas del titular de la empresa que actúa como consultor permanente ya que sabe perfectamente cuales son las necesidades de la industria.

ATENCION AL CLIENTE

Apostamos a que la satisfacción del consumidor lo haga volver a imprimir sus fotos con toda confianza y que, además, recomiende que cualquier persona puede concurrir a nuestro local con la tarjeta de memoria o con un CD a imprimir la foto que ha tomado con una cámara digital, generando así la publicidad mas efectiva que es el boca a boca. Nos interesa que para que el consumidor final sea una experiencia muy agradable y repetible. Para lograr esto es necesario que nuestro personal este a disposición del cliente con la mejor amabilidad, competencia y predisposición para complacerlo.

MARGEN SOFT POSICIONAMIENTO E IMAGEN

La empresa tiene un posicionamiento estratégico bien definido bajo el lema de Soluciones Digitales. Los valores que la empresa lleva adelante surgen de su fundador, el espíritu de George Eastman. Esto hace a una forma de trabajar que trasciende las barreras nacionales, haciendo de la cultura una buena fuente de ventajas competitivas. La excelencia en la atención es un ejemplo del poder del servicio "soft". Así podemos atender las necesidades de los consumidores otorgándole seguridad a la hora de confiar sus recuerdos.

Lanzamiento de sitio web como nuevo canal de comercialización

Tenemos en cuenta que el comportamiento y las expectativas del consumidor han cambiado algunas tendencias a nivel mundial en los últimos 10 años con la expansión de la red de comunicación llamada internet. Por ejemplo las computadoras han hecho interactiva la información y esta misma interacción motiva al consumidor a participar de forma activa en las decisiones de consumo.

Hoy día es indispensable contar con un sitio web para ofrecer a los clientes el revelado on line. Es un canal de comercialización que no puede faltar en una empresa de servicio de revelado de fotos. Los consumidores lo utilizan como medio para enviar sus fotografías eligiendo los tamaños y cantidad de fotos que desean desde la comodidad de su hogar. Hacen el pago efectivo online, de lo contrario no se puede tomar ningún pedido. Y finalmente retiran su orden en el local de ventas o de lo contrario nuestra empresa se encarga de hacerle llegar el pedido al domicilio requerido. Es un sistema que permite atraer diversos clientes que prefieren la impresión on line para no moverse de sus hogares. Ahorrar tiempo en la selección y entrega de archivos digitales.

En el mercado el público se categoriza por la búsqueda de precios o de valor agregado. Podemos advertir que la estrategia de precios de las cadenas minoristas masivas es insuperable, y eh aquí su principal punto fuerte. Por lo tanto el valor agregado debe ser nuestro punto fuerte. Apuntamos a ofrecer un servicio de revelado on line cumpliendo en tiempo y forma entregando las fotografías en un packaging con diseño exclusivo que se diferencie de la competencia. Aparte de lo mas importante que es la calidad que valoran los clientes que confían en kodak. Razón por la cual trabajamos con papel kodak Royal. Una insignia de la marca. El papel digital ROYAL es un papel de consumo de haluro de plata y de máxima calidad diseñado para el procesamiento digital de gran calidad aunque también ofrece resultados extraordinarios para realizar copias ópticas. El papel ROYAL cuenta con diversos atributos que lo optimizan para su uso en una gama

dinámica de minilabs e impresoras digitales. Sus capas de alta sensibilidad están diseñadas para favorecer la saturación de los colores de alta densidad, la viveza de los colores, la nitidez del texto y un rendimiento excelente en diversas condiciones de exposición y procesamiento. La base, al ser más gruesa, proporciona imágenes de especial brillo. Este papel admite ciclos cortos de procesamiento, está optimizado para la impresión tanto digital como óptica y aporta fantásticas fotografías con colores vivos y brillantes. Combina su mayor peso con una distintiva impresión al dorso dorada, los cuales le otorgan una apariencia que da fe de su calidad.

Cabe destacar que “Kodak Royal” ⁷ es elemento diferenciador muy importante ya que distingue enormemente la calidad del producto final que recibe el consumidor satisfaciendo su expectativa de guardar sus mejores momentos en un papel exclusivo que no todos los comercios tienen para ofrecer. Sabemos que los clientes lo valoran mucho porque lo observamos cotidianamente en nuestro local de ventas cuando acuden a él pidiendo “revelado royal”.

⁷ Sitio web oficial de Kodak Eastman Company. <http://www.kodak.com>

Guía diseñada para implementación capacitación estratégica

A partir del modelo de la cadena de valor soft de Eduardo Kastika desarrollamos propuestas de marketing para crear ventajas competitivas dinámicas que perduren en el tiempo.

A continuación explicamos las propuestas que utilizamos como guía para implementar la capacitación estratégica a los individuos que forman parte de la empresa.

Tenemos una excelente oportunidad comercial ya que nunca antes en la historia de la fotografía tantas personas habían capturado tantas imágenes como lo están haciendo en la actualidad. Para lograr aprovecharla debemos conseguir que los consumidores perciban nuestras acciones de marketing como elemento diferenciador de los demás competidores que se encuentran en el mercado al cual apuntamos. Debemos motivar a los consumidores lo suficiente para generar respuestas que nos acerquen a ellos y obtener una relación rentable en relación a lo invertido con lo ganado monetariamente.

Es por ello que decidimos ejecutar un plan de acción para anticiparnos a dichos problemas y creemos que es necesario que los vendedores de mostrador reciban una capacitación permanente. Dicha capacitación consiste en dos etapas: la primera se desarrolla en el momento de selección y reclutamiento de personal antes de ingresar a la empresa y la segunda se lleva a cabo en el transcurso del año según las novedades tanto de la industria como de la empresa.

En la primer etapa nos encontramos ante una persona que es candidato potencial a formar parte del staff de la empresa, por lo tanto si el aspirante demandante aprueba las primeras instancias de selección y se decide de común acuerdo una nueva relación entre ambos, nosotros desde la empresa nos encargamos de que esa persona reciba la capacitación correspondiente para que logre adaptarse lo más pronto posible al cargo que se le asigne. Para eso contamos con un

programa de capacitación inicial en el cual le enseñamos los siguientes ítems:

- La Misión: es una breve explicación sobre el fin que persigue la empresa, por lo tanto muestra de forma clara el propósito de la misma que deben seguir todas las personas que forman parte de ella.
- Trayectoria y Situación Actual de la Empresa: creemos que es necesario que las personas que ingresan a nuestra empresa sean bienvenidas cordialmente y tengan una breve concepción de la organización a la cual pertenecen.
- Organigrama y Manual de Funciones: es muy fundamental que todas las persona que trabajan en la organización tengan en claro cuales son sus funciones y responsabilidades por diversos motivos que marcan fuertemente la cultura y los resultados de la misma. Por este motivo es muy importante que al inicio de esta nueva relación interpersonal todos los miembros estén informados sobre las condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante para mantener el orden en las comunicaciones tanto con los consumidores como entre los miembros de la empresa.
- La Industria: un tema que consideramos importante es que todas las personas que forman parte de la empresa deben saber explícitamente en el negocio donde se encuentran y estar al tanto de las novedades de la misma. En la industria de la fotografía como vemos en el capítulo 4 hay una constancia en los cambios y avances tecnológicos por lo tanto es fundamental que desde la empresa estemos en condiciones de atender a los consumidores que hoy día poseen innumerables fuentes de información, lo cual nos indica que debemos ser expertos en el negocio al que nos dedicamos para posicionarnos estratégicamente en la mente del consumidor como el lugar más indicado para acudir al consumo de productos y servicios de fotografía.
- Productos: Nosotros consideramos imprescindible que todas las personas que mantengan contacto directo con los consumidores deben conocer

todos los productos que ofrecemos al mercado. Partimos de la idea que el vendedor no es un despachante que se limita y dedica solo a la tarea de entregar y cobrar los productos, sino que debe recomendar a los consumidores de acuerdo a las necesidades latentes o potenciales que pueda observar en ellos. En la tienda nosotros ofrecemos una amplia y completa variedad de productos suficientes como para abastecer las necesidades del segmento de fotografía.

- **Servicios:** Desde el comienzo de la era digital en el mundo de la fotografía el negocio cambió considerablemente. A partir de allí se modificaron los productos, la forma de vender, y hasta la producción de los servicios, desde la inversión hasta la modalidad de llevar a cabo los mismos. Hoy día las variantes que los consumidores encuentran en una tienda de fotografía son muchas en comparación con años anteriores. Tanto es así que ahora a las casas de fotografía se autodenominan como centro de imágenes digitales. Esto significa que debido a los cambios tecnológicos en este negocio ha desarrollado diversas maneras de consumir servicios de fotografía. Esto incluye tanto los canales de distribución como los dispositivos para llevar una fotografía a la tienda. De los primeros podemos mencionar “internet”, que es un medio que facilita los tiempos y las distancias accediendo mediante el uso de computadoras interconectadas por una red diseñada para permitir la comunicación general entre usuarios de varias computadoras. Por ejemplo los clientes tienen la posibilidad de enviar a la empresa vía e-mail fotos que luego pueden pasar a retirar por la tienda. Por otro lado para atender a los clientes que hoy día poseen varios dispositivos para transportar imágenes es necesario contar con la estructura correspondiente, como por ejemplo lectores de tarjetas de memoria, computadoras con puertos USB, entre otros. El “Kodak Kiosk” es una terminal donde los clientes pueden hacer copias digitales en segundos con calidad kodak y puede recibir las imágenes desde todos los

dispositivos posible como por ejemplo vía Bluetooth o infrarrojo. Es un servicio que agiliza los tiempos de procesamiento y de entrega. Prácticamente en unos pocos minutos el cliente ya tiene sus recuerdos en sus manos.

- Ventas: queremos que nuestros vendedores se sientan cómodos en nuestra empresa y que logren establecer buenas relaciones con los clientes. Les brindamos indumentaria adecuada con un pin que indique su identificación y su cargo en la empresa, que en este caso es: ventas.
- Objetivos: es importante que la empresa establezca objetivos para que estos sirvan como guía y motivación para alcanzar las metas. De lo contrario no habría ningún parámetro para medir los rendimientos tanto de las personas como de la rotación de productos.

La segunda etapa de capacitación se trata de una actualización que el encargado de marketing se debió realizar eficazmente. Una vez ingresado al staff, para que el subordinado se mantenga actualizado con respecto a las novedades del negocio la empresa debe contar con un profesional en marketing que lleve a cabo los siguientes programas de capacitación:

- Ventas/Marketing:

Anualmente nuestros vendedores deben realizar un programa de Ventas/Marketing. Dicha actividad promueve motivación a los empleados y los prepara de mejor manera para atender al público y brindarle soluciones y satisfacción.

- Foto Imagen:

Es la revista más importante en Argentina y en su edición bimestral aporta nuevas ideas sobre el negocio y proveedores de la industria, arte, entrevista, entre otras cosas. Es propiedad de CIFA.

- EXPO Imagen:

Del 26 al 28 de marzo de 2010 en la sede La Rural, Predio Ferial de Buenos Aires se realizará la Expo Imagen que organiza la CACIEIFE (cámara

argentina de comercio e importación de equipos de imagen, fotografía y electrónica) donde los proveedores y las empresas más importantes del mercado en el país presentan las novedades de su negocio. Es imprescindible asistir a dicho acontecimiento

- PMA:

La Photo Marketing Association se lleva a cabo anualmente en los Estados Unidos y creemos que es importante que los empleados reciban las noticias más relevantes para actualizarse.

- Cámaras Réflex:

Forman un segmento potencial en crecimiento ya que el público piensa renovar su cámara actual por una de mayor calidad y ésta línea de productos satisfacen esa necesidad.

Las cámaras fotográficas réflex digitales, también llamadas DSLR (digital single lens reflex), están diseñadas de modo muy similar al de las cámaras réflex analógicas de un objetivo SLR. Podría decirse que son una evolución de las réflex tradicionales en las que se sustituye la película por un sensor de imagen, manteniendo por lo general compatibilidad en cuanto al uso de los objetivos de las antiguas réflex analógicas.

En cuanto a las cámaras de nivel intermedio, la guerra de los píxeles parece haberse tranquilizado desde que la mayoría de los fabricantes han alcanzado los seis a diez megapíxeles. Los más beneficiados resultaron los consumidores porque ahora tienen acceso a mejores productos con los mismos precios. Esto seguramente incentivará el recambio de sus cámaras digitales por otras con mayores prestaciones, por lo que el desafío de la industria será cómo sostener precios competitivos en nuevos modelos con funciones más avanzadas. En EE.UU. se estima que las compactas han entrado en una meseta y que las réflex monobjetivas empezarán a crecer. Aquí en Argentina observamos que ya comenzó paulatinamente a suceder lo mismo.

- Teléfonos celulares:

Podemos afirmar según las proyecciones de la cámara de la industria (CIFA) con respecto a datos de Nosis, laboratorio de investigación y desarrollo; que se van a vender más teléfonos que cámaras y a medida que el equipamiento continúe evolucionando, cada persona tendrá una cámara en un teléfono celular.

La clase alta y media alta, posee teléfonos de gama alta de dos o más mega píxeles, pero también poseen cámaras digitales, que constituyen la opción para hacer sus fotos” pero en los sectores sociales que no tienen acceso a una cámara digital prefieren los celulares con cámaras, por lo que “el teléfono celular pasa a ser la única opción que tienen para hacer tomas fotográficas”. Asimismo, sin importar el segmento social al cual se pertenezca, los teléfonos celulares con cámara se utilizan en toda ocasión, se hacen fotos en cualquier tipo de eventos.

Asimismo las fotos de los celulares presentan algunos problemas desde el momento que hoy los celulares producen imágenes de baja calidad, aunque esto va a ir siendo superado a medida que los teléfonos tengan más calidad. Por eso, al imprimir estas imágenes corremos el riesgo de que el cliente se sienta insatisfecho por la foto que recibe y que no regrese para hacer nuevas impresiones.

La otra problemática que venimos observando es el tiempo de transferencia que demandan los archivos al kiosco o a la computadora vía Bluetooth o infrarrojo. En algunos casos, una persona puede llegar a estar 15 minutos ocupando un kiosco para terminar imprimiendo una o dos fotos. Para eso contamos con los cables de cada una de las marcas de celulares para agilizar el proceso de transferencia cuando son varias las imágenes que se necesitan transferir.

Y el tercer punto crítico es que gran parte de los usuarios desconocen la tecnología que tienen los celulares y cuando llegan al local no saben como enviarlas o imprimirlas.

Planteada la problemática que se presenta ante los celulares con cámara y la necesidad de orientar las imágenes que se generan hacia su impresión, gestionamos una lista con propuesta de soluciones.

Primero nosotros desarrollamos un mini fotolibro que tiene aproximadamente 10 cm x 15 cm. Con esto logramos que se impriman imágenes muy reducidas, con lo cual mejoramos su apariencia. Al ser más pequeñas tienen mejor definición, y el cliente se siente más satisfecho.

Otra estrategia dirigida a disminuir la imagen es el fotoborde o marco con un texto. Tenemos que tener en cuenta que uno de los puntos más importantes es que el cliente no se sienta insatisfecho con las imágenes que obtiene con su teléfono, de lo contrario no volverá a imprimir más.

En este sentido, la otra posibilidad es hacer un fotomontaje con el mismo concepto, que se basa en la edición de varias fotos en una sola copia, para generar el mismo efecto de reducir la imagen y que parezca que tiene más calidad. En este caso se puede incrementar un poco el valor de la facturación porque estamos desarrollando un diseño, donde podemos agregarle un texto o bordes decorativos.

Capítulo IV

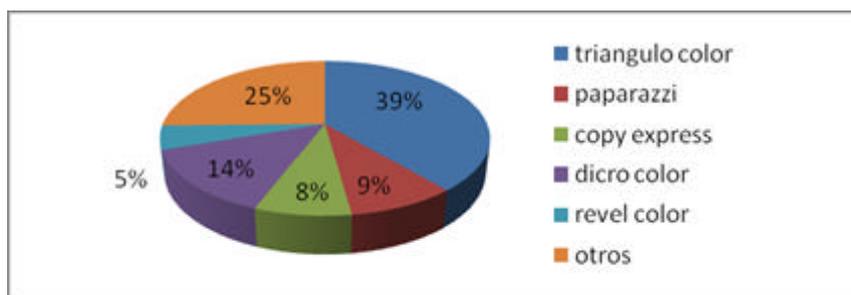
El negocio de las casas de fotografía en Rosario

Analizamos el comportamiento de los consumidores en Rosario. Actualmente en la ciudad vemos que existen varias empresas que poseen diversas sucursales distribuidas en diferentes zonas. Ellas son las más importantes por disponer de varios locales. Por eso nos dirigimos hacia sus locales para entrevistar a los clientes de las mismas para saber que opinan de las casas de fotografía actuales:

Para seleccionar a los participantes de la encuesta decidimos utilizar el método no probabilístico del tipo selectivo. Recurrimos a este método para explorar las actitudes del público puesto que lo consideramos suficiente para el fin que perseguimos. A continuación presentamos las respuestas más importantes de las encuestas realizadas:

4.1 Las casas de fotografías mas elegidas por los consumidores en Rosario

Grafico Nº 7: Casas de fotografía que más frecuentan los consumidores en Rosario



Fuente: *Eelaboracion propia en base a datos obtenidos de encuesta.*

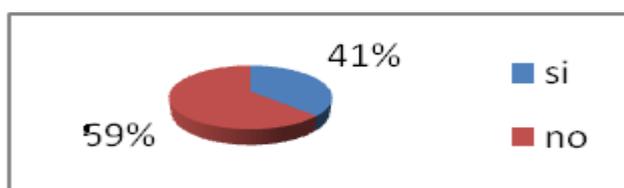
Como podemos observar Triangulo Color posee una participación muy alta de mercado, tal como lo indica la cantidad de sucursales que tiene en diversas zonas de la ciudad. Representa un competidor importante ya que dispone de muchas sucursales, muy buen posicionamiento y locales en los dos shopping. Según los

resultados de las encuestas sus clientes respondieron estar muy conformes con la atención que reciben cuando acuden a sus locales.

Paparazzi tiene sus locales ubicados en el centro de la ciudad con buena participación. La empresa Dicro Color también dispone de local en zona oeste ampliando así su mercado. Copy Express también se distribuyó en zona norte y posee un local en un hipermercado Carrefour. Los locales de Revel Color son pequeños pero están ubicados en una zona donde hay una afluencia de público muy grande como lo es la peatonal San Martín.

4.2 Fidelidad de asistencia a casas de fotografías

Grafico N°8: Asistencia de los consumidores a una misma casa de fotografía

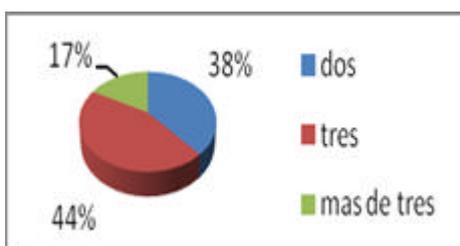


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de encuesta.

Como vemos en el gráfico el 41% de los consumidores acude solo a una misma casa de fotografía en la ciudad de Rosario. El resto opta por concurrir a más de un local.

4.3 Cantidad de lugares elegidos habitualmente para consumir

Grafico N° 9: Cantidad de casas de fotografía que frecuentan los consumidores habitualmente

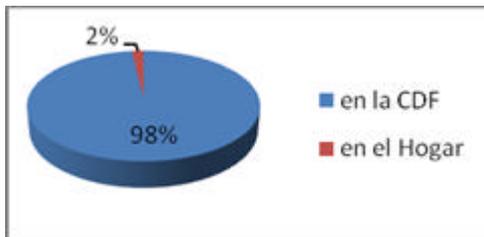


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de encuesta.

Tal como vemos en estos gráficos los consumidores por diversas razones concurren a más de una casa de fotografía. Es una oportunidad para ganar participación de mercado. Si logramos diferenciarnos de los demás competidores podremos conseguir nuevos clientes.

4.4 Lugar donde imprimen los consumidores

Grafico N° 10: Lugar donde imprimen los consumidores.

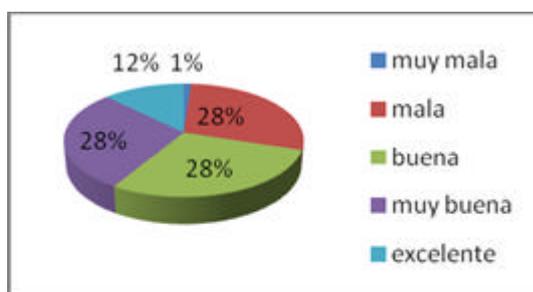


Fuente: *Eelaboracion propia en base a datos obtenidos de encuesta.*

En nuestro país las personas no están acostumbradas a imprimir sus propias fotos en el hogar. Es un mercado potencial en un futuro cercano. Actualmente consideramos que el consumidor muchas veces intenta hacer impresiones en su casa y existe la tecnología para hacerlo. Kodak tiene la solución de impresión hogareña. Es un negocio importante que no pensamos descuidar. La inversión en capital es muy pequeñas, ya que con solo disponer en stock pocas unidades de impresoras multi función, papel ink jet, cartuchos especiales de fotografía. De ese modo nos posicionamos como vendedores de insumos para la impresión hogareña.

4.5 Calificación de la atención al cliente

Grafico N° 11: Calificación de la atención al cliente en las casas de fotografía

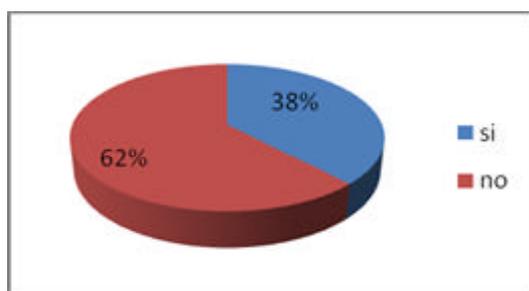


Fuente : *Eelaboracion propia en base a datos obtenidos de encuesta.*

Nosotros sabemos que podemos superar la mayoría de las expectativas de los consumidores capacitando al personal como ninguna otra empresa lo hace en el mercado. Eso nos da la pauta de que podemos posicionarnos como una empresa que brinda confianza, y que sabe de fotografía. Apuntamos a diferenciarnos del resto creando valor en el conocimiento del personal.

4.6 Venta de cámaras digitales en casas de fotografía

Grafico N° 12: Compra de cámaras digitales en casas de fotografía



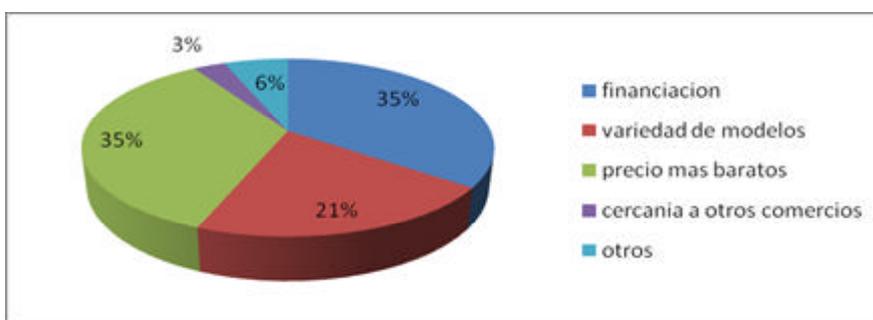
Fuente : *Eelaboracion propia en base a datos obtenidos de encuesta.*

Nosotros concluimos que la cantidad de ventas de camaras digitales se pueden aumentar por sobre el promedio que arroja la encuesta porque vemos que los comercios no desarrollan actividades de marketing con los consumidores. La idea

nuestra es trabajar con clientes fieles a nuestra empresa. Para lograr dicho proposito contamos con un sistema de marketing directo que nos permite contactarnos con el cliente previamente estudiado una base de datos personal que completamos en casa venta.

4.7 Razones de compras de cámaras digitales en otros lugares

Grafico Nº 13: Razones de compra de cámaras digitales en otros lugares.

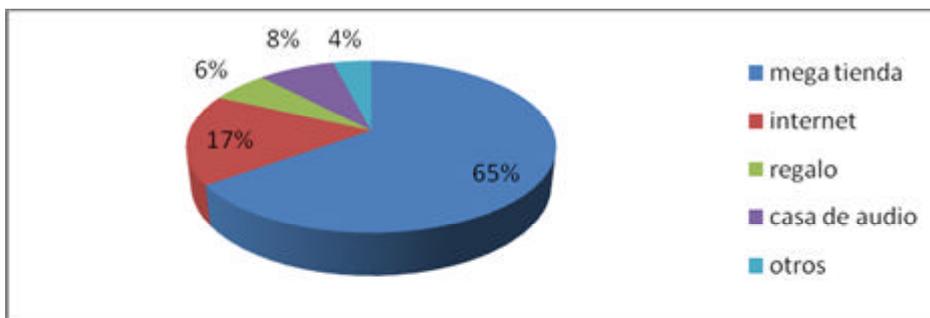


Fuente : *Eelaboracion propia en base a datos obtenidos de encuesta.*

Financiacion de pago es la principal respuesta que encontramos en el publico. Dicen estar conformes con la financiacion que les otorga tanto las mega tiendas como Fravega, Garbarino y Megatone. Lo cierto es que esta variable esta intimamente relacionada con las ofertas con bajos precios. Este tipo de empresas al comprar por cantidades inmensas para todas sus sucursales en todo el pais le permite obtener un poder de negociacion ante las fabricas y proveedores mundiales.

4.8 Lugares mas elegidos para comprar cámaras digitales

Grafico N° 14: Distintos lugares de venta de cámaras digitales



Fuente: *Elaboracion propia en base a datos obtenidos de encuesta.*

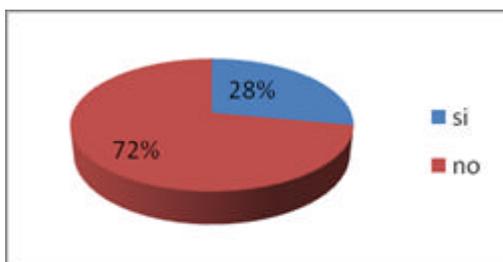
Las personas encuestadas respondieron en su gran mayoría que se dirigen a las tiendas grandes como Fravega, Garbarino y Megatone. También nombraron a Falabella e hipermercado Carrefour que los incluimos en la misma categoría por que comparten las mismas características de ventas con financiación y bajo precio.

Además las compras por internet representan una gran parte de las ventas de cámaras digitales. El fuerte de este canal de comercialización es la posibilidad de conseguir un precio competitivo y recibir el producto en domicilio con facilidad.

Ocasiones de regalos, compras en el exterior y casas de audio son las demás razones por las cuales las personas no se acercaron a la casa de fotografía para comprar su cámara digital.

4.9 Pronostico de demanda de cámaras digitales

Grafico N° 15: Pronostico de ventas de cámaras digitales

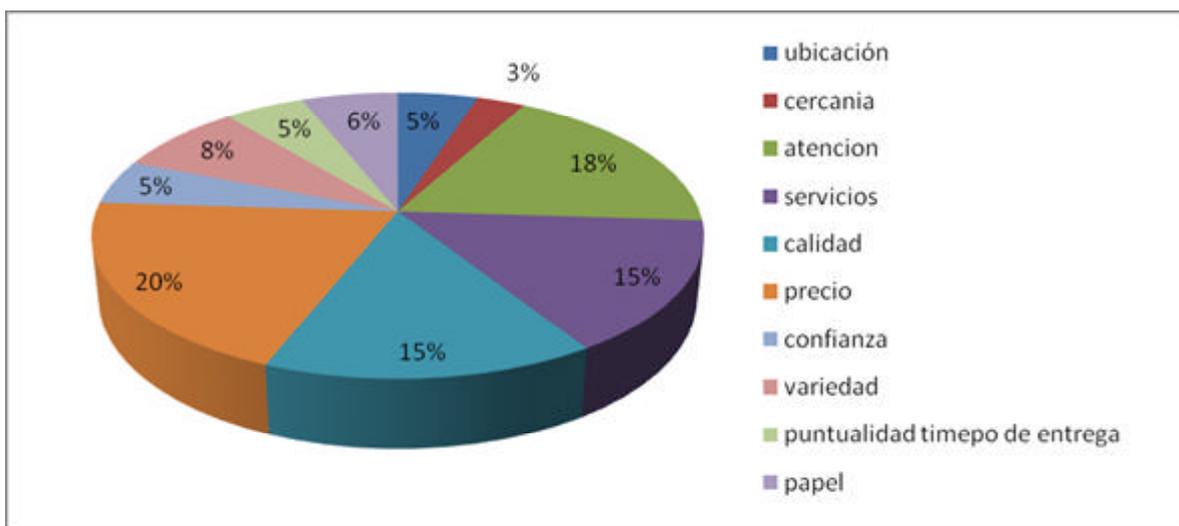


Fuente: *Eelaboracion propia en base a datos obtenidos de encuesta.*

Si bien se anuncian aumentos en los precios por los impuestos a las cámaras digitales y las condiciones políticas de nuestro país no son las mejores, el pronóstico de ventas en el corto plazo es del 28 %. Es una oportunidad para conseguir clientes nuevos.

4.10 Aspectos más valorados para elegir un local

Grafico N° 16: Aspectos más valorados para elegir una casa de fotografía



Fuente: *Eelaboracion propia en base a datos obtenidos de encuesta.*

Las variables que mas se repitieron entre los encuestados son: Precio, calidad, servicios y atención. No podemos olvidar las demás respuestas que son muy importantes a tener en cuenta: confianza, papel, variedad, puntualidad en la entrega de pedidos. También valoran la ubicación y la cercanía del local. Para satisfacer este tipo de necesidades desarrollamos Propuestas de Marketing para generar ventajas competitivas dinámicas en la siguiente sección.

Conclusiones

Al comenzar con la investigación creímos necesario realizar en un primer momento una introducción hacia la historia de “Pablo Quezada”, para poder contar con un marco de referencia necesario para el entendimiento del nacimiento de la empresa, sus primeros años en donde se realizó mucho esfuerzo para lograr consolidarse como la principal casa de fotografía de Lincoln y la zona. Dentro de este cuadro nació la idea de expandir el negocio hacia la localidad de Rosario y analizamos cuales son los factores mas relevantes para alcanzar el éxito en dicha ciudad.

Luego seguimos recorriendo las características del sector para conocer en que situación se encuentra la industria de la fotografía en el mundo y en nuestro país. Observamos como evoluciona el negocio y comprendimos que existen muchas oportunidades. La clave esta en aprovechar los tiempos y ofrecer de manera rápida y clara las novedades que surjan en el mercado.

Luego de investigar el mercado de las casas de fotografías y el entorno del negocio por medio del marketing hayamos que la clave para lograr el éxito comercial pasa por conseguir rentabilidad sostenible. Esto solo es posible logrando que los consumidores perciban nuestra empresa mejor en comparación con las demás y para ello debemos crear ventajas competitivas dinámicas en base a la combinación de factores del tipo Hard y Soft que a través del tiempo no solo no se vuelven obsoletas, sino que aumentan su valor, como por ejemplo pueden transformarse en barreras de entrada hacia nuevos competidores potenciales que deseen entrar al mercado, lo cual nos indica una clara muestra de fortaleza empresarial.

Por lo tanto podemos afirmar que creando ventajas competitivas dinámicas integramos todos los componentes de la empresa enfocados hacia un objetivo en común que es crear valor para el consumidor. De esta manera obtenemos un posicionamiento estratégico en la mente del consumidor que lo convierte en un cliente fiel. Para conseguirlo descubrimos que apoyándonos en acciones basadas en beneficiar la cultura de la organización y el conocimiento de los individuos por medio de una capacitación estratégica del personal en busca de la mejora continua.

Desarrollando acciones de marketing eficientemente logramos que los clientes perciban una satisfacción mayor en comparación con la competencia y eso nos convierte en una empresa exitosa.

Por lo tanto si deseamos realizar la apertura de un local de fotografía en Rosario consideramos necesario la aplicación de ventajas competitivas dinámicas que nos permitan mejorar continuamente como empresa.

ANEXO I

Bases para el diseño corporativo del local de ventas

Gracias a pertenecer a la cadena de locales Kodak Express logramos acceder a la siguiente información que determina las condiciones del diseño de un local de fotografías en base a la imagen corporativa de Kodak. Hoy día vimos que es necesario disponer de un local dinámico de ventas, donde se ofrezca una clara gama tanto de productos como de servicios para no saturar la visión de los consumidores. Demasiada tecnología nueva, puede confundir y conducir a la duda en el conocimiento, motivación y acción de compra, por lo tanto debemos clarificar la exhibición de toda la oferta del local para que pueda ser percibida claramente por los potenciales clientes.

Actualmente la tecnología y el acceso a la información han cambiado, aunque la base para crear una foto familiar es siempre la misma. Por lo tanto, el secreto de una buena casa de fotografía capaz de competir con las cadenas minoristas masivas que invaden el mercado mundial esta en el diseño y una solida propuesta de valor que motiva a los clientes a:

- Encontrar la experiencia y la orientación que necesitan
- Continuar disfrutando de la alta calidad kodak que conocen
- Volver a imprimir más fotos

Hoy necesitamos traspasar las barreras del valor agregado de calidad tradicional que los clientes esperan de Kodak desde hace años.

Es necesario incorporar elementos cómodos que optimicen la experiencia de compra del cliente y les produzca una sensación de pertenencia que los motive a imprimir, a ver, a compartir. En otras palabras, es necesario construir espacios que les resulten confortables:

- donde puedan hallar los productos que desean y la información que necesitan;
- donde puedan mejorar sus propias imágenes digitalmente y crear nuevos productos;
- donde puedan imprimir sus imágenes o creaciones mejoradas y recordar que una imagen no es una fotografía hasta estar impresa;
- donde puedan tener esas fotos en sus manos y buscar entre una amplia variedad de opciones para verlas mejor y disfrutarlas más;
- donde puedan sentirse como en casa e interactuar con otras personas, intercambiar ideas y participar en comunidades locales que, a su vez, lleguen a miles de lugares similares y construyan una genuina comunidad global.

Para facilitar la organización del local dividimos el local en 5 aéreas:

1. Tomas: área donde podemos encontrar todo lo necesario para tomar fotografías:
 - Área de venta minorista de productos tradicionales.
 - Cuenta con las estanterías y los ganchos habituales.
 - En general, tiene un diseño de área de autoservicio y es importante que se encuentre próxima al área de atención para que se pueda interactuar fácilmente con los vendedores cuando sea necesario.
 - Los productos están agrupados en 4 sectores:
 - Cámaras (digitales, descartables, teléfonos celulares con cámara)
 - Memoria y almacenamiento
 - Equipos y accesorios
 - Películas

2. Creaciones: área en la que las imágenes atraviesan un proceso de optimización. Es el paso previo a la impresión. Aquí, los clientes pueden dar rienda suelta a su imaginación y crear productos para imprimir. Esta área debe encontrarse próxima a "Impresiones":

- Área informal diseñada en torno a terminales de computadora.
- Aquí, los clientes deben sentir total tranquilidad, debe haber sillas cómodas donde sentarse y poder relajarse para desarrollar la creatividad.
- Según cada cliente, puede ser un área de autoservicio, aunque debe haber personal capacitado y útil que proporcione la información y el asesoramiento necesarios.
- Existen 3 categorías de optimización digital:
 - Personalización: reconfiguración de tamaño, retoques, recreación, corte y realización de collages, plantillas y más.
 - Publicación: libros de fotografías, calendarios, tarjetas.
 - Usos: preparación de la creación para aplicar en tazas, mouse pads y regalos en general.

3. Impresiones: éste es el corazón y el cerebro de nuestro negocio; aquí se imprimen las imágenes y se convierten en fotografías. Esta área debe estar muy próxima, casi ser una extensión del área Creaciones para facilitar y motivar la interconexión entre los dos sectores.

- Esta área continúa ofreciendo la alternativa del autoservicio y requiere de la presencia de vendedores entendidos que puedan atender, asesorar y motivar.

- El cliente tiene la oportunidad de comprender cómo funcionan las plataformas de impresión y las ventajas que ofrece cada una de ellas:
 1. Clásica (impresión en 1 hora en minilab con tecnología AGx).
 2. Instantánea (impresión en segundos con tecnología térmica).
 3. Exclusiva (materiales de impresión y formatos de gran tamaño novedosos con tecnología de chorro de tinta).
 - Por último, impresión con tecnologías del futuro a medida que se desarrollen.
 - En la actualidad contamos con la novedosa tecnología de impresión desde teléfonos celulares con cámara, que denominamos: impresión con Bluetooth.
4. Exhibiciones: aquí ofrecemos a los clientes todo lo necesario para ver y disfrutar de sus fotografías impresas.
- Ésta además es un área tradicional de venta al por menor.
 - Organizada con las estanterías y ganchos habituales.
 - Mayormente con diseño de autoservicio.
 - Productos para ver fotografías agrupados en 3 sectores:
 - En portarretratos
 - En álbumes
 - En objetos (libros de fotografías, calendarios, tazas y más)
5. Fotografías compartidas: aunque esta área aún no existe en nuestros locales, lo tenemos en cuenta como elemento en los futuros planes de reestructuración. Es el espacio que buscan los consumidores y que las grandes cadenas minoristas no pueden ofrecer; el lugar recreativo donde el cliente se compromete con la compra. Será la venta interactiva la que

motive a los clientes a acercarse a la casa de fotografía para imprimir, y no a hacerlo en línea, puesto que:

- Es un espacio personal.
- Es el lugar donde realmente se puede añadir un valor agregado a los servicios.
- Cómodamente, los clientes podrán:
 - exhibir sus fotos y productos fotográficos ante otras personas;
 - competir con sus propias fotografías;
 - aprender de otras personas y formar parte de una comunidad en crecimiento;
 - jugar mediante la búsqueda de métodos y herramientas para divertirse con sus propias fotografías impresas y sus creaciones exclusivas.
- En este sector puede instalar conexiones inalámbricas a Internet para convertirlo en un lugar de destino, aunque en el entorno de las imágenes.

Distribución del espacio para comercialización

Los espacios para venta minorista planificados, diseñados y promocionados para satisfacer todas las necesidades de los clientes son los que tienen mayores oportunidades de éxito. Debe prestarse especial atención a la fachada y vidrieras del local, dado que es la primera impresión la que influye en la decisión del cliente de entrar o no. Una vez adentro, el cliente debe sentirse cómodo y vivir una experiencia verdaderamente satisfactoria y agradable.

Una buena disposición del espacio del local ayuda a maximizar la rentabilidad de cada metro de superficie asignada a las ventas dentro del negocio.

Factores a tener en cuenta:

- Rentabilidad del producto
- Cómo exhibir la mercadería
- Productos que deben destacarse
- Ubicación de los productos
- Disposición general del local

Circulación de las personas

Para asegurar una buena circulación de las personas dentro y fuera del local, nunca bloquee la entrada con promociones o artículos de venta. Manténgala libre en todo momento. Las cámaras ocultas muestran que, en general, cuando una persona entra en un local siempre mira hacia la derecha: un buen sitio para colocar un “punto de atracción”. Una vez adentro, es muy importante que la circulación sea fluida. Si el cliente no puede circular libremente, lo más probable es que se vaya sin comprar nada.

La ubicación del mostrador de atención al público en el centro del local bloquea la circulación de las personas. La circulación de las personas estará determinada por la ubicación del mostrador de atención al público. Este mostrador debe situarse en el fondo del local.

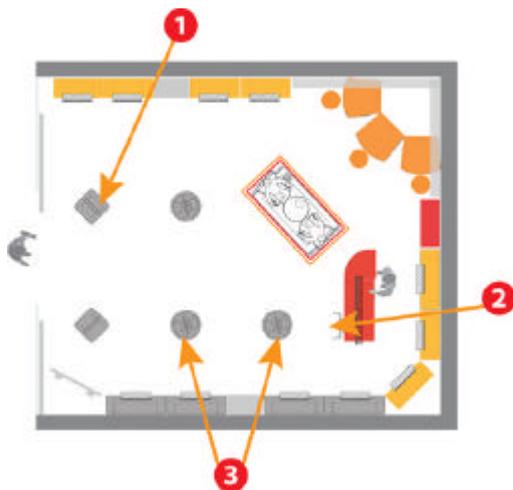
La comercialización es uno de los elementos más importantes en la planificación de la venta al por menor. La colocación correcta de los productos atraerá a los clientes a recorrer todo el negocio y a realizar compras impulsivas que nunca pensaron hacer en un principio.

Para alcanzar este objetivo, estudiamos los mejores métodos y técnicas aplicados a la comercialización por categorías y hallamos la ubicación correcta de:

1. productos especiales o novedosos,

2. productos impulsivos,
3. productos financiados.

Grafico N° 17: Circulación de las personas dentro del local de ventas



Fuente: *Flashpedia, programa de optimización del locales Kodak Express obtenido en Octubre de 2009.*

Área de tomas fotográficas. Cámaras digitales

Las cámaras son más costosas que cualquier otro artículo fotográfico. Por lo tanto, en general los clientes exigen naturalmente más información sobre el producto antes de comprarlo. La exhibición de cámaras cerca del mostrador de atención permitirá que los clientes puedan formular preguntas y obtener toda la información tecnológica que necesiten. A su vez, esta interacción con el cliente generará confianza, un factor fundamental para la venta de artículos de mayor precio.

Pautas:

Interacción: los clientes se sienten más cómodos cuando pueden tomar la cámara para comprender mejor sus funciones y estar tranquilos en el momento de la decisión de compra.

Atención: los clientes necesitan un mejor nivel de servicio cuando compran artículos costosos, como por ejemplo una cámara. El permitirle al cliente manipular el producto y proporcionarle información específica es una excelente oportunidad para ganar su confianza.

Grafico N° 18: Area de tomas fotograficas – camaras difitales



Fuente: *Flashpedia, programa de optimizacion del locales Kodak Express obtenido en Octubre de 2009.*

Área de tomas fotográficas. Dispositivos de almacenamiento

Los productos de memoria y almacenamiento Kodak amplían las posibilidades de tomas fotográficas, de almacenamiento y de envío. Las tarjetas de memoria de alto rendimiento de Kodak con protección de datos son compatibles con una amplia gama de dispositivos digitales, tales como cámaras y videocámaras digitales, y los diversos formatos de CD y DVD permiten imprimir fotografías, guardar imágenes y enviarlas con mayor facilidad.

Pautas:

- **Ubicación:** colocamos las tarjetas de memoria por capacidad, de mayor a menor, y de arriba hacia abajo.
- **Complementos:** exhibimos los productos de memoria y almacenamiento cerca de las baterías, los cargadores y otros dispositivos para incentivar la compra de complementos y "recordar" a los clientes que esos accesorios también son necesarios.

Área de tomas fotográficas. Accesorios

Los accesorios tales como trípodes y lentes se encuentran posicionados entre los artículos de precio elevado. Tal como sucede con las cámaras, en esta categoría los clientes necesitan más información sobre el producto para efectuar la compra.

Pautas:

- **Ubicación:** colocamos los trípodes y las lentes próximos al mostrador para que los clientes puedan llegar a ellos fácilmente, puedan formular preguntas y se sientan más seguros de su compra.
- **Complementos:** exhibimos las fundas para cámaras, las baterías y otros dispositivos fotográficos cerca de estos accesorios para incentivar la compra de productos complementarios.
- **Exhibición:** para exhibir las fundas para cámaras, las presentamos en colgadores o estantes, en lo posible de forma vertical.

Área de tomas fotográficas. Películas/Rollos

Las películas pueden constituir tanto el objetivo principal como una compra impulsiva, según el cliente. Obviamente, su importancia ha disminuido de forma considerable durante los últimos 5 años.

Pautas:

Destino: cuando ingresan en la casa de fotografía, estos clientes saben precisamente lo que desean. Lo mejor es colocar las películas de modo que puedan verse desde la entrada del local y se facilite la compra. Antes las películas se ubicaban en el sector posterior del local para atraer a los clientes a recorrer el lugar.

Impulso: estos clientes están en busca de artículos que no son precisamente películas. La película sería una compra adicional. En este tipo de clientes, son los vehículos de promoción los que atraerán a la compra. Ubicar las películas en lugares destacados cerca de las cámaras, de los sectores de procesamiento de películas o de la caja, también aumentará las ventas.

Grafico N° 19: Área de tomas fotográficas. Películas/Rollos



Fuente: *Flashpedia, programa de optimización del locales Kodak Express obtenido en Octubre de 2009.*

Optimización digital

Los clientes pueden sentirse intimidados por la tecnología; por lo tanto, es importante incentivarlos a que mejore su nivel de familiarización. Aquí pueden preparar sus imágenes y convertirlas en lo que ellos desean a través de la optimización digital, desde una foto individual hasta incluso la historia de un acontecimiento de la vida en un libro de fotografías. Y a partir de allí, podrán llevar sus creaciones al área de impresión, donde podrán hacerlas realidad y verlas, apreciarlas, disfrutarlas y compartirlas. Es importante resaltar la importancia de la distribución de estas dos áreas de creación e impresión muy próximas entre sí. Pautas:

Que esta área sea informal y cuente con asientos cómodos alrededor de las terminales de computadora.

El personal debe estar bien capacitado y estar disponible para brindar asistencia cuando sea necesario. El excelente servicio al cliente siempre ha sido, y debe continuar siendo, parte integral del ambiente de la fotografía.

Es necesario reforzar el concepto de "paso previo a la impresión" mediante señalización o asesoramiento personalizado.

Pueden colocarse ejemplos accesibles de collages, libros de fotografías acordes a las diferentes historias, otros proyectos y regalos para estimular la creatividad y la realización de más impresiones.

Sistema de fotoacabado

Durante años, el sistema de fotoacabado fue uno de los principales objetivos de compra en las casas de fotografía. Los clientes no podían encontrar este servicio en ningún otro lugar. En la actualidad, con la proliferación de los minilabs y los microlabs, la promesa de revelado en una hora ya no es suficiente para mantener la lealtad del cliente. Nos encontramos ante un área de desafíos, riesgos y posible

crecimiento. Esto implica un salto en el ciclo de vida del sistema de fotoacabado hacia la combinación entre la fotografía digital y la tradicional. A través de la información que se brinde al cliente respecto de las diversas ventajas que pueden ofrecer sus productos y su servicio personalizado, puede asegurarse un nicho de mercado para su local que otras grandes cadenas minoristas no pueden ocupar, y Kodak quiere ayudarlo a lograr precisamente eso.

Pautas:

Comunicación: es vital informar sobre la línea completa de productos y servicios que su local puede ofrecer por medio de paneles visualmente atractivos, dado que estos productos y servicios son el futuro de las casas de fotografía.

Grafico Nº 20: Sistema de fotoacabado



Fuente: *Flashpedia, programa de optimizacion del locales Kodak Express obtenido en Octubre de 2009.*

Impresión clásica

Desde sus inicios, Kodak es reconocido por su amplia línea de películas fotográficas y, aún hoy, sigue siendo el principal distribuidor de películas del mundo, tanto para fotógrafos amateur como profesionales. Además, es productor

líder de papel de haluros de plata (AgX) utilizado para la impresión de películas e imágenes digitales.

Los clientes asocian los servicios de revelado fotográfico del Minilab Kodak, que se prestan en los locales de venta al por menor de todo el mundo, con los tamaños fotográficos tradicionales de AGX 10x15 y 13x18 a los que vienen acostumbrados desde hace más tiempo. Si bien las ventas de cámaras de rollo convencionales han disminuido drásticamente debido a la revolución digital, las ventas de cámaras descartables aumentan y, en consecuencia, los equipos para revelado fotográfico tradicional continúan siendo necesarios.

Impresión instantánea

Kodak ha evolucionado a la par de la revolución digital. Actualmente, Kodak también es líder mundial en la fabricación de terminales fotográficas (conocidas como "kioscos") que producen impresiones térmicas de origen digital en segundos y cuyo diseño es especial para la producción de impresiones con la gran calidad de Kodak.

Pautas:

Ubicación: nos aseguramos de colocar los kioscos juntos y de promocionarlos de modo que los clientes puedan conocer las ventajas del REVELADO INSTANTÁNEO sin sacrificar la calidad.

Resultados: colores vibrantes e intensos y detalles nítidos.

Simplicidad: es rápido y fácil. Simplemente tocar la pantalla para comenzar: es así de sencillo.

Impresión exclusiva

Ésta es la mejor oportunidad para expandir su negocio. Impulse al cliente a desarrollar su creatividad mostrándole todas las opciones disponibles para crear impresiones exclusivas, regalos, invitaciones, calendarios, tarjetas, páginas con fotografías, libros de fotografías para acontecimientos especiales y más, a partir de una fotografía o de un archivo transferido que puede recibir en su local. La amplia variedad de tamaños y formatos de impresión ofrece infinitas maneras de compartir sus momentos más preciados.

Portarretratos y Álbumes

Los clientes casi nunca piensan en los pasos que pueden seguir para **ver** y disfrutar de sus fotografías después del proceso de **impresión**, ya sea para hacer regalos o para uso personal: portarretratos, posavasos, álbumes, portarretratos digitales y una amplia gama de alternativas para regalar. Las posibilidades de añadir accesorios son enormes, particularmente en la categoría de regalos.

Pautas:

Ubicación: por medio de la exhibición de portarretratos, posavasos y álbumes, además de una variedad de opciones de libros de fotografías adyacentes al área de impresión fotográfica, puede recordar a los clientes que el revelado no es necesariamente el último paso del proceso.

Artículos novedosos

Los artículos novedosos incluyen libros de fotografías, portarretratos digitales, remeras, tazas, mouse pads, rompecabezas y calendarios, entre otros.

Los libros de fotografías son los protagonistas de esta categoría. El tradicional álbum de fotografías ha evolucionado y se transformó en un producto personalizado que puede verdaderamente contar la historia de cada acontecimiento importante de la vida mediante fotografías, gráficos y palabras. Todos los libros de fotografías Kodak cuentan con una ventana en la tapa, tienen calidad de archivo extra resistente, con papel fotográfico neutro y tapa con terminación profesional.

La clave de venta de esta categoría es la cuidada disposición, porque estos productos son un excelente potencial de venta por sí mismos.

Pautas:

Ubicación: evitamos que se encimen y se desordenen. Estos productos deben exhibirse cerca del mostrador porque requieren de la atención del empleado.

Presentación: un mobiliario simple para paredes o pisos de 60 centímetros para lograr una presentación prolija es ideal para este tipo de aplicación. De no ser posible optar por esta alternativa, utilice un exhibidor cerca del mostrador.

Liquidaciones

Los productos en liquidación que están "separados" en una batea se consideran poco costosos. Además, de ser necesario, son de fácil reposición. Este método puede utilizarse de forma eficaz para cualquier categoría de productos si se respetan las siguientes pautas:

Pautas:

Producto único: colocamos un solo tipo de producto en cada batea.

Identificación: utilizamos únicamente los productos que se puedan identificar con facilidad, incluso si el frente del embalaje no está visible.

Comunicación: utilizamos gráficos importantes que acompañen a los productos que están en liquidación.

Precio: nos aseguramos de que el precio sea acorde. Cuando los clientes ven productos en una batea esperan que los precios sean bajos.

Gráfico N° 21: Modo de exponer las liquidaciones



Fuente: *Flashpedia, programa de optimización del locales Kodak Express obtenido en Octubre de 2009.*

Colgantes

El colgar los productos es un método de comercialización que ofrece algunas ventajas. En primer lugar, los colgantes proporcionan un aspecto más ordenado de los productos, lo que es importante cuando los clientes necesitan ver el frente del embalaje con claridad para poder reconocer su contenido y, en segundo lugar, permiten separar de forma sencilla los productos similares en sub categorías más pequeñas.

Pautas:

Diferenciación: los productos de audio y video son una excelente categoría para este método de comercialización. Al colgar sus productos de audio y video, es más sencillo para los clientes identificar la capacidad que necesitan.

Rotación: cuando deba reponer los colgantes con productos, no olvide rotar la mercadería.

Estanterías

Las estanterías son el método más popular utilizado en la comercialización minorista. Los productos tienen una infinidad de formas y tamaños, y las estanterías permiten acomodar una amplia variedad de estilos de embalaje de forma simple y efectiva.

Pautas:

Posicionamiento: algo que debemos recordar es asegurarnos de que cada producto se encuentre de frente para maximizar la presencia del producto.

Ambientación: las estanterías pueden ser un constante recordatorio del objetivo de las fotografías: los portarretratos con fotos reales resultan más atractivos que

los que tienen una publicidad, por ejemplo. Utilizamos las estanterías para recrear la repisa de una chimenea o una ambientación que muestre a los clientes los diferentes entornos en los que pueden exhibir sus propias fotografías.

Invitamos a nuestros clientes a formar parte de la repisa: si alguno de nuestros clientes más valiosos tiene fotografías que vale la pena exhibir, podemos proponerle compartir sus experiencias y exhibir sus fotografías en un estante. Vivimos en una cultura de interacción con el consumidor, por lo tanto, el diseño de una repisa con portarretratos y regalos que representen la vida real puede estimular al cliente a apreciar el valor de las imágenes impresas.

Método de comercialización indicado

Los tres métodos de comercialización (liquidación, colgantes y estanterías) debemos utilizarlas de forma correcta para lograr el efecto esperado. El exhibir los productos con descuido provoca que los clientes lo noten y respondan en consecuencia. Los clientes no se sienten cómodos en un local desordenado. Fundamentalmente, se necesita una presentación ordenada para generar confianza en el cliente y poder realizar ventas adicionales. A la hora de seleccionar un método de comercialización, pregúntese lo siguiente:

¿Con qué rapidez se rotan los productos?

Si los productos tienen un índice elevado de rotación y a cada uno se le dedica poco espacio, deberán reponerse con mayor frecuencia. La mayor frecuencia en la reposición impone costos laborales más elevados. Por lo tanto, procure contar con el espacio suficiente para exhibir más productos.

¿Cuál es la estructura de precios y rentabilidad del producto?

- Las liquidaciones funcionan únicamente para los artículos de menor precio o que dejan menor ganancia, puesto que no requieren cuidado en su

organización o reposición. Este método no es compatible con los artículos de mayor precio. La liquidación requiere de una comunicación clara por medio de señalización y anuncios dentro del local. Así, las ventas se orientarán hacia la categoría que deje menor ganancia.

¿Cómo es el embalaje del producto?

- Algunos productos y embalajes pueden soportar maltratos, pero otros son frágiles. Algunos embalajes tienen un diseño que permite colgarlos más fácilmente, otros no. El diseño del embalaje es un factor fundamental en el momento de escoger un método de comercialización.

? ¿Cuánta información necesita el cliente respecto del producto?

- En el caso de los productos nuevos o sofisticados, los clientes necesitan más información. Quizá necesiten ver el frente completo del embalaje del producto para poder reconocerlo y distinguirlo entre los demás. En este caso, colocarlos en estanterías o colgarlos son las mejores alternativas para su comercialización.

Técnicas de comercialización

Una vez que se ha establecido el método de comercialización indicado, debemos determinar cómo presentar el producto para que su cliente pueda identificarlo fácilmente. La "liquidación" no requiere de una técnica indicada de exhibición, pero en el caso de las estanterías o de los colgantes tiene la oportunidad de comunicar un mensaje claro a través de la técnica de presentación elegida. Las siguientes técnicas de comercialización lo ayudarán a planificar presentaciones impactantes para los productos.

Presentación vertical

Cuando los clientes recorren una pared o una góndola para comprar, su mirada recorre de izquierda a derecha y hacia abajo la totalidad de la pared o de la góndola (izquierda – derecha – arriba – abajo).

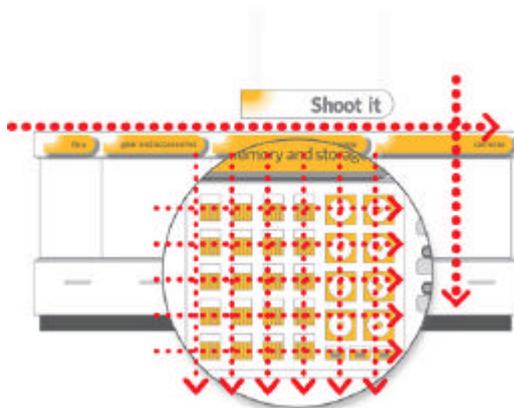
Pautas:

Bandas verticales: los productos se presentan en bandas verticales a diferentes niveles de la pared o mobiliario. Para generar un impacto visual fuerte se utilizan bandas brillantes.

Espacio: para poder hacer uso de todo el potencial de esta técnica debemos asegurarnos de que haya suficiente espacio para acomodar una determinada cantidad de bandas de productos. Si no hay suficiente espacio, se perderá el impacto.

Organización: los productos deben estar organizados por estilo o por artículo. Por ejemplo: organizamos los productos de audio y video por capacidad, comenzando por los artículos de mayor capacidad desde arriba hacia abajo.

Grafico N° 22: Tecnicas de comercializacion



Fuente: *Flashpedia, programa de optimización del locales Kodak Express obtenido en Octubre de 2009.*

Productos de muestras

Exhibimos los productos de muestra en el sector de ventas para que los clientes puedan probarlos mientras se encuentran de compras en su local.

Pautas:

Locales atendidos por vendedores: los productos deben permanecer en la parte posterior, "detrás del decorado" para ahorrar espacio, pero los empleados deben estar disponibles para atender al cliente con rapidez.

Productos de promoción

Al cliente le agrada ver cosas nuevas o diferentes en los negocios de venta minorista. Las promociones son una excelente forma de transmitir entusiasmo en un formato que permita al cliente ver y responder fácilmente.

Pautas:

No prominentes: si bien las promociones deben atraer a los clientes, no deben interferir en la visibilidad del resto del local.

Constantes: una vez elegido un lugar específico del local para exhibir las promociones, adóptelo siempre para ese fin. Si lo hace, sus clientes sabrán exactamente donde dirigir la mirada para hallar la siguiente promoción. De ser posible, dedique un mobiliario permanente para realizar las promociones.

Especiales: tratamos los productos de promoción como algo especial dentro del local. Si los tratamos del mismo modo que al resto de los productos, sus clientes harán lo mismo.

ANEXO II

Productos y servicios necesarios para

el funcionamiento de una casa de fotografía

- **Cámaras de foto:**

- Analógicas:

Hoy día las ventas de estos productos se han desplazado por las digitales. Pero no es razón suficiente para dejar de ofrecerlas. De hecho actualmente si bien ha disminuido la cantidad de ventas de esta clase de productos, todavía se continúan fabricando. La empresa tiene como objetivo disponer en stock la mayor variabilidad que el mercado necesite para abastecer a los clientes.

- Digitales:

Representan alrededor de un 20% de las ventas mensuales de la empresa. Sus precios al público rondan entre desde los \$600 a \$1800. Se diferencian según la marca, los mega pixel, y los accesorios que incluyen.

A pesar de pertenecer a la cadena Kodak Express ofrecemos las mejores marcas de cámaras para abastecer todas las necesidades de los consumidores según diferentes gustos y preferencias de los

mismos.

A continuación damos mención de cada una de las marcas que decidimos comercializar:

- Kodak Easy Share System
- Nikon CoolPix
- Olympus
- Samsung
- Sony Cyber-shot
- Casio Exilim
- Canon Power Shot

- **Películas de consumo:**

Los que el público en general denomina de modo familiar como “rollos” se caracterizan por su alta rotación. Desde mediados del 2002 han comenzado a sustituirse paulatinamente por los productos e insumos digitales.

- **Accesorios:**

Constituyen un segmento fundamental para complementar las ventas de cámaras nuevas o bien para reemplazar los productos que la gente ya no puede usar. A continuación mencionamos una lista de los accesorios que la empresa debe ofrecer al mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores:

- Tarjeta de Memoria, Inalámbrico y Almacenamiento:

- Unidades flash USB: son dispositivos inalámbricos que se pueden transportar muy fácilmente ya que una de sus características principales es que son muy pequeños y livianos de peso.
- Tarjetas de memoria: es un dispositivo de almacenamiento, es decir, conserva la información, lo cual significa que puede guardar cualquier tipo de archivos informáticos, recordemos que las fotografías digitales no son más que datos digitales utilizables en la computadora. Hay diversos tipos de tarjetas. La mayoría se usan en cámaras fotográficas digitales, en consolas de videojuegos, en teléfonos móviles, y en usos industriales. Las principales que más se utilizan para almacenar fotografías son las siguientes: SD (secure digital), XD, MS (memory stick) y CF (compact flash).

- Pilas y Cargadores:

Son insumos indispensables para el funcionamiento de las cámaras digitales ya que todas las personas que usan esta tecnología deben adquirir un kit con un cargador de batería y también con su respectiva batería de tipo recargable, ya que esto le permite diversas ventajas como por ejemplo el ahorro de dinero en las supuestas compras continuas de pilas de único uso agotable. Estos insumos comenzaron a comercializarse por separado con respecto a las cámaras digitales, y actualmente la mayoría de ellas vienen incluidas en la misma compra. No obstante esto, es necesario siempre disponer en stock de esta línea de productos.

- Fundas, Estuches, Pulseras y collares:

Sirven para transportar y proteger las cámaras digitales con sus correspondientes accesorios. Estos productos se venden por separado.

- Trípodes:

Cumplen la función de mantener en estabilidad a la cámara en su parte superior. Se puede usar perfectamente para poder evitar el movimiento propio de la mano al tomar una foto. También se usa para crear fotografías panorámicas y donde sea necesario inmovilizar la cámara para poder obtener una fotografía o imagen de mejor calidad.

- Cables:

Sirven para transferir fotografías desde la cámara a su PC o a un televisor.

- **Productos de foto acabado:**

Sirven funcionalmente para almacenar, compartir y mostrar fotografías. Esta clase de productos representan alrededor del 15% del total de las ventas de la tienda y es indispensable disponer siempre en stock una línea de ellos para satisfacer a las necesidades de los tres grandes segmentos de exigencia de los clientes que hemos identificado:

- Indiferentes: se caracterizan por consumir de acuerdo al precio que perciban como más bajo.
- Intermedios: buscan un buen producto a precio accesible
- Exigentes: están dispuestos a pagar un precio mayor al estándar ya que desean adquirir productos Premium.

- Álbumes

Hay distintas líneas para ofrecer para guardar y proteger las fotos en los distintos tamaños: 10x15 cm, 13x18 cm, 15x20 cm y 20x30 cm.

- Portarretratos

Son marcos donde se ubican fotos, ya sea para colgar en la pared o sobre alguna superficie.

Servicios

- **Revelado analógico de fotos:**

Estamos hablando del revelado convencional. El consumidor deja el rollo y abona una seña en efectivo que luego se le descuenta cuando retira su orden, y comienza el proceso de revelado de negativo en el laboratorio, después se imprimen las fotos y se almacena en el estante según corresponda numéricamente para mantener un orden. Aquí nos encontramos con las películas tradicionales de 12, 24 y 36 exposiciones.

- **Impresiones Digitales:**

Las variedades son múltiples por lo tanto la empresa debe estar organizada para recibir, procesar, y entregar las ordenes de trabajo en tiempo y forma.

- Vía internet

Pertenecer a la cadena Kodak Express tiene una ventaja primordial que se basa en el canal de distribución que posee esta corporación en nuestro país. Es una empresa que se encarga de abastecer a las todas las casas de fotografía, por lo tanto es el proveedor más importante de argentina. Una de las ventajas es que cuenta con un sitio en internet donde los consumidores pueden enviar sus imágenes al laboratorio central de Kodak que está ubicado en la ciudad de Tortuguitas, Buenos Aires; previamente habiendo elegido el lugar donde retirar las

fotos. En la lista de lugares disponibles sólo se encuentran los locales Kodak Express adheridos.

- En la casa de fotos

Los consumidores tienen dos opciones:

- Kodak Kiosk:

Se trata de un autoservicio donde los consumidores tienen la posibilidad de tener en sus manos sus fotos en muy pocos minutos. Tiene un precio unitario mayor porque el cliente obtiene sus fotos al instante.

- Copia digital:

Es la opción que más consume porque los precios son más accesibles. El tiempo de entrega es al día siguiente que se registra el ingreso del pedido.

- En el hogar:

Es necesario comercializar una línea completa de productos para que los consumidores puedan imprimir sus fotografías directamente en sus hogares para posicionarnos con la imagen de que disponemos de productos con calidad Kodak para diferenciarnos sobre cualquier sustitutos de impresión. Incluye impresora, e insumos de cartuchos de tinta y papel. Para lograrlo es necesario brindar una capacitación correspondiente al personal que se encuentre a cargo de ventas y

puedan ofrecer una atención acorde a la misión de la empresa. Actualmente en Argentina se dejó de importar Bases de impresión porque el mercado no estaba en condiciones de adquirir dicho productos que si funcionan en otros países como Estados Unidos donde la población consume de manera distinta a la de aquí. Por eso Kodak se adaptó y hoy día comercializa impresoras Multifunción con cartuchos de tinta y papel Kodak.

Anexo III

Ubicación de gráficos

Grafico N°1: Nuevo sistema de impresión termal Kodak APEX.....	23
Grafico N° 2: Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	33
Grafica N°3: La estrategia genérica de la marca.....	36
Grafico N° 4: Cadena de valor genérica.....	38
Grafico N° 5: Cadena de Valor Hard.....	46
Grafico N° 6: Cadena de valor Soft.....	50
Grafico N° 7: Casas de fotografía que más frecuentan los consumidores en Rosario.....	63
Grafico N°8: Asistencia de los consumidores a una misma casa de fotografía.....	64
Grafico N° 9: Cantidad de casas de fotografía que frecuentan los consumidores habitualmente.....	64
Grafico N° 10: Lugar donde imprimen los consumidores.....	65
Grafico N° 11: Calificación de la atención al cliente en las casas de fotografía.....	65
Grafico N° 12: Compra de cámaras digitales en casas de fotografía.....	66
Grafico N° 13: Razones de compra de cámaras digitales en otros lugares....	67
Grafico N° 14: Distintos lugares de venta de cámaras digitales.....	67
Grafico N° 15: Pronostico de ventas de cámaras digitales.....	68
Grafico N° 16: Aspectos mas valorados para elegir una casa de fotografía...	69
Grafico N° 17: Circulación de las personas dentro del local de ventas.....	77
Grafico N° 18: Área de tomas fotográficas – cámaras digitales.....	78
Grafico N° 19: Área de tomas fotográficas. Películas/Rollos.....	79
Grafico N° 20: Sistema de fotoacabado.....	82
Grafico N° 21: Modo de exponer las liquidaciones.....	86
Grafico N° 22: Técnicas de comercialización.....	90

Bibliografía

Libros Generales

- Kastika, Eduardo. Estructuras empresariales dinámicas. Ed. Macchi. Argentina. 1994
- Kotler, Philip. "Marketing". Décima edición. Ed. Pearson. Madrid 2004
- Porter, Michael. Ventajas Competitivas. Editorial Continental S.A. México. 1987
- Sabino, Carlos. "Como hacer una tesis" Ed. Lumen. Buenos Aires 1994

Revistas y Libros Especializados

- Lozano Claudio. "Entrevista a Alberto Benavidez". Revista FOTOimagen Nº 7 Julio/Agosto 2006; Año 2. Argentina. Página 26 a 30.
- Ganim, Rodolfo. Artículo "Venta Receptiva - Por qué se van sin comprar". Argentina. 2002
- Ganim, Rodolfo. Programa Dirección de Ventas. Junio de 2007
- Quanttrini Franco. "Fotografía e imagen". Revista FOTOimagen Nº 9 Diciembre/Enero 2007; Año 2. Argentina. Página 6.

Conferencias

- Cámara de la Industria Fotográfica Argentina. Taller: Oportunidades del sector. Buenos Aires 6 de Septiembre 2006.

Entrevistas

- Ayala, Jose. Rabinovici & Associates 20815 NE 16 Ave. Suite B10 North Miami . FL 33179. USA. Octubre 2009.

Sitios web

- Cámara Argentina de Comercio e Importación de Equipos de Imagen, Fotografía y Electrónica (CACIEIFE)
<http://www.cacieife.com.ar>
- Sitio oficial Kodak Eastman Company
<http://www.kodak.com>