

# MASTER EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

## *PLAN DE MARKETING PARA ÁLBUM LA COMERCIAL*

**Trabajo Fin de Master (6 créditos)**

**Presentado por:**

*Pascual Pesudo Martínez*

**Dirigido por:**

*Vicente Tortosa Edo*

**NOVIEMBRE, 2016**

## INDICE DE CONTENIDO

1.	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	4
2.	<b>INTRODUCCIÓN AL PROYECTO</b>	5
2.1.	<b>Definición</b>	5
2.2.	<b>Objetivos del proyecto</b>	5
2.3.	<b>Principales Conceptos</b>	6
3.	<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN</b>	8
3.1.	<b>Análisis interno</b>	8
3.1.1.	<b>Historia</b>	8
3.1.2.	<b>Visión</b>	9
3.1.3.	<b>Misión</b>	10
3.1.4.	<b>Valores</b>	10
3.1.5.	<b>Recursos y Capacidades</b>	11
3.2.	<b>Análisis Externo</b>	28
3.2.1.	<b>Análisis del entorno general</b>	29
3.2.2.	<b>Análisis del Entorno Competitivo</b>	37
3.2.3.	<b>Análisis de los Competidores</b>	42
3.3.	<b>Análisis del sector y de la demanda</b>	57
4.	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>	63
4.1.	<b>Objetivos de la investigación</b>	63
4.1.1.	<b>Objetivos Generales</b>	63
4.1.2.	<b>Objetivos Específicos</b>	64
4.2.	<b>Metodología y ficha técnica</b>	64
4.3.	<b>Análisis de datos</b>	67
4.3.1.	<b>Descripción de la muestra</b>	68
4.3.2.	<b>Análisis descriptivo de los datos</b>	70
4.3.3.	<b>Análisis ANOVA y Chi-cuadrado</b>	81
4.4.	<b>Conclusiones a partir de los resultados obtenidos</b>	89
5.	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN</b>	93
6.	<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>	97
7.	<b>OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS</b>	101
7.1.	<b>Objetivos del plan de Marketing</b>	101
7.2.	<b>Estrategias de marketing</b>	102
8.	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	104
8.1.	<b>Decisiones de Producto y Marca</b>	104

<b>8.2. Decisiones de Precio</b> .....	112
<b>8.3. Decisiones de Distribución</b> .....	116
<b>8.4. Decisiones de Comunicación</b> .....	121
<b>9. CRONOGRAMA</b> .....	128
<b>10. CONTROL Y PRESUPUESTO DEL PLAN</b> .....	129
<b>11. BIBLIOGRAFIA</b> .....	132
<b>12. ANEXOS</b> .....	134

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Evolución tipología de contratos .....	12
<b>Tabla 2:</b> Variación ventas Interanual .....	15
<b>Tabla 3:</b> Tabla de precios de impresión fotográfica y portada para bodas.....	23
<b>Tabla 4:</b> Tabla de precios para Comuniones y álbumes infantiles. ....	24
<b>Tabla 5:</b> PIB y PIB per cápita .....	31
<b>Tabla 6:</b> Análisis del entorno general. ....	36
<b>Tabla 7:</b> Tabla resumen de Competidores y Álbum la Comercial. ....	56
<b>Tabla 8:</b> Ficha técnica de la investigación.....	65
<b>Tabla 9:</b> Bloques del cuestionario.....	66
<b>Tabla 10:</b> Resumen del cuestionario .....	66
<b>Tabla 11:</b> Descripción de la muestra .....	69
<b>Tabla 12:</b> Conocimiento sobre Álbum la Comercial .....	70
<b>Tabla 13:</b> Valoración sobre Álbum la Comercial.....	70
<b>Tabla 14:</b> Medios de comunicación favoritos para buscar información .....	71
<b>Tabla 15:</b> Importancia de las características de un laboratorio .....	71
<b>Tabla 16:</b> Soporte para entregar los reportajes .....	72
<b>Tabla 17:</b> Medio de pago favorito .....	72
<b>Tabla 18:</b> Variables que definen el comportamiento de compra .....	73
<b>Tabla 19:</b> Valor del acabado fotográfico sobre el presupuesto cobrado .....	73
<b>Tabla 20:</b> Conocimiento y ofrecimiento de la fotografía newborn .....	74
<b>Tabla 21:</b> Laboratorio fotográfico favorito para trabajar los acabados newborn.....	74
<b>Tabla 22:</b> Afirmaciones sobre la venta de productos newborn .....	75
<b>Tabla 23:</b> Afirmaciones sobre la compra de productos newborn .....	76
<b>Tabla 24:</b> Posibilidad de ofrecer fotografía newborn en el futuro.....	77
<b>Tabla 25:</b> Formación en fotografía newborn.....	77
<b>Tabla 26:</b> Tamaño apropiado de álbum para newborn.....	78
<b>Tabla 27:</b> Número de pliegos suficientes .....	78
<b>Tabla 28:</b> Materiales favoritos para newborn .....	79
<b>Tabla 29:</b> Características de los materiales favoritas para newborn .....	79
<b>Tabla 30:</b> Packaging favorito para newborn.....	80
<b>Tabla 31:</b> Accesorios favoritos para newborn .....	80
<b>Tabla 32:</b> Razones para escoger laboratorio fotográfico de acabados newborn.....	81
<b>Tabla 33:</b> Rango de edad*Conocimiento fotografía newborn .....	82
<b>Tabla 34:</b> Género*Ofrecimiento fotografía newborn .....	82
<b>Tabla 35:</b> ofrecimiento fotografía newborn*Conocimiento de la misma .....	83

<b>Tabla 36:</b> Formación newborn*Conocimiento fotografía newborn .....	83
<b>Tabla 37:</b> Hojas para reportajes newborn*Tamaño álbum newborn .....	84
<b>Tabla 38:</b> Edad*Afirmaciones sobre Álbum la Comercial.....	86
<b>Tabla 39:</b> Ofrecimiento fotografía newborn*Valoración calidad de los productos.....	87
<b>Tabla 40:</b> Ofrecimiento fotografía newborn*Variables valoradas en un laboratorio newborn.....	87
<b>Tabla 41:</b> Ofrecimiento fotografía newborn*Materiales para newborn .....	88
<b>Tabla 42:</b> Conclusiones Investigación de mercados .....	89
<b>Tabla 43:</b> Resumen DAFO .....	93
<b>Tabla 44:</b> Resumen Objetivos de Marketing .....	102
<b>Tabla 45:</b> Acciones propuestas para producto.....	112
<b>Tabla 46:</b> Acciones propuestas para precio.....	116
<b>Tabla 47:</b> Acciones propuestas para distribución.....	120
<b>Tabla 48:</b> Acciones propuestas para comunicación .....	127
<b>Tabla 49:</b> Cronograma .....	128
<b>Tabla 50:</b> Presupuesto del plan .....	131

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Distribución departamental.....	12
<b>Figura 2:</b> Evolución de ventas .....	15
<b>Figura 3:</b> Evolución número de parados.....	31
<b>Figura 4:</b> Evolución del número de matrimonios en España.....	32
<b>Figura 5:</b> Posicionamiento .....	100

## INDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1:</b> Instalaciones de la Calle Argila .....	7
<b>Ilustración 2:</b> Frontier, Plotter Mimaki y Theta Durst 76 (de izq a der.) .....	13
<b>Ilustración 3:</b> Las cuatro colecciones principales de boda. ....	18
<b>Ilustración 4:</b> Fotolibro, Linobook y Portada Diseño (de izq. a der.).....	19
<b>Ilustración 5:</b> Detalle de goma, Isologo (centro), Cajas personalizadas con el logo .....	21
<b>Ilustración 6:</b> Estadísticas de pedidos con la aplicación 'Protransfer'.....	22
<b>Ilustración 7:</b> Ejemplo opinión cliente en Facebook. ....	26
<b>Ilustración 8:</b> Logo de Paraíso Digital .....	45
<b>Ilustración 9:</b> Logo de Colorex .....	47
<b>Ilustración 10:</b> Logo de Kitoli .....	49
<b>Ilustración 11:</b> Logo de Floricolor .....	51
<b>Ilustración 12:</b> Logo de ATL-Colormatic .....	53
<b>Ilustración 13:</b> Mapa de respuestas .....	68
<b>Ilustración 14:</b> Carpeta Paspartú .....	105
<b>Ilustración 15:</b> Marcos paspartú.....	106
<b>Ilustración 16:</b> Cofre newborn.....	107
<b>Ilustración 17:</b> Ejemplo de guardas .....	118
<b>Ilustración 18:</b> Menú general de Protransfer .....	119
<b>Ilustración 19:</b> Perfiles de los Influencers comentados .....	125

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto descrito a continuación consiste en un plan de marketing para la empresa castellonense Álbum la Comercial. El principal objetivo del mismo es establecer una nueva línea de productos orientados hacia la fotografía newborn así como detectar los puntos débiles de la compañía para poder reforzarlos y los puntos fuertes de la misma para potenciarlos e incrementarlos.

Por esta razón, se ha desarrollado un análisis de la situación que comprende un análisis de la compañía en profundidad, así como un exhaustivo análisis externo en el que se han descrito los aspectos político-legales, económicos, tecnológicos y ecológicos que afectan inmediatamente al entorno de la compañía, un análisis de los competidores y de sus políticas de marketing mix, y un análisis del sector y de la demanda a la que se enfrenta el laboratorio castellonense. Para poder realizar una propuesta basada en datos obtenidos de primera mano, se ha llevado a cabo una investigación de mercados que ha transmitido algunos aspectos negativos como la no elevada percepción de la relación calidad-precio por parte del cliente, aspectos positivos como el elevado conocimiento de la marca y la percepción cualitativa de la misma e información relevante sobre preferencias de acabados newborn, necesidades de formación por parte del sector fotográfico profesional.

Tras la determinación de los tres públicos objetivo a los que se dirigirá la compañía y las estrategias de marketing que tendrá que emplear para alcanzar a dichos públicos, se han propuesto un total de ocho objetivos concretos a alcanzar en un plazo de doce meses desde la puesta en marcha del presente plan. Estos objetivos están relacionados con un plan de acción que incluye doce decisiones relacionadas con los elementos del marketing mix. Estas decisiones pretenden definir una estrategia comunicativa y global en el mundo online de la compañía, acompañada por acciones off-line puntuales en lo que respecta a la comunicación, ayudar a la descongestión de algunos aspectos de la distribución interna actual, definir una nueva línea de productos y un plan formativo en el corto plazo y establecer un plan de fidelización a través del precio que reúne tanto incentivos en el mismo como precios especiales para la realización de muestras. Se presenta también al final de este plan, un cronograma de las decisiones descritas y un presupuesto coherente para llevar a cabo las mismas.

## 2. INTRODUCCIÓN AL PROYECTO

### 2.1. Definición

El presente proyecto consiste en un Plan de Marketing presentado como trabajo final de la titulación oficial Máster Universitario en Marketing e Investigación de Mercados con especialidad en Marketing Internacional. La empresa en torno a la cual se desarrolla dicho proyecto es el laboratorio fotográfico profesional Álbum la Comercial S.L, cuya actividad es la impresión fotográfica con tecnología digital mediante procesos químicos y la posterior encuadernación con técnicas artesanales.

### 2.2. Objetivos del proyecto

La situación actual de Álbum la Comercial se centra en la impresión y encuadernación de álbumes de bodas y comuniones, productos en los que el laboratorio burriense está especializado. En este proyecto se trabaja sobre la posibilidad de incluir una línea de productos orientados a la fotografía *newborn* o de recién nacido para lograr un posicionamiento que le permita abarcar un nuevo mercado y atender las necesidades de un tipo de cliente profesional con el que hasta ahora no mantiene relaciones comerciales.

Los objetivos específicos, por tanto, serían:

- Analizar las principales fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas que le ofrece el actual marco institucional, económico y sectorial.
- Establecer el público objetivo al que la empresa deberá dirigirse e identificar sus necesidades, gustos y demandas tras la realización de una investigación de mercados acorde a los propósitos de la empresa.
- Fijación de objetivos y principales estrategias que permitan su consecución.
- Establecer un programa de acciones a llevar a cabo en base a las posibilidades de la compañía para atraer a un mayor número de clientes que consuman los productos.

### 2.3. Principales Conceptos

Antes de adentrarnos en la descripción y lectura del plan de marketing propuesto para Álbum la Comercial, es necesario clarificar algunos conceptos fundamentales que se desarrollarán con mayor profundidad en apartados posteriores.

A lo largo del proyecto se hace uso de la palabra 'profesional' un buen número de ocasiones. Sobre esto es importante resaltar que en el caso de fotógrafo profesional no se considera como tal a aquel que mayor calidad logre en sus fotografías ni aquel que mayores conocimientos posea sobre fotografía. Se entiende por fotógrafo profesional a aquel fotógrafo que tributa como tal y que vive de vender las fotografías que realiza. Esto es entendido así en los diferentes niveles y posiciones del sector, pues hay que recordar que la fotografía es un arte y, como tal, su calidad y belleza está sujeta a opiniones y perspectivas. De la misma forma, identificaremos como aficionados a aquellas personas que ven la fotografía como un hobby o que la consumen en determinadas situaciones donde la visión artística de la misma no tiene excesivo peso. La sociedad en general que realiza fotografías en viajes, en sus momentos de ocio, o en los reportajes familiares en los que no contratan los servicios de un profesional se englobaría dentro del grupo de aficionados y como tal los referenciamos en este proyecto.

Ambos tipos de consumidores, tanto los fotógrafos profesionales como los fotógrafos aficionados, tienen necesidades diferentes que deben de ser cubiertas de forma diferente por diferentes tipos de proveedores. En esta diferencia radica un concepto que también es utilizado a lo largo de este análisis, el de 'laboratorio fotográfico profesional'. Los fotógrafos profesionales necesitan para ser identificados y reconocidos como tal por el resto de la sociedad de acabados especiales que se alejen de los productos y terminaciones masificadas. Demandan, en definitiva, impresión fotográfica de alta calidad, calibración de color lo más fiel posible al ojo humano y tratar con proveedores a su mismo nivel de conocimiento sobre tecnicismos fotográficos y de edición y retoque. Los fotógrafos aficionados no suelen ser expertos en aspectos técnicos de la

impresión y requieren acabados más sencillos. Álbum la Comercial es un laboratorio fotográfico profesional que trabaja únicamente con fotógrafos profesionales y que no considera a fotógrafos que no se incluyan dentro de este grupo. Entre los laboratorios fotográficos aficionados trabajando en España más importantes encontramos a Hoffmann, tualbum.es, albumyfotos.com, CeWe, SnappyBook y Saal Digital. Estos laboratorios ofrecen sus servicios a fotógrafos aficionados pues sus acabados y procesos de calidad, aunque son buenos para el público en general, no alcanzan un nivel de exigencia lo suficientemente alto para un fotógrafo profesional que necesita un producto acabado que respete sus estándares de color, luz y retoque. Por tanto, Álbum la Comercial se dirige a un mercado profesional y su competencia directa y más estricta viene por parte de otros laboratorios que también ofrecen servicios profesionales.

En conclusión, la actividad fotográfica se ha socializado en los últimos años, provocando la aparición de varios tipos de fotógrafos con necesidades distintas, surgiendo de esta forma varios tipos de laboratorios fotográficos, ambos con los límites muy marcados y con públicos objetivos definidos.

*Ilustración 1: Instalaciones de la Calle Argila*



### 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

#### 3.1. Análisis interno

A continuación se presenta el análisis interno de la compañía Álbum la Comercial, haciendo un breve repaso a su historia, estableciendo su misión, visión y los valores que definen a la compañía y analizando los recursos y capacidades de ésta, también desde la perspectiva de producto, precio, comunicación y distribución.

##### 3.1.1. Historia

Es difícil hablar del origen de una compañía que se ha hecho a sí misma adaptándose a las necesidades cambiantes de la sociedad, a los nuevos procesos tecnológicos y a un sector que cambia de drásticamente de la noche a la mañana. Dos generaciones previas a la actual gerencia pusieron en marcha en la ciudad de Castellón de la Plana a mediados del siglo pasado una empresa distribuidora de papel y de artículos para papelería. Conforme la actividad industrial y el comercio minorista fueros creciendo, los servicios de la por aquel entonces 'La Comercial' se iban extendiendo hasta el punto de incorporar la encuadernación artesanal entre la cartera de productos ofertados. De esta forma, durante toda la era analógica de la fotografía 'La Comercial' transformaba papel y pieles en álbumes de fotografía de gran calidad, disponibles únicamente para los escasos fotógrafos profesionales que existían. Este fue el primer contacto de la empresa con el mundo de la fotografía profesional.

El primer cambio generacional en la última década del siglo XX afectó duramente a 'La Comercial': las decisiones tomadas, la aparición de competencia, las importaciones y la facilidad de acceso por parte de la sociedad a productos del mundo de la papelería provocaron que el principal negocio de 'La Comercial' se viera seriamente afectado, siendo insostenible mantenerse únicamente por los ingresos generados de los escasos álbumes que se realizaban y por otros productos ajenos al papel que se comercializaban. Llegados a este punto la compañía vivió una fase de *stand by* de la que quedó seriamente afectada.

El segundo cambio generacional coincidió en tiempo con la explosión de la era digital en el mundo de la fotografía. Era una oportunidad única para renovar el negocio y apropiarse de maquinaria que permitiera a la rebautizada como 'Álbum la Comercial' hacerse un hueco en un sector muy nuevo en el que existían pocas empresas especializadas. Fue en el 2003 cuando el laboratorio propio comenzó a imprimir las primeras fotografías de aquello que llamaban 'la revolución digital de la imagen'. Dos años más tarde el equipo impresor se había duplicado, la técnica de encuadernación se había estandarizado con máquinas de encuadernación automáticas y la guillotina Polar, emblema de la extinta comercializadora de papel, se había reemplazado por un modelo actualizado que permitía un corte más exacto. Posteriormente se han producido nuevas adquisiciones de maquinaria de impresión fotográfica, de fabricación de accesorios y de terminaciones concretas de acabados, siempre buscando la personalización y la excelencia.

Desde su renacimiento Álbum la Comercial ha cambiado tres veces de instalaciones, siempre motivados por una necesidad de espacio y manteniendo a Burriana como centro productivo. El último cambio y, probablemente el definitivo, tuvo lugar en 2009, cuando se estableció la sede en la calle Argila. El hito reciente más importante de la compañía ha venido en el 2015 con la modernización de su función de encuadernación hacia técnicas que proporcionan un mejor acabado, sustituyendo la encuadernación tradicional con cola fría por encuadernación con hornos y hojas termosoldables.

Actualmente Álbum la Comercial mira al futuro preparada para afrontar nuevos cambios e inversiones según las necesidades del mercado, superando cada año el volumen de trabajo y facturación.

### **3.1.2. Visión**

La visión de Álbum la Comercial es seguir siendo un laboratorio fotográfico profesional referente dentro del sector y ampliar su campo de acción con una línea de productos distintos a los actuales, aumentando de esta forma las posibilidades de negocio.

### 3.1.3. Misión

La misión de Álbum la Comercial es proveer de encuadernaciones artesanales de alta calidad al mercado nacional de fotografía profesional, combinando la alta tecnología en sus procesos químicos y de impresión y las técnicas tradicionales en los acabados de las encuadernaciones y remates estéticos.

### 3.1.4. Valores

Los principios éticos que defiende Álbum la Comercial desde su origen y que definen la cultura y el comportamiento de la compañía en sus actuaciones son los siguientes:

Cercanía en el trato: Álbum la Comercial trabaja con el objetivo de dar servicio a los profesionales de la imagen y satisfacer sus exigencias. El éxito de la compañía se basa en el éxito de sus clientes, por lo que todos los esfuerzos están orientados a los mismos. Una comunicación directa y permanente entre empresa y cliente que traspasa la mera relación profesional creando lazos sólidos y relaciones personales es el principal objetivo, generando en el cliente la certeza de que su proveedor de encuadernaciones rema en su misma dirección y se preocupa de sus mismos problemas, aunque éstos no sean exclusivamente profesionales.

Mejora continua: Uno de los pilares esenciales en la cultura de la compañía es la constante innovación y perfeccionamiento de sus procesos, equipos y productos. Álbum la Comercial está continuamente creando valor a largo plazo, ofreciendo una calidad superior y potenciando los acabados artesanales en sus manufacturas. La constancia en esta tarea permitirá convertirse en el mejor aliado de sus clientes.

Trabajo en equipo: La estructura familiar de Álbum la Comercial se ha ido diluyendo conforme el organigrama jerárquico de la misma se ha ido ampliando y adaptando a los nuevos tiempos y necesidades. Uno de los activos principales de la compañía es su equipo humano por sus capacidades profesionales. Potenciar el trabajo en equipo es esencial para lograr con una mayor rapidez y eficacia la consecución de objetivos y metas. Fomentando el talento colectivo

han logrado estrechar las relaciones entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos, se potencia la sensación de pertenencia a la empresa y se desarrollan los procesos de una forma más eficiente a la que resultaría si se trabajara de forma individualista.

Consecuencia y puntualidad: Atrasar las entregas y no cumplir los plazos es una línea roja en la compañía impresora, por eso se trabaja de forma permanente en que todos los pedidos tengan un proceso de fabricación homogéneo en plazo, y que dicho plazo sea sabedor el fotógrafo profesional cuando consume dicho producto.

Compromiso con el sector: La crisis económica y el mayor acceso a herramientas fotográficas profesionales por parte de la población en general ha hecho que el sector fotográfico profesional se encuentre resentido y con una necesidad constante de reafirmación. De esta forma, muchos profesionales de la fotografía requieren de formación constante y de respaldo y apoyo por parte de sus proveedores. En este sentido Álbum la Comercial está comprometida en trabajar de forma exclusiva con profesionales de la imagen que tributen como tal, eliminando el acceso a sus productos por parte de aficionados a la fotografía y al cliente final.

### 3.1.5. Recursos y Capacidades

El siguiente análisis se centrará en los recursos y capacidades de la empresa y de qué forma los mismos añaden valor al producto ofrecido por la compañía y hacen que ésta sea más competitiva:

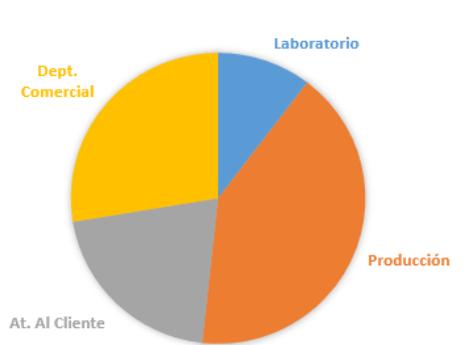
## **RECURSOS**

- Recursos Humanos

Álbum la Comercial es una pyme tradicional que cuenta en la actualidad con 29 trabajadores cualificados en las distintas tareas que desempeñan (Figura 1 y Tabla 1). Los recursos humanos se distribuyen en cuatro áreas, cada una de ellas con unas cualidades específicas:

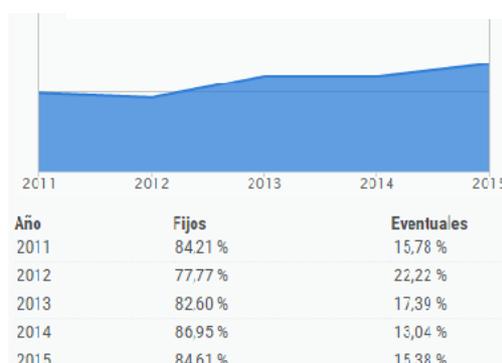
- **Técnicos de laboratorio:** un total de tres personas se distribuyen las tareas de calibración, impresión y control de color, así como de gestionar los aspectos relacionados con la informática y aspectos técnicos en general.
- **Producción:** el departamento de producción está integrado por doce personas que se encargan de tareas variadas como el hendido de las fotografías, la encuadernación propiamente dicha, el guillotinado de los tomos, la fabricación de accesorios y paquetería. En líneas generales los integrantes de este departamento son expertos en el tratamiento de materiales textiles, en el corte y confección y en la encuadernación profesional.
- **Atención al cliente y Administración:** este departamento está formado por seis personas que realizan la revisión de archivos, atienden las llamadas telefónicas y gestionan las tareas propias de administración y facturación. La gerencia está englobada en este departamento.
- **Equipo comercial:** repartidos por todo el país, a excepción del responsable del departamento, un total de ocho personas asumen la labor comercial en la compañía.

Figura 1: Distribución departamental



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1: Evolución tipología de contratos



Fuente: *eleconomista.es* (2016)

Pese a que la mayoría de trabajadores llevan en la empresa algunos años, la edad media de los empleados es relativamente baja, ligeramente superior a los 35 años. Precisamente es la experiencia de los trabajadores en la compañía lo que facilita que las relaciones entre los distintos miembros de los distintos departamentos sean fluidas y cercanas y el ambiente laboral conserve el espíritu de empresa familiar. Los recursos humanos son uno de los activos más valiosos de la compañía, pues la mayoría de actividades requieren de precisión y de técnica que solo la experiencia y el buen hacer proveen. Por esta razón la compañía apuesta de forma continuada por la formación y se lleva a cabo una

rotación periódica de puestos, para que cada uno de los trabajadores sea más valioso y polivalente.

Álbum la Comercial también ofrece puestos vacantes a becarios y alumnos en prácticas de fotografía y ciclos formativos relacionados con la imagen. Generalmente estas plazas son cubiertas por estudiantes en prácticas de ciclo formativo 'Técnico en Laboratorio de Imagen' del IES Vila-roja (Almazora) o de Escola d'Art Superior i Disseny de Castelló (EASD).

- Recursos tangibles e intangibles.

Para poder realizar la producción diaria Álbum la Comercial cuenta con una serie de recursos tangibles y de recursos intangibles.

Con respecto a los primeros, Álbum la comercial realiza actividades básicas y, por lo tanto, requiere de equipos y maquinaria especializada que faciliten el desarrollo de dichas actividades. El departamento que registra una mayor concentración de recursos físicos es el laboratorio, donde encontramos toda la maquinaria destinada a la impresión: dos Thetas Durst de ancho 76 centímetros, en las que se imprimen los álbumes más grandes, una Noritsu 500C, en la que se imprimen los álbumes de ancho de 30 centímetros como máximo, una Frontier Norilab, en la que se imprimen fotografías sueltas de tamaño pequeño y las impresiones diarias, una Xerox Versant 80C, en la que se imprimen tiradas de catálogos e impresión offset a pequeña escala y un plotter Mimaki de tinta solvente, donde se imprimen fotografías extra grandes o los materiales necesarios para hacer algunos de los accesorios (Ilustración 2).

*Ilustración 2: Frontier, Plotter Mimaki y Theta Durst 76 (de izq a der.)*



*Fuente: Elaboración Propia*

Otra parte importante de los recursos físicos que posee la empresa se encuentra en producción, donde la tecnología deja paso a maquinaria más rudimentaria. En este departamento están ubicadas las dos guillotinas de marca Polar y Aldea, con ancho de boca de 100 y 110 centímetros respectivamente, y los hornos de cocción, incorporados recientemente, los cuáles finalizan el proceso de encolado. De este departamento depende el almacén, donde se registra todo el stock de tejidos, pieles y demás materia prima necesaria para llevar a cabo la producción. Distribuidos por todas las instalaciones se encuentran los equipos informáticos que facilitan el trabajo de los empleados. Por último, aclarar que el local donde se realiza la actividad no es propiedad de Álbum la Comercial sino que se encuentra en cesión de uso de otra sociedad, Merfodi, S.L.

Respecto a los recursos intangibles, la empresa no cuenta con ninguna patente industrial, pero si con varias adquisiciones de programas informáticos como el programa de facturación, la licencia de todos los programas Adobe de edición digital, un servidor externo donde se registran todos los datos y archivos recibidos y la licencia de uso del programa de control de horarios de los empleados.

En relación a los recursos intangibles organizativos, la empresa goza de una buena reputación, lo cual facilita los tratos comerciales con proveedores y clientes, así como una red de contactos que acelera la resolución de imprevistos y facilita el conocimiento de noticias que afectan al sector.

- Recursos financieros

Con respecto a la capacidad financiera, Álbum la Comercial goza de una buena situación económica al haber experimentado un crecimiento en sus ventas en los últimos años, llegando a la estabilidad en la que se encuentra actualmente desde el 2014 (Ver Tabla 2 y Figura 2). El histórico de los cinco últimos años indica que Álbum la Comercial gestiona anualmente en torno a unos 14.000 pedidos. Todo apunta a que este 2016 se producirá un aumento leve de la cantidad de pedidos y de la facturación.

Al realizar los álbumes bajo pedido, la empresa debe de procurar un mínimo stock para hacer frente a una demanda repentina de un acabado determinado, por lo que el desembolso económico en materia prima es continuo y elevado si bien lo es especialmente en Abril-Mayo y Diciembre-Enero, épocas de pico de producción.

Tabla 2: Variación ventas Interanual

Año	Variación
2013	
2014	-2,51%
2015	2,89%

Fuente: *eleconomista.es* (2016)

Figura 2: Evolución de ventas



Fuente: *eleconomista.es* (2016)

En cuanto a la inversión, la empresa destinó la mayor parte de sus esfuerzos inversores en 2015 y 2016 a modernizarse tecnológicamente en la medida de lo posible y a adecuar sus instalaciones a las nuevas funciones a realizar. En el plano comercial, los esfuerzos económicos han experimentado cada vez más un mayor crecimiento, aunque podrían gozar de una mejor distribución entre las diferentes actividades comerciales.

En definitiva, la empresa goza de solvencia con una financiación exclusivamente privada, pues no recibe financiación pública de ningún tipo y un balance positivo y estable en las previsiones, lo que en un futuro permitiría a priori llevar a cabo las inversiones necesarias para poder realizar las actividades propuestas en este proyecto.

## **CAPACIDADES**

La capacidad esencial de Álbum la Comercial es la capacidad productiva, gracias a la cual puede dar respuesta en épocas de pico a grandes volúmenes de impresión fotográfica y encuadernación de forma rápida y eficaz. Gracias a un valioso know-how y a un minucioso desarrollo de los procesos y flujo de trabajo, el laboratorio de Burriana ha conseguido estandarizar las actividades en la medida de lo posible y establecer una cadena productiva que es difícil romper. Cada miembro del equipo de Álbum la Comercial tiene una función concreta, con

unas tareas predeterminadas y con unos objetivos marcados, además de existir colaboración entre todas las partes de la cadena productiva, subsanando todavía más si caben aquellos puntos débiles que pudieran existir.

Otra capacidad importante de Álbum la Comercial es la capacidad de diseño, pues no se conforma con seguir las tendencias del mercado sino que pretende marcarlas. Esta capacidad provoca que continuamente se estén desarrollando diseños nuevos y prototipos de acabados distintos. La renovación de producto se produce dos veces al año: en Noviembre al presentarse los acabados nuevos de Comunion y en Junio al presentarse los acabados nuevos de boda. La separación entre las dos fechas de lanzamiento permite que las personas encargadas del diseño puedan reciclar ideas y poner en marcha otras nuevas, de forma que constantemente hay tareas que realizar en este ámbito.

Aunque más adelante profundizaremos en la distribución, en relación a esta es necesario resaltar que la gestión eficiente y rápida de la misma, especialmente en lo relacionado a paquetería, es otra capacidad destacable de la compañía.

En definitiva, Álbum la Comercial posee una importante fortaleza en capacidades organizativas gracias a las cuales está preparada para afrontar retos ambiciosos de futuro en el terreno productivo, pero debe de comenzar a desarrollar capacidades distintivas y esenciales que le hagan ganar fortaleza de cara a sus competidores y conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. En este sentido es necesario aumentar las capacidades propias de la función de dirección corporativa y conseguir conectar más las capacidades productivas con las comerciales.

- Recursos y Capacidades del Marketing Mix

En este punto se establece un análisis que reflejará la situación actual de la compañía en cuanto al Marketing Mix se refiere.

## **Producto**

Por lo que respecta al producto que ofrece Álbum la comercial, se trata de un bien de consumo duradero (Kotler, 2000) clasificado como bien comercial, que podemos concretar como álbumes fotográficos destinados al mercado profesional. De forma general se trata de bienes apoyados en algunos servicios, pues el fotógrafo profesional no recibe únicamente el álbum en sí, ya que durante el proceso íntegro de fabricación se han ofrecido una serie de servicios auxiliares que influyen en la experiencia de compra del fotógrafo profesional.

Dentro de la cartera de productos de Álbum la Comercial, podemos diferenciar entre dos gamas establecidas: los álbumes de boda y los álbumes de comunión.

Los álbumes de boda que ofrece Álbum la Comercial se dividen en cinco tipos de acabado o colecciones (Ilustración 3): Colección Foto portada, Colección Vintage, Colección Tradicional, Colección Natural y Colección Porcelana. La diferencia entre estas colecciones se establece en base a los acabados de la portada, siendo de esta forma:

Colección Foto portada: la portada es una fotografía laminada, la trasera es de materiales básicos.

Colección Vintage<sup>1</sup>: portada y trasera son de lino natural, rematando la primera con algunas opciones de diseño tales como un detalle bordado, un grabado a láser, una fotografía o una tira metálica de 1 centímetro de grosor.

Colección Tradicional<sup>2</sup>: se trata de una serie de diseños que combinan fotografía con material con otros apliques y detalles. Los materiales empleados son pieles, polipieles y tejidos y no hay limitación de materiales.

Colección Natural<sup>3</sup>: la portada es de madera natural barnizada y protegida, a la que se aplica una personalización basada en el grabado a láser.

---

<sup>1</sup> <http://www.lacomercial.eu/album/album-de-bodas/coleccion-vintage-2.html>

<sup>2</sup> <http://www.lacomercial.eu/album/album-de-bodas/coleccion-tradicional.html>

<sup>3</sup> <http://www.lacomercial.eu/album/album-de-bodas/coleccion-natural.html>

Colección Porcelana<sup>4</sup>: la portada se remata con una resina acrílica de importación americana, destinada al mundo de las bellas artes, de forma que se logra un acabado brillante, luminoso y metálico. La trasera se puede realizar en cualquier material, sin restricción.

Ilustración 3: Las cuatro colecciones principales de boda.



Fuente: [www.lacomercial.eu](http://www.lacomercial.eu)

Con respecto a los formatos, los álbumes de boda pueden ser, expresados en centímetros de: 30x30, 28x38, 30x40, 35x35, 38x38, 30x45, 35x35, 25x50, 35x50, 40x40 y 50x50. El número de hojas es variable y dependerá de cada cliente, siendo lo más común 30 hojas, lo mínimo aceptado como boda 20 hojas y lo máximo 55.

En cuanto a álbumes de comunión para profesionales, aquí la diferencia de acabados es mucho mayor, distinguiendo cuatro escalas, de menos a más elaboradas: fotolibro, linobook, álbum foto portada, álbum portada diseño (Ilustración 4). Las diferenciamos a partir de las siguientes características:

Fotolibro: la portada, el lomo y la trasera son una única pieza continua de papel fotográfico laminado. Es el acabado más sencillo que se produce.

Linobook: la portada, el lomo y la trasera son una única pieza en lino, ofreciendo una gama distinta de 12 colores. La portada incluye la posibilidad de personalizarla con un grabado a láser que proporcione el cliente.

Álbum foto portada: la portada es toda fotografía laminada, mientras que para la trasera se ofrecen varios materiales a elección del cliente para su fabricación.

<sup>4</sup> <http://www.lacomercial.eu/album/album-de-bodas/coleccion-porcelana.html>

Álbum portada diseño: se ponen a disposición del fotógrafo profesional una serie de propuestas para la portada que combinan materiales, fotografías y otros detalles y apliques. Cada diseño de la portada lleva combinado un material para la trasera.

Ilustración 4: Fotolibro, Linobook y Portada Diseño (de izq. a der.)



Fuente: [www.lacomercial.eu](http://www.lacomercial.eu)

Los formatos cerrados de álbumes de comunión suelen ser más reducidos, siendo los más comunes expresados en centímetros: 20x20, 20x25, 25x25, 20x30, 24x30, 30x25, 30x30, 25x40 y 28x38. El número de hojas es igualmente variable según el estilo del fotógrafo, aunque lo más común son 8 hojas, el mínimo es de 5 hojas y no se establece máximo de hojas.

Para ambos tipos de álbum, tanto los de boda como los de comunión, se ofrece la posibilidad de entregarlos con un *packaging* a juego y proporción. Esta novedosa forma de presentación consistente en una gama de cajas y maletines de madera también son fabricados por Álbum la Comercial, pero aquí las posibilidades de elección por parte del cliente se reducen considerablemente, pues el *packaging* se fabrica a juego del álbum que se guardará en su interior, esto es, con el mismo material que se incluye en la trasera del álbum. Por último, en cuanto a la forma de presentar el producto al cliente, éste se envía protegido en una bolsa de tela cubre-polvo y embalado con material específico para enviar productos frágiles en una caja de cartón de doble canal serigrafiada con el logo de Álbum la Comercial. Este es el envase genérico de envío de paquetes y se dispone en varios tamaños, dependiendo del producto que guarda en su interior.

Como se señalaba previamente, todos los productos se apoyan en una serie de servicios que influyen en la percepción del fotógrafo a la hora de valorar

su experiencia de compra. Estos servicios al cliente que acompañan a cada álbum de boda o comunión son los siguientes:

Ayuda a la maquetación: la maquetación es el primer paso en el diseño de un álbum. Consiste en crear los pliegos con programas como Adobe Photoshop o InDesign para posteriormente remitirlos al laboratorio para ser impresos. Hay fotógrafos profesionales que, o bien por falta de tiempo o bien por falta de conocimientos derivan el diseño de sus maquetaciones a terceros. En este aspecto, Álbum la Comercial ofrece un programa propio de diseño y retoque de archivos que simplifica esta labor.

Calibración: la fidelidad del color impreso con el color que se ve en la pantalla del ordenador debe ser total, pues es la única forma en la que el fotógrafo puede mantener una gama de colores reales. Para lograr esta similitud se debe de calibrar periódicamente la pantalla del ordenador de acuerdo a los valores de color que proporcionan las máquinas. Es aquí donde interviene Álbum la Comercial, proporcionando estos valores e incluso calibrando online la pantalla del cliente.

Formación: El sector avanza a pasos agigantados y muchas veces los fotógrafos profesionales son incapaces de absorber por sus propios medios toda la nueva terminología y flujos de trabajo que van apareciendo. Álbum la Comercial ofrece información constante sobre nuevos acabados y nuevas formas de trabajo y de forma cíclica ofrece formación a precio bajo a sus clientes de mano de referentes en el sector.

Con todos estos servicios complementarios a la propia impresión fotográfica y encuadernación se pretende aumentar los costes de cambio para el cliente, pues el hecho de cambiar de laboratorio supondría comenzar de nuevo con la calibración de sus monitores, así como perder la posibilidad de acceder a cursos formativos de alta calidad a bajo coste y el acceso a programas de maquetación específicos.

En cuanto a la marca, el nombre de la marca Álbum la Comercial es descriptivo y va acompañado de una imagen tradicional pero adaptada a los tiempos actuales. El isologo de la compañía es el utilizado históricamente en los orígenes, cuando la actual 'Álbum la Comercial' era una distribuidora de

productos de papelería. Este isologo incorpora una cabeza de perfil inspirada en la cabeza de Hermes, Dios griego del comercio y mensajero, unido al propio nombre de la marca 'La Comercial'. No se tiene constancia de quien fue el creador de dicho emblema y, aunque no ha sufrido cambios significativos a lo largo de la historia, sí que se utiliza el detalle ampliado de la cabeza inspirada en Hermes como elemento reconocedor de la marca en todos los álbumes que son encuadernados en la compañía, al incorporar un diminuto detalle de goma en el lomo del álbum a modo de sello de fabricación (Ilustración 5).

Ilustración 5: Detalle de goma (izq.), Isologo (centro), Cajas personalizadas con el logo (der.)



Fuente: Elaboración Propia

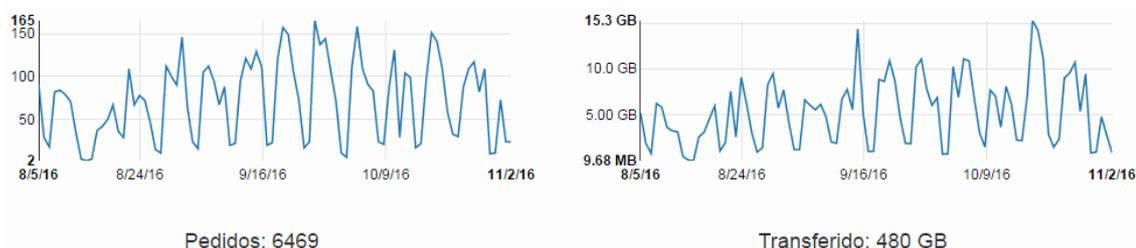
Álbum la Comercial hace referencia en todos sus catálogos a su lugar de procedencia con frases tipo 'Álbum hechos a mano en España'. Con esto no se pretende potenciar el origen en mercados extranjeros, pues Álbum la Comercial no se encuentra en mercados distintos al español, sino reforzar su procedencia frente a competidores extranjeros que operan en el mercado español y que son competencia directa de la compañía castellanense. Se pretende aprovechar el efecto '*made in*' de cara a que los clientes del mercado nacional empaticen con la marca de su mismo país.

### **Distribución**

En cuanto a la distribución, los pedidos se realizan todos a través de una aplicación de envío de alta calidad subcontratada de nombre '**Protransfer**', la cual se encuentra integrada en la web ([www.lacomercial.eu](http://www.lacomercial.eu)) y reenvía automáticamente un correo electrónico al cliente para avisarle de que su pedido se ha recibido correctamente y ya se encuentra en producción. Esta aplicación

también permite insertar publicidad y analizar las estadísticas de pedidos recibidos durante el último trimestre a la fecha actual.

*Ilustración 6: Estadísticas de pedidos con la aplicación 'Protransfer'*



*Fuente: [www.lacomercial.eu](http://www.lacomercial.eu)*

La mercancía preparada se deposita en paquetería, dónde se limpia y revisa y se protege con embalado específico para finalmente dejarla en la zona de recogida de las empresas de transporte. Álbum la Comercial tiene un servicio contratado con éstas de entrega en 24 horas para la península y 48 horas para las Islas, Andorra, Ceuta y Melilla. Toda la mercancía está asegurada a pérdidas y roturas por lo que si algún cliente recibe un paquete dañado debido al intercambio entre plataformas de transporte, será la empresa de mensajería la encargada de abonar la cuantía correspondiente a Álbum la Comercial, mientras que el laboratorio produce de nuevo la impresión y encuadernación para entregarla de nuevo al fotógrafo que corresponda.

El principal problema de este sistema de trabajo es que obliga a paquetería a tener que ir a una gran velocidad en aquellos días que más pedidos terminados existen, pues hay que proteger debidamente todos los envíos debido a su fragilidad. Por tal motivo se trata de una zona 'cuello de botella' dentro de la cadena productiva, pues mientras que en el resto de funciones el trabajador siempre está apoyado por máquinas, en este punto no hay nada informatizado ni adaptado tecnológicamente. En horas previas a la recogida diaria por parte de las empresas de mensajería hay ocasiones que se producen situaciones de caos y descontrol, acarreando problemas en algunas ocasiones a la compañía.

En definitiva, el canal de distribución empleado es directo, pues no hay que olvidar que los clientes de Álbum la Comercial no son los consumidores

finales sino los fotógrafos profesionales, y el producto se envía de manera directa desde la central de la compañía hasta la ubicación de cada fotógrafo profesional. En cuanto a la distribución, ésta es exclusiva, pues para comprar un producto de Álbum la Comercial solo puedes acudir a la compañía directamente, bien contactando con la central o bien contactando con cualquier agente de su equipo comercial.

### Precio

Por lo que respecta al precio, éste está fijado dependiendo el acabado del producto y estableciendo una escala ascendente conforme el acabado pasa a ser de mayor calidad y más exclusivo. La forma de calcular el precio de los productos es diferente para bodas y para comuniones:

Por un lado, en cuanto a las bodas, debido a la dificultad de estandarizar formatos y números de hojas y dado que cada fotógrafo establece en la elección de los mismos su propia estrategia de diferenciación, se ofrece la posibilidad de que cada cliente se calcule su propio coste dependiendo de las características del álbum de boda.

Tabla 3: Tabla de precios de impresión fotográfica y portada para bodas.

ÁLBUM DE BODA			Papel fotográfico profesional, lustre, silk y brillo	Papel fotográfico profesional, Metálico KODAK
28x38	30x30	38x28	€ 6,50	€ 10,50
30x40/25x50	35x35	40x30/50x25	€ 7,00	€ 12,00
35x40	38x38	40x35	€ 7,00	€ 12,00
35x45	40x40	45x35	€ 8,50	€ 13,50
35x50	--	50x35	€ 10,00	€ 15,00
--	50x50	--	€ 12,00	€ 19,00

TAPAS Y ACABADOS			Fotoportada Laminada Liso+Nombres Serie Vintage	Serie Natural Serie Estándar	Foto Portada Porcelana
28x38	30x30	38x28	€ 50,00	€ 60,00	€ 65,00
30x40/25x50	35x35	40x30/50x25	€ 30,00	€ 75,00	€ 85,00
35x40	38x38	40x35	€ 50,00	€ 85,00	€ 95,00
35x45	40x40	45x35	€ 60,00	€ 95,50	€ 105,00
35x50	--	50x35	€ 75,00	€ 105,00	€ 115,00
--	50x50	--	€ 90,00	€ 120,00	€ 135,00

Fuente: [www.lacomercial.eu](http://www.lacomercial.eu)

Tal y como se aprecia en la tabla 3, primero se deberá calcular el precio de la impresión y de la encuadernación de las fotografías impresas. Para ello se cobra una cantidad fija por hoja dependiendo del tipo de papel, dando la posibilidad de mezclar los tipos de papeles existentes. Por ejemplo, para un álbum de formato cerrado en centímetros de 35x35 el precio por hoja impresa en papel mate o lustre son 7 euros. Si el fotógrafo profesional incluye en el reportaje de boda un total de 30 pliegos, el precio de la encuadernación será de  $7 \times 30 = 210$  euros. Independientemente de la encuadernación, el fotógrafo podrá elegir entre los distintos acabados para portada que se ofrecen y que ya se han comentado en el apartado de producto de este mismo análisis. Esos precios son ascendentes dependiendo de si el acabado es más básico (foto portada) o más elaborado (Colección Porcelana). En el caso que nos compete, si el fotógrafo seleccionara una portada de la Colección *Vintage*, el precio a sumar serían 30 euros, por lo que el precio final del álbum serían los 210 euros anteriores sumados a los 30 de la portada, es decir, un total de 240 euros. Solo quedaría sumar el precio del *packaging* en el caso de que el cliente hubiera seleccionado alguno de los productos ofertados.

Por otro lado, en cuanto a la comunión, no existe una división de impresión y portada como en las bodas, si no que se dispone de una tabla de precios en las que se combinan acabados con formatos partiendo de un número mínimo de hojas y se establece el precio de la hoja o pliego adicional por si el cliente quisiese añadir hojas más allá del mínimo establecido.

Tabla 4: Tabla de precios para Comuniones y álbumes infantiles.

FORMATO	FOTOLIBRO (5 Hojas)	LINOBOOK (5 Hojas)	ÁLBUM FOTOPORTADA (8 Hojas)	ÁLBUM DISEÑO (8 Hojas)	HOJA ADICIONAL
19x19 cm	20,00 €	---	---	---	1,80 €
20x25 cm	25,00 €	40,00 €	---	---	2,50 €
25x25 cm	30,00 €	44,00 €	62,00 €	70,00 €	3,50 €
20x30 cm	30,00 €	44,00 €	62,00 €	70,00 €	3,50 €
30x20 cm	30,00 €	44,00 €	62,00 €	70,00 €	3,50 €
30x25 cm	45,00 €	51,00 €	78,00 €	88,00 €	5,50 €
24x30 cm	45,00 €	51,00 €	78,00 €	88,00 €	5,50 €
30x30 cm	50,00 €	59,00 €	90,00 €	98,00 €	6,50 €
28x38 cm	50,00 €	59,00 €	90,00 €	98,00 €	6,50 €
38x28 cm	50,00 €	59,00 €	90,00 €	98,00 €	6,50 €
25x40 cm	50,00 €	59,00 €	90,00 €	98,00 €	6,50 €

Fuente: [www.lacomercial.eu](http://www.lacomercial.eu)

Tal y como se ve en la tabla 4, el fotógrafo deberá de elegir aquel acabado que se ajusta más a sus necesidades y posteriormente incluir el precio de las diferentes opciones estandarizadas de packaging que se le ofrecen, en el caso de que lo haya incluido en su pedido. De esta forma se consigue presentar un abanico de precios mayor y dar a entender al cliente que se cubren todas las posibilidades, y que en un solo formato cerrado, por ejemplo el 25x25, puede ofrecer acabados sencillos y económicos (30 euros) y acabados elaborados y con el precio más elevado (78 euros).

En ambos casos, tanto en acabados de bodas como acabados de comunión, los productos tienen carácter artesanal, son elaborados minuciosamente por manos expertas con materia prima de primera calidad, lo cual es percibido por el cliente y recordado por la propia empresa periódicamente en publicaciones, newsletters, etc. Por esta razón Álbum la Comercial sigue un método de fijación de precios basado en aplicar márgenes de beneficio en torno al 25-40% a los costes en los que incurre durante el proceso productivo. Estos márgenes dependen del tipo de producto y del tipo de materia prima que se utiliza para su fabricación. La calidad de los productos y la imagen de marca de Álbum la Comercial permiten que el laboratorio castellonense establezca unos precios para sus productos superiores a la media de sus competidores.

También es destacable que los gastos de envío están incluidos en el precio del producto siempre que éste pase de 50 euros. En el caso de que el pedido no llegue a esa cantidad, el presupuesto final se verá incrementado en 4,80 euros en concepto de portes. Se pretende fijar un precio que permita cubrir costes, pues la empresa plantea el envío como un servicio al cliente y no como una fuente de ingresos.

### **Comunicación**

Álbum la Comercial lleva a cabo una comunicación activa y efectiva, basada en el continuo diálogo con sus clientes y en la constante información sobre productos y ofertas. Para ello utiliza todos los canales de comunicación que posee a su alcance, que podemos diferenciar entre:

Medios On-line: la comunicación on-line encuentra su principal motor en la página web, donde el cliente puede encontrar toda la información relativa a sus productos así como plantillas, guías e información útil sobre la compañía y su forma de trabajar. Desde esta página web se deriva acceso a las redes sociales de la compañía, que son su perfil en Facebook, su cuenta de Instagram, su canal de Youtube y su blog de wordpress:

Facebook<sup>5</sup>: es el perfil principal de la compañía en redes sociales. Desde aquí se publican los artículos que se escriben en el blog, los vídeos que se suben al canal de Youtube y, sobretodo, se publican anuncios de la compañía y ejemplos de álbumes realizados para otros clientes que poseen un acabado especial sobre el resto. Desde el perfil de Facebook oficial de la compañía también se realiza un sorteo mensual con entradas a eventos o con muestras de productos. La interacción con los usuarios de la página es constante y existe una comunicación muy cercana, pues se usa un lenguaje informal y entusiasta. En este perfil muchos usuarios expresan sus opiniones sobre la marca, ampliamente favorables, lo que facilita la labor comercial y el tono conciliador (Ilustración 7).

*Ilustración 7: Ejemplo opinión cliente en Facebook.*



*Fuente: [www.facebook.com/lacomercialalbum](https://www.facebook.com/lacomercialalbum)*

<sup>5</sup> <https://www.facebook.com/lacomercialalbum/>

Instagram<sup>6</sup>: el perfil de Instagram es el talón de Aquiles del laboratorio profesional, pues el ritmo de publicaciones no es constante y no se aprovecha el potencial de esta red social.

Youtube<sup>7</sup>: desde el canal de Youtube se publican vídeos de productos nuevos, en los que se habla de las características y de las aplicaciones de los mismos, así como de consejos de venta y de presentación.

Blog<sup>8</sup>: desde el blog se publican artículos en los que se proporcionan ideas de diseño, información sobre productos tecnológicos o noticias del sector. También se utiliza el blog para emitir comunicados y para publicar entradas que expresen la postura del laboratorio ante determinados temas. En definitiva, se tratan temas ajenos en su mayoría a la cartera de productos de la empresa y se utiliza dicho canal de información para favorecer la imagen de marca de la compañía.

Newsletter: de forma periódica se emite un newsletter donde se resume todo lo ocurrido en el laboratorio y el sector desde la emisión de la publicación anterior. Se trata de una especie de revista díptico online mensual de carácter informativo. Para el envío del mismo se emplean páginas web ya configuradas para este fin, como Mailchimp, o bien espacios contratados con Arsys.

Medios Off-line: La compañía publicita su marca y proporciona información sobre sus servicios en soportes off-line muy diversos:

Revistas Especializadas: existen publicaciones fotográficas orientadas al mercado profesional con las que Álbum la Comercial colabora de forma frecuente, como la revista de la FEPFI (Federación Española de Profesionales de Fotografía y de la Imagen), Mirror Magazine o la revista Fotoventas. El espacio contratado en estas revistas depende del coste de promocionarse y de la tirada de la publicación, aunque suele ser una página completa.

Asistencia a ferias y otros eventos: mediante la presencia física de la compañía a través de stand en ferias y congresos dirigidas a fotógrafos profesionales se pretende crear un punto de encuentro con los clientes que acudan y establecer contacto con fotógrafos profesionales que desconocen la marca o que, aun

---

<sup>6</sup> <https://www.instagram.com/albumlacomercial/>

<sup>7</sup> <https://www.youtube.com/channel/UCiY21RP3Kw49pYkriXra7lQ>

<sup>8</sup> <https://albumlacomercial.wordpress.com/>

conociéndola, no forman parte de la cartera de clientes de la compañía. En estos eventos se entrega material promocional tales como catálogos, bolígrafos, bolsas de tela o botellas de agua personalizadas. Algunos de estos eventos son Fotoventas (Madrid), Foro De Fotografos (Sevilla), Foro De Fotografos Infantil (Madrid), Photofestival (Málaga) o RuralWorkShop (Barcelona). En el año 2015 se realizó por primera vez en la historia de la compañía un tour de showrooms<sup>9</sup> por 19 ciudades donde se establecía un punto de encuentro para presentar la nueva colección de bodas a todos los fotógrafos profesionales, clientes o no, que estuvieran interesados en acudir al evento.

Patrocinio: Aunque no haya presencia física de Álbum la Comercial, también se produce el patrocinio de eventos destinados a los fotógrafos profesionales. En estos casos el organizador del evento contacta con el laboratorio y propone una colaboración que, de llevarse a cabo, concluye con el isologo y referencias a la web de la compañía en carteles y banners del evento patrocinado. Algunos ejemplos son 'Photofem' (Úbeda), 'PhotoExperience' (Medina del Campo) o eventos organizados por asociaciones de fotógrafos regionales y provinciales.

Newspaper: Aprovechando los envíos en paquetería se incluye un folleto informativo con promociones temporales o información útil de cara a la realización de pedidos o sobre productos. Se trata de una cuartilla formato A5 impresa a doble cara que se coloca junto al albarán de entrega (en caso de llevarlo) o en el interior del paquete para ser visto nada más ser abierto.

### 3.2. Análisis Externo

En este apartado profundizamos en el análisis externo del sector de la impresión fotográfica con la finalidad de identificar los agentes externos a la compañía que influyen en la misma y en su actividad empresarial. Así, comenzaremos con el análisis del macroentorno y el contexto político-legal, económico, social, tecnológico y ecológico, siguiendo por el análisis del entorno competitivo donde examinaremos las cinco fuerzas competitivas de Porter para finalizar con un análisis general de los distintos competidores directos que se han detectado.

---

<sup>9</sup> <https://albumlacomercial.wordpress.com/2015/07/29/showroom-album-la-comercial/>

### 3.2.1. Análisis del entorno general

#### **Factores Político-Legales**

Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados: Esta Ley obliga al correcto tratamiento y gestión de los mismos en un contexto en el que cada vez se generan más residuos tóxicos industriales, con el objetivo de prevenir de desastres naturales y del ecosistema. Durante el proceso de impresión fotográfica se emplean productos químicos especializados tales como el revelador o el blanqueador. Su provisión se hace directamente desde la empresa fabricante, Kodak, y viene en botellas cerradas herméticamente para que no puedan ser manipuladas durante el trayecto. Aunque éstos productos químicos se mezclan de forma automática por un *mixer* que los distribuye y dosifica entre todas las máquinas de impresión sin que los operadores intervengan en su manipulación, una vez su uso ya ha sido completado el resto de químico sobrante se vierte de manera automática en bidones exteriores a la planta productiva de 200 litros de capacidad. Cuando estos bidones están llenos o están próximos a ser llenados son vaciados por una empresa de gestión de residuos tóxicos. Los informes de recogida de químicos que emite la empresa de gestión de recursos contratada, Inekol, se archivan y se presentan ante las inspecciones y/o revisiones puntuales.

Ley Orgánica 15/1999 sobre protección de datos de carácter personal: La legislación vigente en materia de protección de datos afecta en una doble vía: en primer lugar por el tratamiento de las imágenes, las cuáles poseen una propiedad y autoría y no pueden ser empleadas para fines comerciales sin el consentimiento del autor. Por otro lado, el mero contenido de las imágenes puede afectar a terceros, por lo que sin el permiso de éstos no se pueden utilizar las imágenes ni desvelar su contenido fuera del ámbito productivo. Esta ley obliga a las empresas a facilitar vías de contacto a las empresas para que sus datos puedan ser consultados, modificados o eliminados de las bases de datos de las empresas y a éstas a facilitar dicha consulta, modificación o eliminación, aparte de no ceder dichos datos a bases de datos ajenas a la empresa a la que fueron facilitados ni realizar de los mismos un uso comercial.

Desde el 25 de Mayo de 2016 y con fecha de aplicación al 25 de Mayo de 2018, ha entrado en vigor el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo que unifica la política de protección de datos de todos los estados miembros y que regula el uso de datos de personas de la Unión por parte de empresas establecidas en cualquier estado miembro, además de establecer nuevos elementos como el derecho al olvido o el derecho a la portabilidad. La actual legislación española en materia de protección de datos no queda anulada, si no desplazada siempre y cuando no difiera de la normativa europea. Esta Ley no supondrá una mayor carga de obligaciones a Álbum la Comercial, simplemente se trata de otra forma distinta a la actual a la hora de gestionar y tratar los datos, así como revisar los avisos de privacidad a todos aquellos que los faciliten al laboratorio castellonense.

Ley 28/2014 de 27 de Noviembre del Impuesto sobre el Valor Añadido: La política fiscal de un país determina de manera notoria el consumo y la producción de las empresas que forman parte del mismo. Con respecto a la legislación vigente sobre el impuesto que grava el consumo, el IVA, según el artículo 91 dos 1 2<sup>o</sup> de dicha ley establece que la encuadernación se ve afectada por la tipología de IVA superreducido del 4%.

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales: A través de esta ley se pretende estandarizar las conductas en las distintas actividades económicas para que no se produzcan situaciones de riesgo potencial durante el proceso productivo, así como homogeneizar la actuación ante una situación de peligro. De esta manera las empresas están obligadas a formar a sus trabajadores en materia de prevención de riesgos laborales, así como a tener una revisión continua de los procesos productivos, promoviendo la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de los riesgos derivados en cualquier actividad profesional que se realice en sus instalaciones.

Todas estas leyes contribuyen a un crecimiento sostenible de la economía en general y del sector fotográfico en particular, pues garantizan el cumplimiento

---

<sup>10</sup> [goo.gl/a2ix4J](http://goo.gl/a2ix4J)

de unos estándares mínimos y establecen unas normas que evitan que malas prácticas particulares perjudiquen a la totalidad del sector.

### Factores Económicos

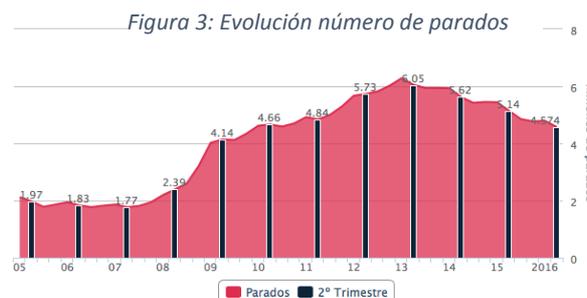
El Producto Interior Bruto español ha experimentado un crecimiento en el segundo trimestre del año 2016 del 0,8% con respecto al año anterior. Para el mismo periodo, España tiene un PIB per cápita trimestral de 5998 euros, 229 euros superior que el mismo trimestre del año anterior. Según las previsiones el 2016 será el tercer año consecutivo en el que el PIB experimenta crecimiento. (Ver tabla 5.)

Tabla 5: PIB y PIB per cápita

Fecha	PIB Mill. €	Var. Anual	Fecha	PIB Per C.	Var. Anual
2015	1.081.190€	3,2%	2015	23.200€	2,3%
2014	1.041.160€	1,4%	2014	22.780€	1,2%
2013	1.031.272€	-1,7%	2013	22.518€	-0,2%
2012	1.042.872€	-2,6%	2012	22.562€	-1,5%
2011	1.070.413€	-1,0%	2011	22.900€	-1,3%
2010	1.080.913€	0,0%	2010	23.200€	-0,4%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. (2016)

Con respecto a la tasa de paro, el segundo trimestre del año 2016 finalizó con un descenso de 271.400 parados menos, lográndose una tasa de desempleo del 20% según la Encuesta de Población Activa. Este moderado descenso viene produciéndose desde el primer trimestre del 2013, cuando se logró máximo histórico de parados en España. Este dato no es ni mucho menos alentador, pues las consecuencias de la crisis económica y financiera siguen prevaleciendo en la sociedad y aunque la tendencia es una caída progresiva del indicador del paro en España, el ritmo de decrecimiento es muy bajo todavía. (Ver Figura 3).



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. (2016)

El consumo representa en España casi el 60% el PIB, por lo que es un buen indicador para medir la situación de la economía. Durante los años críticos de la crisis económica y financiera el consumo medio per cápita se redujo en un 8,6%, aunque datos del 2015 arrojan una ligera recuperación, al mostrar una subida del 0,8% que representa 10.760 euros de consumo medio por persona.

Por su parte, el Índice de Precios al Consumo en España refleja una tasa de variación anual en el mes de Agosto de 2016 del -0,1%, cinco décimos superior a la tasa registrada en Julio 2016, siendo la variación mensual del índice general del 0,1%. La mayor subida la han experimentado los alimentos y bebidas no alcohólicas y otros bienes y servicios, debido especialmente al comportamiento de los precios de los seguros.

En definitiva, los indicadores económicos muestran una leve mejoría dentro de una situación delicada. Aunque la tendencia es positiva en la actualidad, la recuperación está siendo lenta y costosa para la población española.

### **Factores Sociales**

En los últimos años se ha producido un aumento de la secularización, reduciéndose de esta forma el número de comuniones y matrimonios religiosos que se producen en España. No obstante, en términos generales según el INE (2015) el número de matrimonios (religiosos o civiles) ha ascendido en el último año un 2,3% con respecto al año anterior, elevándose de esta forma la tasa bruta de nupcialidad hasta 3,5 matrimonios por mil habitantes. Un total de 166.248 parejas contrajeron matrimonio en el año 2015 y la tendencia para este 2016 es seguir la tónica de crecimiento (Figura 4).

*Figura 4: Evolución del número de matrimonios en España.*



*Fuente: Instituto Nacional de Estadística. (2016)*

Con respecto a los nacimientos, la sociedad española está experimentando una caída constante en la tasa de natalidad, obteniendo en el 2015 la tasa más baja de los últimos 10 años. Pese a este aumento de la secularización, la sociedad española sigue destacando por el arraigo familiar y con una fuerte implantación de tradiciones.

En relación a la fotografía, se ha producido una democratización de la misma que ha provocado a su vez una proliferación de proveedores de fotografía a nivel aficionado. Orientada por las nuevas modas y las actuales tendencias, la explosión de las redes sociales y su facilidad a la hora de comunicar ha provocado que la imagen adquiera cada vez una mayor importancia. Existen formas nuevas de comunicar y nuevas y más fáciles fuentes de acceso a la información, lo que genera a su vez consumidores más formados, más exigentes, más organizados y con las ideas con respecto a lo que demandan más claras

### **Factores Tecnológicos**

El impacto de la tecnología y los avances tecnológicos han cambiado al entorno y a los agentes que en él intervienen. En el mundo impresor ha surgido nueva tecnología y nuevos sistemas de impresión y se ha producido de forma creciente una migración desde la impresión fotográfica hacia la impresión digital y offset. Con respecto a la impresión fotográfica, las nuevas máquinas no contemplan el uso de la tecnología led y fibra óptica, sino que realizan la impresión por medio de láser aprovechando los avances en el campo de la óptica y optometría. La electrónica se abre paso en el sector de la producción de equipamiento de impresión fotográfica con máquinas como la Chromira, Polieletrónica, Noritsu o Gretag. Pero el auténtico avance se encuentra en las máquinas de impresión digital con la aparición de las posibilidades de sobreimpresión y la incorporación de la tecnología 3D. En este sentido, máquinas de impresión digital como la HP Indigo alcanzan una calidad de imagen que poco o nada tienen que envidiar al acabado fotográfico, aportando a las empresas que apuestan por esta opción de impresión reducciones en costes de personal, pues

se necesita mucha menos gente para producir, y en costes de materia prima, pues el soporte sobre el que se imprime es papel offset y no fotográfico.

Así mismo la comunicación en la actualidad permite el contacto y la trasmisión de datos sin fronteras. En este aspecto, existe una creciente facilidad en el envío de archivos de elevado peso digital desde el cliente hacia los centros de impresión mediante el uso de programas considerados como FTP (File Transfer Protocol). Con respecto a este tema, es también reseñable la inversión cada vez mayor que realizan las empresas en facilitar el envío masivo de archivos desde aplicaciones móviles hacia centros impresores o laboratorios. La comunicación y la tecnología con sus respectivos avances permiten un estrechamiento de la relación entre consumidor y productor y facilitan que las fotografías no desaparezcan cuando el soporte tecnológico donde están almacenadas sea sustituido o quede obsoleto.

Por último y como consecuencia de la sociedad de la información en la que vivimos, han aparecido nuevos formatos de ferias y congresos europeos y mundiales que huyen del clásico concepto de feria aglutinando varios sectores en un único espacio y potenciando las sinergias entre expositores y visitantes y entre expositores. Las ferias más importantes a nivel europeo tienen lugar en Colonia (Photokina) y en Madrid (C'Print), siendo una cita anual imperdible para los asistentes que necesitan ver in situ como los avances tecnológicos y la maquinaria puede optimizar sus procesos productivos y proporcionar una calidad superior a la actual.

### **Factores Ecológicos**

Los factores ecológicos que influyen sobre el macro-entorno tienen una creciente importancia en la sociedad española. La población presenta una mayor conciencia acerca de la protección animal y del sufrimiento de los animales cuando sus pieles se destinan a la fabricación de accesorios de piel o cuero. Es por esto por lo que en el campo de la encuadernación se potencian los tejidos sintéticos que imitan la piel animal. De la misma forma, el reciclaje y demás comportamientos que siguen líneas paralelas a las marcadas por la ecología

calan cada vez más hondo en las costumbres españolas. Con datos de 2015, España se sitúa en una tasa de reciclaje de envases que roza el 75%<sup>11</sup> y en una tasa de reciclaje de papel y cartón de 78,4%, también con datos de ese mismo año<sup>12</sup>.

Otro ejemplo de que la conciencia ecológica está implantándose en nuestra sociedad es la creciente importancia del consumo colaborativo. En este sentido, los avances de la tecnología han ayudado a que este tipo de consumo alejado del consumo masivo se pueda desarrollar con mayor facilidad.

Por último, es destacable también que cada vez más existe un comportamiento o exigencia ecológica hacia las organizaciones por parte de la sociedad. Los consumidores exigen una actitud comprometida a las empresas con respecto al medio ambiente y a la ecología. Esto afecta a los laboratorios fotográficos en temas de gestión de residuos y reciclaje, en filtración de residuos químicos, etc.

---

<sup>11</sup> <https://www.ecoembes.com/es/ciudadanos/envases-y-proceso-reciclaje/reciclaje-en-datos>

<sup>12</sup> <http://www.aspapel.es/el-sector/datos-generales>

Tabla 6: Análisis del entorno general.

<b>Factores Políticos</b>	<b>Factores Económicos</b>	<b>Factores Socioculturales</b>	<b>Factores Tecnológicos</b>	<b>Factores Ecológicos</b>
<p>Ley sobre protección de datos personales.</p> <p>Ley sobre tratamiento de residuos y vertidos químicos.</p> <p>Ley del Impuesto sobre el valor añadido.</p> <p>Ley de prevención de riesgos laborales.</p> <p>Existencia de certificados de calidad no obligatorios.</p>	<p>Leve mejoría de la economía española.</p> <p>Reducción del consumo per cápita durante de la crisis. Principio de mejora.</p> <p>Descenso de la tasa de paro, aunque tasas elevadísimas en la actualidad.</p> <p>Subida del IPC en algunos tipos de bienes.</p> <p>Crecimiento del PIB y PIB per cápita.</p>	<p>Incremento de la secularización: disminución de bodas religiosas y estancamiento de las comuniones, aunque aumento de las bodas totales.</p> <p>Sociedad tradicional y con costumbres arraigadas.</p> <p>Democratización de la fotografía.</p>	<p>Aparición de nuevos sistemas de impresión y de encuadernación.</p> <p>Avances de las comunicaciones y nuevos sistemas de transmisión de datos.</p> <p>Existencia de congresos europeos sobre impresión fotográfica y digital</p>	<p>Aparición del consumo colaborativo.</p> <p>Aumento de la conciencia social sobre el consumo masivo.</p> <p>Opiniones contrarias al uso de piel animal para la fabricación de accesorios.</p> <p>Importancia creciente de la ecología y de la conciencia ecológica.</p>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2.2. Análisis del Entorno Competitivo

#### **Amenaza de nuevos Competidores**

En un sector tan dinámico como el sector fotográfico español las empresas deben estar preparadas para asumir la entrada de nuevos competidores en cualquier momento, ya sean nacionales o extranjeros. Esta posible entrada dependerá del atractivo que ofrezca la industria fotográfica, de las barreras de entrada existentes y de la reacción de los competidores establecidos ante nuevas incorporaciones.

Respecto a esta última, los competidores establecidos son cada más, produciéndose una segmentación mayor del mercado, por lo que cada vez existe una mayor diferencia entre los laboratorios de tamaño medio-grande y los laboratorios de tamaño pequeño. Esta provoca que la capacidad de reacción no sea la misma para todos los establecidos, y mientras unos puedan reaccionar de forma competitivamente más agresiva, otros laboratorios deberán esforzarse para mantener su parcela de mercado con actuaciones más laxas. Las principales herramientas para defenderse ambos grupos serán las estrategias basadas en la diferenciación, creando una ventaja competitiva sostenible en el tiempo potenciando los atributos que hacen único cada producto, así como su fabricación artesanal y su alta calidad.

Sobre las barreras de entrada, podríamos resumirlas del siguiente modo:

Primero, los requerimientos de capital. La inversión inicial requerida para la puesta en marcha de un laboratorio nuevo es muy elevada, siendo el baremo de costes de adquisición de una máquina nueva de 60.000 – 180.000 euros. Lo más común es interesarse previamente por una máquina de segunda mano, pues en el sector existen un número importante de ellas que provienen de laboratorios que cierran o desechan maquinaria inservible para ellos. En este caso, aunque los precios se reducen y dependen de la situación del vendedor y las habilidades de negociación del comprador, siguen siendo precios altos con el añadido de que las máquinas ya soportan un uso y existe la probabilidad de

rotura o reemplazamiento de piezas, lo cual puede suponer un desembolso de aproximadamente 40.000 euros en el peor de los casos.

Segundo, las ventajas en costes. Conforme mayor es la producción mayor capacidad de conseguir descuento en las materias primas, en empresas de mensajería o incluso el proceso de producción. Una empresa nueva con una producción baja puede verse afectada al tener que soportar mayores costes.

Tercero, la calidad del propio producto. Conseguir un acabado profesional es indispensable para poder mantener los clientes, los cuáles buscan en su mayoría la diferenciación con respecto a acabados más aficionados. Lograr esta profesionalización de los acabados viene de la mano de la curva de aprendizaje y del propio conocimiento del sistema productivo. A mayor experiencia mayor pericia y con ello mayor calidad.

Con todo esto y asumiendo que la diferenciación en acabados es valorada pero no indispensable por los clientes, podemos decir que es improbable la entrada de competidores nuevos en el sector, pero no es en absoluto disparatado que la quiebra y cierre de laboratorios existentes provoque que antiguos trabajadores o incluso los propios dueños del laboratorio cerrado, aprovechando la existencia o propiedad de máquinas y el conocimiento del sector y del sistema productivo, creen una nueva sociedad y comiencen su actividad profesional.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Podemos diferenciar dos grupos de proveedores para la fabricación de álbumes fotográficos: los relacionados con la impresión y los relacionados con la encuadernación.

Los relacionados con la encuadernación no presentan un elevado poder, pues son muchas las empresas que comercializan las colas, las pieles, las polipieles, los tejidos y los adhesivos existentes en el mercado, por lo que los laboratorios fotográficos pueden ir cambiando de proveedor según sus necesidades y negociaciones. La situación se complica gravemente cuando

hablamos de proveedores relacionados con la impresión, esto es, proveedores de química y de papel fotográfico.

El salto de la era analógica a la digital provocó que numerosos productores de papel fotográfico quedarán obsoletos y quebraran, quedándose solo dos proveedores en el mercado: Kodak y Fuji. Tras unos años en los que Kodak ha estado intermitente en cuanto a abastecimiento se refiere, ha sido en septiembre de 2016 cuando ha anunciado el cierre de su planta europea de fabricación de papel fotográfico y sus planes de centrarse únicamente en el mercado americano y asiático manteniendo solo su abastecimiento de química, por lo que en la actualidad el único proveedor en Europa de papel fotográfico es Fuji. Esto ha provocado que su poder aumente hasta el punto de provocar una subida en el papel fotográfico que varía desde un 8% a un 12%<sup>13</sup>. Esta subida es variable porque Fuji no vende directamente a laboratorios, sino que distribuye a mayoristas que son los que venden a laboratorios, provocando así que la subida esté en manos de cada mayorista.

### **Poder de negociación de los clientes**

Cuando se habla de clientes en un laboratorio fotográfico profesional se hace referencia a los fotógrafos profesionales establecidos que hacen de intermediarios entre el laboratorio fotográfico y el cliente final.

En este aspecto, el poder de los clientes se podría concluir que ha ido en aumento en los últimos años, debido a la aparición de un mayor número de laboratorios fotográficos profesionales, lo que aumenta la oferta y provoca la existencia de numerosas opciones entre las que puede elegir el cliente.

Aunque no es excesivamente representativo, también es destacable que debido a casusas como el ahorro económico y la sobredimensión de los conocimientos propios algunos fotógrafos profesionales han experimentado una integración vertical hacia atrás y han adquirido maquinaria para imprimir y encuadernar en sus estudios fotográficos. Aunque el resultado de este proceso

---

<sup>13</sup> Documento oficial de Fuji sobre la subida de precio: <http://urls.my/206JF6>

diste mucho del resultado obtenido por maquinaria más avanzada y especializada con la que cuentan la mayoría de los laboratorios fotográficos profesionales y los acabados se alejan de una línea más profesional, el hecho de controlar todo el proceso por uno mismo y de controlar los plazos de entrega hace que este tipo de clientes no recurran a los servicios de los laboratorios profesionales.

Con respecto a los costes de cambio, éstos dependen de cada laboratorio. El tamaño del laboratorio es esencial en este aspecto, pues limita mucho las posibilidades de oferta del mismo. De esta forma, cuanto más pequeño es el laboratorio más fácil le resulta sustituir al fotógrafo sus productos por los de otro proveedor. Actualmente la mayoría de laboratorios se esfuerzan en ofrecer servicios al cliente que limiten su capacidad de maniobra ante un posible cambio: ayudas para personalización, programas de edición y maquetación propios, programas de envío de archivos propios, facilidad de muestras, etc.

En definitiva, debido a la numerosa oferta y a la cada vez mayor homogenización del producto, el poder de negociación de los clientes va en aumento y los laboratorios, de forma general, basan su diferenciación en los servicios complementarios al producto más que en el propio producto en sí.

### **Amenaza de productos sustitutivos**

La aparición de otros soportes en los que entregar los reportajes ha puesto en alerta al sector de la impresión profesional. Por un lado, si los laboratorios profesionales se lanzasen al mercado aficionado perderían los ingresos proporcionados por el mercado profesional, que huiría a otros laboratorios que les respetasen la exclusividad y que no ejercieran de competidores suyos. Por otro lado, la facilidad con la que un cliente accede a la web de un laboratorio aficionado y realiza una maquetación de su reportaje aparta a los laboratorios profesionales que observan impasibles como pierden la oportunidad de realizar una encuadernación.

La aparición de nuevos soportes en los que entregar las fotografías, tales como USB u otros soportes digitales, así como la existencia de otras alternativas

en las que el cliente puede obtener un álbum, tales como laboratorios aficionados y webs de impresión fotográfica masiva, ha reducido la cantidad de álbumes que se imprimen en el sector profesional provocando que los laboratorios fotográficos profesionales rivalicen más para conseguir los reportajes que se realizan en el mercado profesional.

En definitiva, los productos sustitutivos son cada vez más potentes y, aunque queda todavía muchísimo 'pastel' en el mercado profesional, cada vez estas alternativas cogen más fuerza.

### **Rivalidad entre competidores**

El sector fotográfico es un sector con una elevada competencia y rivalidad entre los agentes ofertantes, principalmente por las siguientes razones:

Primero, por el elevado número de competidores existentes, el cuál es creciente desde los últimos años. Al tener la cultura española un fuerte arraigo a tradiciones y ser muy familiar, el español es un mercado muy suculento para la fotografía, lo que provoca que la rivalidad entre laboratorios sea elevada. En estas líneas, la mayoría de laboratorios derivan su aspecto comercial a agentes comerciales independientes que son los que tratan con los clientes y ofertan el producto, siendo el propio laboratorio únicamente el productor y el que ofrece servicios de atención al cliente, pero no toca aspectos relacionados con las ventas. Esto provoca que en numerosas ocasiones los laboratorios fotográficos contacten con los agentes comerciales de su competencia para ofrecerle establecer relaciones profesionales con condiciones beneficiosas. Que un agente comercial cambie de compañía puede provocar pérdidas a la compañía de origen si no toma cartas en el asunto de manera inmediata, por lo que las empresas que forman el sector están siempre alerta su competencia por los posibles movimientos que puedan realizar en este sentido.

Segundo, por la diferenciación de los productos. Cada vez más los laboratorios con mayores carencias de diseño imitan el producto de los laboratorios que tienen acabados más exitosos. Esto genera rivalidad al reducirse la diferencia de los productos ofertados. Las imitaciones rara vez tienen

un aspecto superior al acabado imitado, pero sí que es cierto que reducen la sensación de exclusividad y novedad que perciben los fotógrafos profesionales.

### 3.2.3. Análisis de los Competidores

El sector de la impresión fotográfica es un sector muy concentrado, por lo que un conocimiento exhaustivo de los competidores más cercanos puede ayudar a Álbum la Comercial a desarrollar el objetivo de este plan de marketing de una forma más precisa.

Tal y como se señaló en la introducción, existen dos tipos de laboratorios fotográficos: los profesionales y los considerados como 'aficionados', por cubrir las necesidades de este segmento de clientes. Pese a que este tipo de laboratorios, los aficionados, están presentes cada vez con más fuerza en los medios de comunicación y gozan de un posicionamiento desde la óptica del consumidor favorable, no tienen cabida en este análisis por no reunir su producto las características mínimas necesarias para que un fotógrafo profesional, público objetivo de Álbum la Comercial, consuma sus acabados. De esta forma, nos centraremos en la competencia en el nivel más estrecho existente, esto es, competencia en la forma de producto, por ser el nivel de competencia más severo al que se enfrenta el laboratorio fotográfico profesional castellanense.

Hay un gran número de laboratorios fotográficos profesionales en España, siendo el español un sector de impresión fotográfica profesional muy potente a nivel europeo, junto a sus homólogos italiano y portugués. Independientemente de su tamaño y de las posibilidades de fabricación, los servicios básicos de impresión profesional y unos estándares mínimos de calidad son cumplidos por todos los laboratorios, por lo que la diferencia real radica en la profesionalidad en el trato, en sostener en el tiempo un nivel de calidad aceptable, en ofrecer servicios complementarios a sus clientes y en ofrecer posibilidad de personalización de los acabados. Los laboratorios españoles están distribuidos por todo el territorio nacional, con especial presencia en la zona mediterránea y en el sur y suroeste de la península, siendo la zona norte y la zona central las más baldías en cuanto a presencia de laboratorios fotográficos profesional.

Es necesario explicar que los laboratorios fotográficos profesionales históricamente han aprovechado la cercanía a sus clientes como una fortaleza. Con el avance de las comunicaciones, las facilidades a las exportaciones e importaciones y las crecientes posibilidades de las empresas de mensajería este hecho se ha reducido y la cercanía del fotógrafo profesional con respecto al laboratorio ya no es un punto fuerte a tener en cuenta. Esto ha sido aprovechado por laboratorios grandes que han ido comiendo terreno a laboratorios más pequeños y con una oferta inferior de acabados. De esta forma la competencia no es local ni regional sino que ha adquirido una dimensión superior en la que los laboratorios que invierten en crecimiento productivo salen beneficiados.

Analizar estos laboratorios desde la perspectiva del marketing mix será en lo que girarán los siguientes apartados. Aunque se profundizará en cada laboratorio fotográfico profesional importante dentro del sector de la impresión fotográfica, hay muchos puntos que tienen en común todos y cada uno de los laboratorios que forman parte del mismo:

- Formatos: Los formatos básicos de impresión y encuadernación son estándares para todos, por lo que no hay ningún laboratorio especializado en un determinado formato. Dependiendo de la maquinaria de impresión con la que se cuente, el laboratorio obtendrá unos costes mayores o menores a la hora de imprimir un determinado formato, pero en ningún caso será inviable la fabricación de ninguno de ellos.
- Distribución: Generalmente la distribución es calcada en todo el sector y se realiza a través de empresas de mensajería, dependiendo de las negociaciones que cada laboratorio haya llevado a cabo con las mismas.
- Recursos técnicos: La maquinaria de impresión y la metodología de encuadernación no presentan diferencias reseñables entre laboratorios, pues al ser maquinaria muy especializada no abundan los proveedores de las mismas. Sobre los procesos de encuadernación, prácticamente la totalidad de laboratorios encuadernan utilizando colas y resinas que se activan con calor y que finalizan con presión. Evidentemente y pese a que todos alcanzan unos nivel de acabado profesional, sí que existen diferencias visuales entre las encuadernaciones de unos u otros laboratorios, que surgen del know-how de los trabajadores, de la experiencia encuadernando, etc.

Pero estas diferencias no tienen lugar a ser reseñadas en este informe por ser estrictamente subjetivas a cada consumidor.

- Redes Sociales: Las redes sociales es una de las principales fuentes de comunicación empleada por los laboratorios, especialmente su perfil de empresa de Facebook. Desgraciadamente no se realiza en la mayoría de los casos un uso profesional de los perfiles en las redes sociales, primando el 'Me gusta' pagado sin filtros frente al orgánico y obteniendo por tanto seguidores en sus redes sociales que no se corresponden con el público objetivo al que se dirigen. Por esta razón vemos en la mayoría de perfiles altas cifras de seguidores pero poca interacción con las publicaciones o un gran número de clientes finales interactuando con el laboratorio cuando este tipo de clientes no tiene acceso a los productos del mismo por su condición de no-profesional. Es por eso por lo que las redes sociales están alejadas de la realidad y son, en la mayoría de los casos una cortina de humo en lugar de un canal de comunicación útil entre laboratorio, clientes, clientes potenciales y en definitiva, público objetivo.
- Comunicación off-line: La comunicación de cualquiera de los laboratorios con sus clientes viene determinada por dos vías: por un lado la que realiza el laboratorio de forma directa, por otra vía la que realizan los agentes comerciales. En este caso, los agentes comerciales suponen el puente de comunicación entre el laboratorio y aquellos clientes que gestionan. Con respecto al resto de las acciones de comunicación off-line, solo se realizan las comentadas en cada competidor, siendo nula en la mayoría de los casos.

Asumiendo lo anterior como común a la mayoría de laboratorios analizados, las características individuales de los mismos son las siguientes:

### **Paraíso Digital**

Este laboratorio ubicado en Mérida, (Badajoz) surgió en marzo de 2006 tras el cierre del gigante de impresión fotográfica Ros Fotocolor. En su origen se dedicaba a la impresión fotográfica únicamente, derivando las labores de encuadernación a otros laboratorios ajenos al mercado local que abastecía. Tras un proceso de integración vertical hacia atrás, Paraíso Digital comenzó a desarrollar la encuadernación propia en sus instalaciones extremeñas. En la actualidad cuentan 28 trabajadores distribuidos en dos centros productivos en España y México.

*Ilustración 8: Logo de Paraíso Digital*

Con respecto al producto que ofrece Paraíso Digital, este laboratorio está especializado en la fabricación de bodas y comuniones con acabados más sencillos, empleando como materiales principales los tejidos, símil lino y papeles destinados a la encuadernación. Para ofrecer estos productos llevan a cabo una estrategia basada en precios bajos, especialmente en comuniones, donde ofrecen la denominada 'Oferta Alba' consistente en álbum de formato cerrado en centímetros 30x30 con 8 hojas por 55 euros. Para el resto de tarifa de comuniones y bodas también ofrecen lotes cerrados de productos que incluyen álbum y algún complemento como maletín o caja de cartón.

Su presencia comercial es mayor en la zona norte, Extremadura, Andalucía y Castilla y León, regiones en las que poseen agentes comerciales dependientes al laboratorio. Estos agentes comerciales ejercen a su vez de repartidores del producto, pues Paraíso Digital se encarga también de la logística de sus pedidos. El proceso de distribución en la península se inicia cuando el cliente envía su pedido a través del software de envío propio 'OnLab'. Tras la fabricación del pedido se envía el paquete desde la central al agente comercial responsable de atender al cliente que ha hecho el pedido, el cual se encarga de distribuir los paquetes entre los clientes. Este sistema sirve para fidelizar al cliente, quién tiene contacto en todo momento con el laboratorio a través de algún miembro del mismo, pero ralentiza las entregas y excluye de esta atención directa a todos aquellos clientes que no poseen agente comercial asignado por no existir esta figura en la zona geográfica a la que pertenecen. Con este tipo de clientes los envíos se realizan de forma directa desde la central cobrándose 9,60 euros en concepto de gastos de envío en caso de no alcanzar el pedido los 100 euros de importe.

En cuanto a la comunicación, Paraíso Digital no acude a ferias ni a eventos fotográficos pero sí que organiza de forma puntual jornadas de formación en las que aprovecha para presentar a los asistentes las colecciones de producto más novedosas. La comunicación de Paraíso Digital se realiza

utilizando principalmente medios on-line tales como sus redes sociales. Este laboratorio cuenta con perfil de twitter, en el que tiene escasa interacción y bajo ritmo de publicación, perfil de pinterest, con publicaciones muy periódicas y sin interacción con sus seguidores y perfil en Facebook, dónde el ritmo de publicaciones sigue siendo muy esporádico.

Por último destacar que Paraíso Digital cuenta con una web<sup>14</sup> sin actualizar, pues en la portada de la misma hace referencia a un catálogo de la temporada 2013-2104, con contenido desfasado y con poca información sobre formas medidas y procedimiento de trabajo.

### **Albumplus**

Albumplus está ubicado en Torelló (Barcelona) y surgió de la escisión de Manutroq laboratorio fotográfico profesional pionero en la era analógica que desapareció con la llegada de la impresión fotográfica digital, y de la unión del mismo con Din-A5 digital, laboratorio especializado en la impresión digital. Actualmente trabajan principalmente en el mercado español y de forma menos relevante en los mercados francés y portugués.

Albumplus está especializado en bodas y en productos independientes al álbum como cartonaje para fotografías, recordatorios o productos en impresión fine art. Con respecto a las bodas, este laboratorio también ofrece varias escalas de producto al igual que Álbum la Comercial, siendo la colección superior la llamada 'Colección Vitro', formada por acabados similares a la porcelana. Albumplus no compite en precio bajo y basa su estrategia comercial en la diferenciación, ofreciendo acabados de calidad superior a la media del sector y fabricando sus álbumes con pieles, sintéticos y tejidos.

Este laboratorio catalán recibe los pedidos a través del asistente propio de envío denominado 'Dinasend' y distribuye los mismos mediante empresas de mensajería. La actividad comercial está establecida en base a agentes comerciales dependientes del responsable de ventas de la compañía. Su núcleo

---

<sup>14</sup> <http://paraisodigital.com/>

de actuación es prácticamente la totalidad de la península, siendo Madrid, Catalunya, Galicia y la cornisa cantábrica las zonas donde comercializan sus productos de forma más intensiva.

Albumplus no organiza jornadas formativas propias y acude de forma puntual a los eventos más importantes destinados al público profesional. En 2015 acudió a Foro de Fotógrafos (Sevilla) y Foro de Fotógrafos Infantil (Madrid), aunque para el año 2016 y 2017 ha anunciado que no acudirá a los eventos mencionados.

La comunicación on-line de Albumplus con sus clientes es prácticamente inexistente, pues aunque la compañía tiene perfil oficial en Facebook y en instagram, ambos tienen un ritmo de publicaciones muy lento y la interacción con sus seguidores es prácticamente inexistente. Con respecto a la página web<sup>15</sup>, Albumplus posee un portal actualizado y varios apartados dentro del mismo donde los usuarios pueden descargarse información útil tales como guías de medidas, plantillas, software o incluso tarifas de precios y catálogos.

### **Colorex**

Es el laboratorio extremeño con mayor proyección, ubicado en Villanueva de la Serena (Badajoz) comenzó su actividad profesional en 1996 al establecerse como estudio fotográfico en dicha localidad. Las necesidades del área geográfica donde se ubica y una buena relación con otros fotógrafos profesionales de la zona provocaron que se fueran ampliando los servicios ofrecidos y que lo que empezó siendo un estudio fotográfico acabara convirtiéndose en un laboratorio fotográfico profesional con el salto de la fotografía analógica a la impresión digital.

*Ilustración 9: Logo de Colorex*



---

<sup>15</sup> <http://www.albumplus.es/>

Colorex está especializado en la fabricación de álbum de boda, comunión e infantil empleando una limitada variedad de linos y terciopelos para la misma. Colorex compite siguiendo una estrategia de precio bajo, mostrando en numerosas ocasiones un precio muy bajo como gancho para un acabado muy básico y añadiendo suplementos conforme se van añadiendo los extras al pedido o se va personalizando el acabado del álbum.

Este laboratorio está presente en todo el territorio nacional, con especial fuerza en Extremadura y Andalucía debido a su ubicación. Compite de forma directa con Floricolor, pues ofrecen acabados similares, aunque el laboratorio extremeño está a un escalón inferior en calidad con respecto al portugués. Colorex recibe los pedidos empelando programas genéricos de envío masivo de archivos, en este caso emplea el programa FTP Serviomatic. Una vez el pedido está fabricado se envía al cliente a través de empresas de mensajería con unos gastos de envío gratuitos si el pedido supera los 149 euros antes de impuestos. En caso de no ser así se cobra en concepto de gastos de envíos 4,50 euros si el cliente es extremeño y 8 euros si el cliente es de otro punto de la península.

Con respecto a la comunicación, Colorex acude a los eventos fotográficos más importantes del panorama nacional y patrocina de forma puntual algunos eventos formativos. La comunicación on-line se gestiona a través de la página web de la compañía y sus perfiles oficiales en las redes sociales. Tal y como se destacaba anteriormente sobre Floricolor, la web de Colorex imita a la de su competidor inmediato portugués, llegando a ser totalmente idéntica en algunos apartados como 'Preguntas frecuentes'. Otro punto a destacar con respecto a las acciones de marca de Colorex es la gran despersonalización que emplea en su página web, sin ir más lejos ésta no incorpora el nombre de la compañía, si no que se trata de una web de nombre genérico.<sup>16</sup> En sus redes sociales (Facebook, Instagram, Pinterest y Twitter) la compañía comparte fotografías de sus clientes e información sobre los eventos a los que asistirá. La interacción con sus seguidores es constante, especialmente en el perfil de Facebook. También realizan un newsletter mensual.

---

<sup>16</sup> <http://www.laboratoriofotografico.es/>

Colorex no posee agentes comerciales en su equipo de ventas y todas las gestiones relacionadas con este aspecto se gestionan desde la central productiva en Badajoz. La atención al cliente se limita a cuatro horas al día, de 10:00 a 12:00 y de 18:00 a 20:00.

### **Kitoli**

Es el laboratorio de mayor importancia de Andalucía, ubicado en Villa del Río (Córdoba) en 1981. Al igual que otros laboratorios fotográficos, comenzó siendo un estudio fotográfico dedicado a la fotografía social e industrial. El crecimiento de la industria local provocó que Kitoli dejará de lado la fotografía de eventos y se centrará en la fotografía industrial y su posterior impresión. Así es como se convirtió en laboratorio fotográfico, ofreciendo sus servicios a otros ex colegas de la zona y ampliando sus capacidades productivas al ofrecer también labores de encuadernación con la llegada de la fotografía digital. En la actualidad poseen otra sede paralela a la de andaluza ubicada en Barcelona, y una tercera sede en la localidad de Málaga, desde las que realizan únicamente labores comerciales, concentrando las actividades de producción en una única sede.

*Ilustración 10: Logo de Kitoli*



El laboratorio cordobés es muy similar al anterior en cuanto al producto en el que está especializado, pues se dirige principalmente al público objetivo de los fotógrafos de bodas. Kitoli realiza acabados poco elaborados basados en linos o tejidos sencillos con poca elaboración, siendo sus encuadernaciones de un nivel inferior con respecto a la elevada calidad de los laboratorios analizados. Por esta razón no pueden basar su estrategia en la diferenciación, compitiendo a través de una estrategia de precios bajos que les resulta exitosa para competir con su competidor más inmediato: Floricolor. La presencia de Kitoli es bastante

intensiva en Andalucía y en Catalunya de forma reciente, tras la creación de la delegación comercial, siendo prácticamente inexistente en el resto del país.

Kitoli recibe los archivos de los clientes a través de programas genéricos de envíos de archivos como el FTP Filezilla, repercutiendo esto de forma negativa en la imagen de marca que tienes los clientes de la compañía cordobesa. Una vez los pedidos están listos se envían a cualquier punto de la península con empresas de mensajería con unos gastos de envío de 14,95 si el pedido no supera el importe mínimo de 100 euros. Kitoli no dispone de delegaciones comerciales excepto la delegación catalana y malagueña, para el resto de la península los clientes se gestionan de forma directa desde el laboratorio.

Kitoli potencia los eventos formativos, donde aprovecha para presentar sus colecciones de producto a aquellos fotógrafos que no son clientes. De la misma forma, acude a la mayoría de eventos fotográficos profesionales que se realizan en España. Con respecto a la comunicación on-line, Kitoli posee una web<sup>17</sup> relativamente actualizada, desde la cual enlaza con los perfiles en las redes sociales. El único perfil que tienen en activo es su perfil en Facebook, desde donde hace sorteos y publican información relevante usuario con interés en la fotografía, no especialmente profesional.

### **Floricolor**

Ubicado en unas instalaciones de 6000 m<sup>2</sup> en Oporto (Portugal) y establecido en 1979, partió como laboratorio industrial de fotografía analógica que ofrecía sus servicios de impresión a fotógrafos profesionales. En 2002 el laboratorio se reconvirtió adquiriendo maquinaria para prestar servicios de encuadernación de álbumes digitales. Hasta 2007 dedicaban su producción a clientes de la península ibérica, pero poco a poco ampliaron su rango de actuación a otros países de Europa, Asia y América, siendo 25 países distintos en los que el gigante portugués tiene presencia. La empresa ha sido

---

<sup>17</sup> <http://www.kitoli.com/>

galardonada como PYME líder los últimos seis años y como PYME de excelencia los últimos cinco.

*Ilustración 11: Logo de Floricolor*

**FLORICOLOR®**

El laboratorio portugués por excelencia especializado en fabricar todo tipo de encuadernaciones fotográficas, siguiendo una línea muy sencilla que roza el minimalismo. La mayoría de los materiales que emplea son linos, tejidos y terciopelos de colores lisos sobre los que da la posibilidad a sus clientes de aplicar un estampado a presión del nombre del fotógrafo o del nombre del cliente final. Respecto a sus precios, Floricolor compite utilizando una estrategia de precios bajos, pues sus costes de producción son inferiores a los de los laboratorios españoles, con el añadido de que el poder de negociación sobre los proveedores que posee es elevado, por lo que tiene acceso a conseguir tarifas de papel fotográfico y materias primas bastante ajustadas con respecto a las que consigue su competencia. Para enviar los pedidos a Floricolor los clientes utilizan el software propio denominado FOS (Floricolor Order System), con una pasarela de pago incluida en el mismo, de forma que los pedidos que se reciben ya están cobrados por el proveedor. Tras la fabricación del pedido, Floricolor envía de forma directa mediante empresas de mensajería a la totalidad del territorio español con unos gastos de envío obligatorios de 21,90 euros. Floricolor está presente en todo el territorio español, especialmente en Andalucía, Extremadura, Galicia y Madrid al ser la mayoría de ellas comunidades autónomas próximas a Portugal y por tanto ser las primeras en las que Floricolor se introdujo.

Floricolor no posee delegaciones comerciales en la península y el proceso íntegro de fabricación, de atención al cliente así como las labores comerciales se realizan todas desde la central en Oporto.

La parte comunicativa de Floricolor es la más significativa e importante. El laboratorio no solo acude a todos los eventos fotográficos profesionales, si no que en la mayoría de los casos es su patrocinador oficial, obteniendo una posición privilegiada a nivel de stand y consiguiendo insertar su marca en todas

las acreditaciones y material promocional del evento. Desde su multilingüe página web<sup>18</sup> actualizada semanalmente se tiene acceso a los perfiles de la compañía en las redes sociales, gestionadas de forma permanente y con un ritmo de publicaciones e interacción bastante alto.

### **3-F Álbumes**

Este laboratorio de capital familiar ubicado en Paterna (Valencia) apareció como escisión de Laboratorios La Fuente. Los responsables de ventas crearon la marca '3-F álbumes' en el 2011, obteniendo una gran expansión de forma rápida debido al aprovechamiento de las redes comerciales creadas previamente a la escisión.

Aunque los acabados de 3-F se sitúan un escalón por debajo en calidad a los del resto de laboratorios mencionados, el laboratorio valenciano es especialista en reportajes infantiles y de bebés, contando con una gama de productos expresamente para niños de todas las edades y lotes de producto para reportajes de maternidad. 3-F también invierte esfuerzo productivo en potenciar campañas concretas como la navideña o de las graduaciones en colegios e institutos. Los materiales empleados por 3-F son en su mayoría tejidos y linos de gama baja, compitiendo con una estrategia de precios basada en la competencia. Esto es así por la propia ubicación del laboratorio, ya que en la provincia de Valencia existen numerosos laboratorios pequeños que abarcan poca cuota de mercado y pese a ceder terreno en términos cualitativos ofrecen precios bajos y servicio rápido, lo cual es suficiente para muchos fotógrafos de la zona.

3-F está presente la mitad inferior de la península especialmente en la provincia de Valencia, pues es en esta zona donde se encuentran la mayoría de clientes de Laboratorios La Fuente, empresa de la cual proviene el equipo directivo de 3-F. No cuentan con agentes comerciales en ningún lugar de la península siendo la labor comercial centralizada desde la sede única de la compañía. Este laboratorio apuesta mucho por la formación y realiza varios

---

<sup>18</sup> <http://www.floricolor.pt/es/>

eventos formativos y talleres durante el año por la zona levantina y el sur de España, eventos en los que aprovecha para presentar nuevas colecciones de producto y nuevos acabados.

Para recibir los pedidos no cuentan con software propio, por lo que emplean el método de transmisión de datos global FTP Filezilla. Esto desmerece a la marca y desprofesionaliza su labor, aparte de resultar incómodo para el cliente el tener que descargarse programas externos para poder remitir pedidos al laboratorio. La distribución se hace de forma directa a través de empresas de mensajería.

El laboratorio valenciano organiza un gran número de eventos formativos propios, donde presenta sus colecciones. Ésta es la principal acción que realiza con respecto a la comunicación, pues la comunicación on-line se limita a actualizar periódicamente su perfil oficial en Facebook, donde posee una alta interacción con sus seguidores. 3-F posee una página web<sup>19</sup>, arcaica en uso y en presentación, gestionada con plantillas wordpress y con el dominio principal en .net.

### **ATL-Colormatic**

Actualmente ubicado en Sedavi (Valencia) la compañía ATL-Colormatic surge de la unión de dos históricos del sector de la impresión profesional venidos a menos ante la aparición de nuevos laboratorios y nuevos acabados. Aunque antiguamente fueron competencia directa, fue en 2013 cuando decidieron unir conocimientos y centros productivos, trasladándose la sede de Colormatic desde Alcoy hasta el municipio valenciano actual.

*Ilustración 12: Logo de ATL-Colormatic*



---

<sup>19</sup> <http://3f-albumes.net/>

ATL- Colormatic está especializado en álbumes de comunión, infantiles y posee una línea orientada a la fotografía newborn, siendo las bodas el producto que menos potencian. Emplean lino, tejidos y terciopelos para la fabricación de los mismos y ofrecen un producto que se caracteriza por cuidar mucho la presentación y por ser catalogado como 'de diseño'. La limitación de formatos es una realidad para este laboratorio valenciano, probablemente motivada por la no disponibilidad de una máquina de impresión profesional de gran amplitud que les proporcione opciones más grandes para sus formatos. Éstos son en tamaño cerrado en centímetros el 20x20, 20x30 y 25x25, mientras que el estandarizado 30x30 lo fabrican también pero a un precio elevado con respecto a la media del mercado. En ATL-Colormatic potencian la combinación de álbum con caja de cartón, caja de madera o funda a juego del álbum fabricada con el mismo material. La alta calidad de los acabados unido a que el producto está diseñado con buen gusto provoca que este laboratorio utilice una estrategia basada en la diferenciación y en la exclusividad a la hora de establecer los precios. Éstos oscilan los 89 euros para un álbum 25x25 con 8 hojas, ascendiendo a 139 si este álbum se complementa con una caja de madera y con algún accesorio como fotografía en paspartú o bolsita perfumada.

Este laboratorio posee agentes comerciales dependientes del equipo comercial en algunas zonas de España como Andalucía, País Vasco, Castilla y León o Madrid. Además, cuenta con una red de rutas comerciales en el área geográfica colindante al laboratorio encargadas de recoger los pedidos a los fotógrafos en memorias USB o CD'S para posteriormente trasladar dichos pedidos al laboratorio, donde son fabricados. Una vez estos pedidos están listos son derivados a la ruta comercial correspondiente para su reparto al fotógrafo. Cada ruta tiene unas visitas asignadas diariamente de forma que en todo momento hay alguien del equipo comercial recogiendo pedidos y entregando los ya realizados.

Para los clientes que se encuentran en aquellas zonas sin representación comercial directa por parte de ATL-Colormatic o en zonas con representación comercial pero alejadas al laboratorio y por tanto inviable económicamente establecer una ruta comercial cuentan con un sistema propio de envío de

archivos denominado ATL Manager. Una vez el pedido está listo se envía con gastos de envío gratuitos si éste alcanza los 100 euros mínimo. Si el cliente posee una facturación mensual de 400 euros tiene derecho a un envío gratuito.

En diciembre de 2016 será la primera vez para ATL-Colormatic en un evento fotográfico profesional desde la unión de ambas marcas, en Foro de Fotógrafos (Sevilla). Previamente y también estrenándose en el presente año han organizado eventos formativos propios de fotografía infantil y de comuniones. Con respecto a colaboraciones, ATL-Colormatic colabora con la Federación Española de Fotógrafos y Profesionales de la Imagen (FEPFI)<sup>20</sup>, publicitándose en la revista impresa que envía la asociación a todos sus miembros con carácter trimestral.

La comunicación on-line comienza desde su página web<sup>21</sup> actualizada constantemente, desde donde se tiene acceso a sus perfiles en las redes sociales (Facebook, Instagram y Pinterest), también actualizados y con alta interacción con sus seguidores.

---

<sup>20</sup> <http://www.fepfi.es/>

<sup>21</sup> <http://www.laboratoriosatl.com/>

Tabla 7: Tabla resumen de Competidores y Álbum la Comercial.

	<b>Paraíso Digital</b>	<b>Colorex</b>	<b>Kitoli</b>	<b>Albumplus</b>	<b>Floricolor</b>	<b>3-F Álbumes</b>	<b>ATL-Colormatic</b>	<b>Álbum la Comercial</b>
<b>Produ</b>	Bodas, comuniones y álbumes infantiles	Bodas, comuniones y álbumes infantiles	Bodas, comuniones y álbumes infantiles.	Bodas, acabados fineart y producto accesorio al álbum.	Todo tipo de reportajes, especialmente las bodas.	Bodas, Comuniones, y campañas específicas.	Álbumes de Comunion, álbumes infantiles y álbumes para fotografía newborn.	Bodas, comuniones y álbumes infantiles.
<b>Preci</b>	Compiten con estrategia de precio bajos.	Compiten con estrategia de precios bajos.	Compiten con estrategia de precios bajos.	Estrategia basada en la diferenciación, no compite en precio bajo.	Estrategia inicial de precios de penetración.	Estrategia de precios bajos basada en la competencia.	Compiten por costes + márgenes. Luchan por la calidad y diferenciación.	Compiten por costes + márgenes. Luchan por la calidad y diferenciación.
<b>Comunic.</b>	Nula comunicación offline. Página web y RRSS desactualizadas.	Asistencia a eventos profesionales. Web similar a la de Floricolor. RRSS actualizadas. Newsletter mensual.	Asistencia a eventos fotográficos profesionales. Web y RRSS actualizadas de forma periódica.	Presencia puntual en eventos. Página web actualizada, redes sociales abandonadas.	Patrocinio de eventos fotográficos. Web y RRSS totalmente actualizadas.	Web desfasada y anticuada, dominio .net. RRSS actualizadas. Organización de eventos formativos.	Inicio de asistencia a eventos como marca colaboradora. Colaboradores con la FEPFI. Web y RRSS actualizadas.	Asistencia a ferias y eventos. Newsletter mensual. Web actualizada pero RRSS un poco abandonadas
<b>Distribución.</b>	Logística a través de sus comerciales de zona. Presente en todo el territorio nacional, aunque cada vez menos. Software propio de pedidos.	A través de empresas de mensajería externas. Presente especialmente en Extremadura y Andalucía.	A través de empresas de mensajería. Presente especialmente en Andalucía, con dos delegaciones. Poseen delegación en Catalunya.	Cobertura nacional especialmente en Catalunya, Madrid, Galicia y la cornisa cantábrica. Distribución directa mediante agencias de transporte. Software propio de recepción de pedidos.	Alta cobertura en todo el territorio nacional, especialmente Extremadura, Madrid y Andalucía. Distribución directa con empresas de mensajería. Software propio de pedidos.	Presentes principalmente en la región valenciana. Distribución directa a través de empresas de transporte.	Logística propia con clientes cercanos, el resto con empresas de mensajería. Software propio de recepción de pedidos. Presente en el territorio nacional.	Logística externa. Software propio de recepción de pedidos. Presente en todo el territorio nacional.

### 3.3. Análisis del sector y de la demanda

#### Análisis del sector

El sector de la fotografía ha sufrido numerosos cambios en la última década, cambios que han dado un vuelco a las reglas del juego y que han obligado a las empresas pertenecientes a la industria fotográfica a renovarse o morir. Los propios avances tecnológicos y los cambios en las funcionalidades de los aparatos tecnológicos y fotográficos han hecho que los comportamientos y el modo de uso de la sociedad frente a la fotografía se modifiquen considerablemente.

No supondrá muy lejano para el lector recordar como hace apenas algunos años el consumo de fotografía se hacía en carretes de 12, 24 o 36 disparos que se cargaban en máquinas analógicas. El fotógrafo profesional requería de conocimientos técnicos sobre iluminación, perspectiva, ángulo, profundidad y enfoque realmente avanzados, pues las oportunidades para capturar un determinado momento de forma adecuada eran limitadas y las posibilidades de posterior edición eran prácticamente nulas, añadiendo que cada 'click' tenía un coste real, exacto y cuantificable: el precio del carrete dividido entre los disparos que proporcionaba el mismo. Con semejante escenario ni que decir tiene que la figura de fotógrafo profesional gozaba de reconocimiento y no era en absoluto masificada. Era incluso una profesión que se transmitía de padres a hijos de difícil acceso si no se tenía una buena base de conocimientos fotográficos y una economía lo suficientemente potente como para asumir los elevados costes que suponían los equipos técnicos y la formación por aquel entonces. Aunque todo esto puede parecer algo de varias décadas atrás, años después de estrenar el nuevo milenio la impresión fotográfica se hacía en centros especializados en alta producción, con personas llevando la batuta de máquinas compuestas por varios procesadores e intercambiadores de papel que debía ser cambiado en total oscuridad para no ser velado. Fuji, Kodak y Agfa se repartían la totalidad del pastel no solo en materia prima, sino también en máquinas de procesado y revelado fotográfico con una guerra encarnecida entre ellas, especialmente entre las dos primeras, por ganar mayor cuota de mercado. Los laboratorios

fotográficos aficionados eran inexistentes prácticamente, pues cualquier persona que quería imprimir unas fotografías acudía con su carrete al fotógrafo profesional y éste era el que hacía de intermediario entre el cliente final y su proveedor de impresión. Es decir, por las manos de los fotógrafos profesionales pasaban hacia los laboratorios profesionales tanto reportajes propios como unas simples fotos de las vacaciones de un cliente que precisaba revelar un carrete.

Como se comentaba previamente, los avances tecnológicos y los cambios en los hábitos de consumo llevaron al sector a dar un vuelco total. En primer lugar, los fabricantes de equipos fotográficos (cámaras, flashes, baterías, etc.) apostaron por la fotografía digital, dejando de lado la fotografía analógica o de carrete. Estos nuevos equipos permitían mayor cantidad de disparos y eliminaba la restricción que imponían los carretes. Los equipos profesionales no aumentaron el precio de forma excesiva pese a este avance, por lo que prácticamente la totalidad de fotógrafos profesionales comenzaron a usar este tipo de cámaras, pues las ventajas sobre las cámaras analógicas o de carrete eran considerablemente mayores no sólo en cuanto a número de fotografías, sino también en cuanto a la calidad de las mismas. La aparición de los nuevos equipos fotográficos obligó a los laboratorios fotográficos profesionales de la época a adaptar sus procesos de impresión, soportando grandes inversiones iniciales de adquisición de nueva maquinaria orientada a la impresión de los archivos fotográficos digitales. La mayoría de estos laboratorios no supieron adaptarse a los nuevos tiempos y poco a poco comenzaron a perder la posición favorable cosechada durante años, dejando paso a laboratorios nuevos y actualizados y produciéndose una lenta pero imparable renovación en el sector de la impresión fotográfica. Además, la maquinaria de impresión ya no era fabricada por los fabricantes de papel sino que venía diseñada por los fabricantes de los equipos fotográficos o filiales creadas expresamente, por lo que fabricantes históricos de papel fotográfico como Agfa o Kodak se fueron apagando poco a poco hasta el punto de la desaparición. Estas nuevas máquinas marcaban el ritmo de impresión y precisaban de menos cantidad de personal para la impresión diaria, por lo que los recursos humanos fueron perdiendo importancia cada vez más frente a los recursos técnicos.

Con respecto a la figura del fotógrafo, con las nuevas reglas del juego se produce un auge de la fotografía por parte de la sociedad en general. El hecho de que el cliente final pueda acceder a la compra masiva de equipos fotográficos de alta calidad de imagen y procesado ha provocado la aparición de laboratorios fotográficos aficionados que nutren la oferta de impresión para fotografía diaria o de ocio. Por tanto, el fotógrafo profesional se ha quedado únicamente como referente para fotografía social (bodas, bautizos, comuniones, reportajes de familia, etc.) o fotografía de eventos y fotoperiodismo. Con la aparición de programas de edición y retoque y la facilidad del acceso a los mismos, el valor del fotógrafo ya no reside tanto en la fotografía en sí, sino que el mayor peso lo tiene una edición y retoque profesional. En este sentido, la formación de los fotógrafos profesionales ya no reside en conocimientos de luz o técnicas de disparo, si no en herramientas y programas de maquetación y diseño, eliminándose de esta forma las tradicionales barreras de entrada al sector de la fotografía profesional y produciéndose una brecha generacional relevante ya que los fotógrafos más jóvenes están en ventaja frente a los fotógrafos que ya existían en la época analógica, teniendo estos últimos que reinventarse y cambiar radicalmente sus flujos de trabajo.

El futuro se presenta incierto en el sector de la fotografía ya que cada vez más la impresión digital o de papel offset consigue mejor calidad de impresión y, aunque no alcanza los estándares y calidades de la impresión fotográfica, está comenzando a ser una opción a tener en cuenta por una pequeña parte del sector fotográfico profesional. Las ventajas de este tipo de impresión frente a la actual impresión fotográfica residen en una caída de los costes de los álbumes y la posibilidad de añadir mayor cantidad de páginas a los mismos sin encarecer el producto final. Los puntos débiles son principalmente la baja definición y calidad de color que consiguen las máquinas de impresión offset frente a las fotográficas, el coste de adquisición de las mismas para los laboratorios profesionales y la pérdida de 'magia' para los fotógrafos profesionales, nostálgicos ante la pérdida del uso de papel fotográfico en sus terminaciones. De establecerse en un futuro este nuevo sistema de impresión, el sector se encontraría de nuevo ante un punto de inflexión y se produciría, con toda

probabilidad, un reciclaje de laboratorios y fotógrafos para adaptarse al cambio exigido.

### **Análisis de la demanda**

Es difícil establecer un análisis en profundidad apoyado en datos y estadísticas de la demanda en un sector como el de la impresión fotográfica profesional. En primer lugar, porque todos los datos obtenidos hacen referencia al sector fotográfico, término demasiado generalista para lo que se necesita en este análisis. En segundo lugar, porque la desconexión entre los distintos agentes del sector, es decir, la poca disposición de los laboratorios y fabricantes de papel y químico para establecer una base de datos conjunta que permita extraer conclusiones reales, jugosas y provechosas. En tercer lugar, por la escasa cooperación de los fotógrafos profesionales españoles a poner en común puntos de vista y afrontar realidades de manera conjunta. Y en último lugar, por los constantes cambios en el sector que provocan dificultad a la hora de medir el consumo fotográfico y los kilómetros impresos, así como la evolución de los mismos.

El mercado fotográfico profesional y la demanda de acabados fotográficos profesionales han experimentado un cambio de normas visto desde tres perspectivas diferentes.

La primera de ellas es la grave crisis financiera y económica que ha traído consigo un descenso del consumo en general y que ha provocado por ende un cambio en el tipo de acabados demandados, con mayor concordancia a la actual capacidad de gasto de las familias. Extrapolando datos de la propia Álbum la Comercial a la demanda total y tras observar el producto ofrecido por los competidores del laboratorio castellonense, se aprecia que de forma creciente se ofrecen acabados más sencillos elaborados con materias primas y materiales más económicos. Antes del estallido de la crisis los fotógrafos profesionales buscaban acabados más recargados, encuadernaciones con piel y los formatos eran, generalmente, superiores a los actuales, siendo los tamaños cerrados en centímetros 38x38 y 40x35 los más comunes. En la actualidad los formatos inferiores han desplazado a los grandes, siendo los formatos 30x30 y 40x30 los

más usuales. El número de hojas también se ha visto recortado al reducirse los presupuestos, siendo veinticinco hojas el punto de partida en la actualidad, cinco hojas por debajo de lo que solía ser en épocas de mayor bonanza.

El segundo cambio ha sido producido por la pérdida del prestigio social de la profesión de fotógrafo, que lleva consigo una caída de las tarifas de los mismos. Con el alcance de forma masiva de la fotografía a la sociedad, cualquiera es capaz de comprarse un equipo fotográfico de calidad aceptable en cualquier hipermercado de electrodomésticos, poniendo en jaque de esta forma a la exclusividad que gozaba el fotógrafo hasta la fecha a la hora del manejo de conocimientos fotográficos. La misma sociedad, el estallido de las redes sociales y la facilidad de los avances tecnológicos ha llevado a que los hábitos fotográficos de la sociedad cambien y mientras antes se reservaba la cámara para momentos y situaciones importantes, actualmente se realizan fotografías sin trascendencia ni importancia ninguna, produciéndose una banalización del uso de la fotografía. Esto ha provocado una demanda profesional que busca la personalización y la distinción para alejarse de acabados más aficionados y poder ofrecer un producto que transmita una exclusividad a sus clientes, inalcanzable de cualquier otro modo. Las tendencias en la moda, tejidos y diseño en general influyen en un sector que lucha por acercarse al lujo y transmitir precisamente eso con sus acabados.

Y el tercer y último gran cambio tiene lugar con la aparición de nueva tecnología de impresión y de almacenamiento de datos, ofreciendo nuevas posibilidades inexistentes hasta el surgimiento de las mismas. Los avances en las comunicaciones y los cambios en la forma de comunicarse de la sociedad han provocado que existan nuevos soportes para que los fotógrafos entreguen sus reportajes, de forma que los álbumes queden desplazados. Esto no es representativo todavía en la totalidad de la demanda, pero empieza a ganar peso conforme avanzan los años. Estos avances tecnológicos también han favorecido la inmediatez, por lo que el cliente cada vez demanda las cosas de una forma más insistente y evitando las esperas, teniendo los laboratorios que acortar plazos de entregar y mejorar sus sistema productivo para hacerlo más eficaz.

En conclusión, el sector de la fotografía, una actividad económica relativamente estable y con buen margen de beneficio, se ha reformado radicalmente desde la última década del siglo XX, adaptándose a una demanda cambiante al ritmo de los avances tecnológicos y moldeada por la crisis económica y financiera. El camino que tomará la demanda en el futuro es una incógnita, de forma que los años próximos ya no se presentan como una carrera de velocidad, si no de obstáculos.

## 4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Tal y como muestra el análisis del mercado y la demanda anterior, el sector de la impresión fotográfica está en constante cambio y transformación, produciéndose una alteración de la propia oferta y demanda con cada avance tecnológico y novedad que se produce.

Con todo, aparecen nuevas tendencias de fotografía en el sector profesional sin que exista conocimiento sobre las mismas por parte de los ofertantes de acabados debido a su reciente implantación. Por ello se ha llevado a cabo una investigación de mercados que aporte información primaria sobre el sector de la impresión fotográfica profesional y la encuadernación y, de forma más concreta, sobre el consumo de acabados *newborn* en España, sobre los atributos que valora el público y de qué forma lo hace, opiniones sobre Álbum la Comercial y valoraciones sobre algunas de sus características del mismo.

Se espera con la obtención de esta información poder establecer preferencias e identificar oportunidades, con el fin de diseñar acciones de marketing mix idóneas para Álbum la Comercial en el diseño de una nueva línea de productos orientados específicamente para la fotografía de recién nacido.

### 4.1. Objetivos de la investigación

Los objetivos de la investigación de mercados los podemos clasificar desde una perspectiva más general hacia una perspectiva más específica.

#### 4.1.1. Objetivos Generales

El objetivo general de esta investigación es conocer la opinión de los fotógrafos profesionales encuestados sobre la fotografía *newborn* y las características de los acabados en los que ésta puede ser presentada, así como detectar patrones de consumo que permitan a Álbum la Comercial establecer conclusiones sobre las acciones de marketing mix a llevar a cabo.

### 4.1.2. Objetivos Específicos

En cuanto a los objetivos específicos, podríamos definirlos en los siguientes:

- Averiguar si los entrevistados tienen un perfil demográfico determinado de forma que la empresa pueda segmentar y establecer sus acciones de marketing mix hacia su público objetivo.
- Conocer la opinión de los entrevistados sobre aspectos operativos de Álbum la Comercial. También resulta de interés conocer la imagen de Álbum la Comercial.
- Conocer las principales fuentes de información utilizadas por el público objetivo y la preferencia entre las mismas.
- Descubrir qué aspectos de un laboratorio fotográfico se valora en mayor medida por parte de los profesionales de la fotografía.
- Establecer una orientación sobre que parte del presupuesto se destina a acabados encuadernados.
- Conocer las preferencias sobre acabados para fotografía newborn: formatos, tamaños, número de hojas, packaging, accesorios, tejidos y estampados de los mismos.
- Determinar el grado en el que la fotografía newborn está implantada.
- Descubrir con que laboratorios fotográficos trabajan los reportajes de fotografía newborn.

### 4.2. Metodología y ficha técnica

La investigación cuantitativa ha tenido un enfoque descriptivo y se ha producido a través de un cuestionario estructurado auto-administrado online mediante la herramienta de Google creada para tal fin y distribuido entre una base de datos de fotógrafos profesionales, no necesariamente clientes, de la que dispone Álbum la Comercial en propiedad, con un procedimiento probabilístico de conveniencia en el que se ha intentado abarcar diferentes géneros y edades y lograr una representación nacional fiel a la real que tiene en la actualidad Álbum la Comercial. La investigación llevada a cabo es un estudio de tipo transversal simple, puesto que se ha obtenido la información de una sola vez.

A continuación se muestra la ficha técnica de la investigación realizada (tabla 8):

Tabla 8: Ficha técnica de la investigación

<b>Universo</b>	Fotógrafos profesionales de ambos sexos mayores de 18 años.
<b>Método de recogida de información</b>	Encuesta propia estructurada.
<b>Ámbito de estudio</b>	Sobre formas de trabajo, conocimiento sectorial y pautas de consumo de acabados newborn.
<b>Tamaño de la muestra</b>	126
<b>Procedimiento del muestreo</b>	Muestreo de conveniencia a nivel nacional
<b>Error Muestral</b>	8,91%
<b>Nivel de Confianza</b>	95%
<b>Cuestionario</b>	Cuestionario estructurado de 27 preguntas, entre ellas cerradas (21), mixtas (4) y abiertas (2).

Volviendo a la investigación cuantitativa, como se ha señalado previamente la recogida de información se ha llevado a cabo a través de un cuestionario en base a los objetivos señalados al inicio de este apartado. Dicho cuestionario está compuesto por 27 preguntas estructuradas en cuatro bloques temáticos (ver tabla 9). El primero de ellos incluye preguntas relacionadas con Álbum la Comercial en particular y con los laboratorios fotográficos en general, el segundo bloque se compone por preguntas que ahondan en el comportamiento de compra y la forma de trabajo de los entrevistados, como por ejemplo la forma de pago favorita o su influencia sobre el precio. El tercer bloque del cuestionario indaga acerca de la fotografía *newborn*. Este es el bloque más extenso, pues es el aspecto de donde más necesaria es la obtención de información y donde se incluyen todas las preguntadas relacionadas con el marketing mix respecto a esta modalidad fotográfica, siendo el último y cuarto bloque el destinado para las preguntas de clasificación.

Tabla 9: Bloques del cuestionario

BLOQUES	PREGUNTAS
<b>Laboratorios fotográficos y Álbum la Comercial</b>	1-4
<b>Aspectos generales sobre forma de trabajo</b>	5-8
<b>Fotografía Newborn</b>	9-23
<b>Datos generales de clasificación</b>	24-27

En la tabla número 10 se desglosa y se analiza cada pregunta del cuestionario de forma individual, especificando la tipología de la misma:

Tabla 10: Resumen del cuestionario

Preg	Tipo de Pregunta	Objetivo de la Pregunta
1	<b>Cerrada Dicotómica</b>	Muestra el conocimiento sobre Álbum la Comercial del entrevistado.
2	<b>Escala Comparativa (Likert, 1-5 pts.)</b>	Muestra la percepción cualitativa de Álbum la Comercial por parte del entrevistado.
3	<b>Escala Comparativa (Likert, 1-5 pts.)</b>	Mide la preferencia a la hora de escoger medios para buscar información
4	<b>Escala Comparativa (Likert, 1-5 pts.)</b>	Presenta las valoraciones de los entrevistados sobre algunas características relevantes de un laboratorio fotográfico.
5	<b>Mixta con respuesta múltiple de tres opciones cerradas y una abierta</b>	Clasifica los soportes favoritos de los entrevistados para presentar sus reportajes de fotografía newborn.
6	<b>Mixta con respuesta múltiple de cuatro opciones cerradas y una abierta</b>	Muestra la forma de pago favorita.
7	<b>Cerrada de cinco opciones</b>	Informa sobre el comportamiento de compra con respecto al precio y su influencia en el individuo
8	<b>Escala de Intervalo</b>	Orienta sobre el presupuesto destinado a laboratorio fotográfico en el total de la tarifa de sus servicios.
9	<b>Cerrada Dicotómica</b>	Señala el grado de conocimiento de la fotografía newborn entre los entrevistados
10	<b>Cerrada Dicotómica</b>	Muestra si el entrevistado está familiarizado con la fotografía newborn

11	<b>Cerrada de cinco opciones</b>	Especifica el nivel de satisfacción actual de los entrevistados con respecto al producto que están entregando.
12	<b>Abierta</b>	Informa sobre los laboratorios con los que están trabajando actualmente los entrevistados sus reportajes newborn.
13	<b>Escala Comparativa (Likert)</b>	Muestra el comportamiento y preferencias a la hora de vender el propio entrevistado.
14	<b>Escala Comparativa (Likert, 1-5 pts.)</b>	Muestra el comportamiento del entrevistado con respecto a sus proveedores de acabados.
15	<b>Cerrada Dicotómica</b>	Muestra las perspectivas de los entrevistados de cara a ofrecer acabados newborn de forma inminente
16	<b>Cerrada de cinco opciones</b>	Informa sobre la necesidad de formación de los entrevistados.
17	<b>Mixta de respuesta múltiple con ocho opciones cerradas y una abierta</b>	Informa sobre los tamaños de álbum favoritos para entregar reportajes newborn.
18	<b>Cerrada de cinco opciones</b>	Informa sobre la cantidad de hojas considerada como ideal para presentar los reportajes fotográficos de bebé.
19	<b>Escala Comparativa (Likert, 1-5 pts.)</b>	Informa sobre los materiales preferidos empleados para la encuadernación.
20	<b>Mixta con respuesta múltiple de cuatro opciones cerradas y una abierta</b>	Presenta las características preferidas de los materiales empleados para la encuadernación
21	<b>Escala Comparativa (Likert, 1-5 pts.)</b>	Permite conocer los productos de packaging favoritos.
22	<b>Escala Comparativa (Likert, 1-5 pts.)</b>	Orienta sobre los accesorios favoritos para acompañar al producto encuadernado.
23	<b>Escala Comparativa (Likert, 1-5 pts.)</b>	Mide la valoración de los clientes sobre las razones para elegir un proveedor de acabados newborn.
24	<b>Escala de Intervalo</b>	Clasifica los entrevistados según su tramo de edad.
25	<b>Cerrada Dicotómica</b>	Clasifica los entrevistados según su género.
26	<b>Escala de Intervalo</b>	Indica que facturación mensual realiza el entrevistado a sus proveedores
27	<b>Abierta</b>	Averiguar en qué zona geográfica se desarrolla la actividad empresarial.

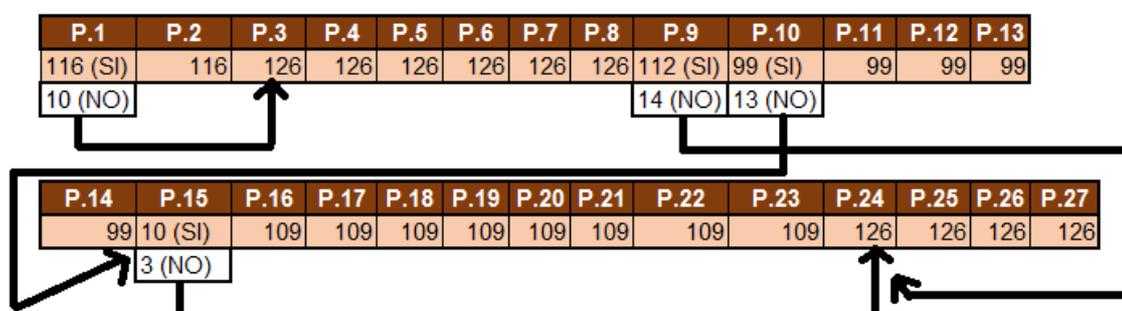
#### 4.3. Análisis de datos

A continuación, para obtener el perfil sociodemográfico de los encuestados, se procederá a realizar el análisis de la muestra mediante la presentación de los datos de clasificación. Se realizará también un análisis descriptivo, donde se

desarrollará cada pregunta del cuestionario de manera individual mediante el uso de medias y frecuencias. Con toda esta información y tras un último análisis chi-cuadrado y de la varianza con los que se contrastará información obtenida en varias preguntas del cuestionario, se presentarán las conclusiones a las que se llegan en esta investigación de mercados.

Para facilitar la comprensión sobre el número de encuestados en cada pregunta y debido a la existencia de varias preguntas filtro, se presenta en la ilustración 13 un mapa de respuestas de cada pregunta.

*Ilustración 13: Mapa de respuestas*



#### 4.3.1. Descripción de la muestra

En la presente investigación se han entrevistado un total de 126 personas, mayores de 18 años que se dedican a la fotografía profesional en cualquiera de sus variantes en el territorio español. La mayoría de los encuestados se encuentran en la franja de edad que abarca desde los 35 hasta los 54 años, siendo 47 encuestados los comprendidos entre los 35 y los 44 años y otros 47 encuestados los incluidos en el grupo de 45 a 54 años, suponiendo un 37,3% del total de la muestra cada uno de los dos grupos. La franja de edad de 25 a 34 años está formada por 26 encuestados, representando éstos un 20,6% de la muestra, mientras que los más jóvenes (de 18 a 24 años) y los más mayores (65 años o más) representan un 4% y un 0,8% de la muestra respectivamente.

Aunque se ha intentado respetar la paridad en el género, de la tabla 11 se desprende que un total de 69 encuestados han sido hombres, representando así el 54,8% de las encuestas, mientras que las mujeres suponen el 45,2% restante, siendo 57 las encuestadas. Con respecto a la facturación media mensual en

reportajes fotográficos, 42 encuestados facturan de 501 a 1000 euros, representando el 33,3% de la muestra, mientras que en el otro extremo tenemos los que facturan más de 2000 euros con solo un 7,1% de representación. El resto se reparte en otras franjas de facturación.

Tabla 11: Descripción de la muestra

P.24.		Frecuencia	Porcentaje
Rango de edad	De 18 a 24 años	5	4
	De 25 a 34 años	26	20,6
	De 35 a 44 años	47	37,3
	De 45 a 54 años	47	37,3
	65 años o más	1	0,8
	<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>
P.25.		Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Hombre	69	54,8
	Mujer	57	45,2
	<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>
P.26.		Frecuencia	Porcentaje
Facturación media mensual en reportajes fotográficos.	Menos de 500 euros	24	19
	De 501 a 1000 euros	42	33,3
	De 1001 a 1500 euros	30	23,8
	De 1501 a 2000 euros	21	16,7
	Más de 2000 euros	9	7,1
	<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>
P.27.		Frecuencia	Porcentaje
Comunidad Autónoma donde se realiza la actividad profesional	Asturias	5	4
	C.Valenciana	27	21,4
	Cantabria	5	4
	Castilla y León	10	7,9
	Castilla la Mancha	19	15,1
	Madrid	7	5,6
	Andalucía	17	13,5
	Aragón	6	4,8
	Extremadura	3	2,4
	País Vasco	7	5,6
	Catalunya	7	5,6
	Galicia	5	4
	Navarra	4	3,2
	La Rioja	2	1,6
	Murcia	2	1,6
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>	

También en la tabla 11 se presentan los encuestados de acuerdo al lugar donde desarrollan la actividad profesional. Destacan las comunidades autónomas de Comunidad Valenciana, con 27 encuestados que representan un 21,4% de la muestra, Castilla la Mancha, con 19 encuestados que representan un 15,1% de la muestra, y Andalucía, con 17 encuestados que representan un 13,5% de la muestra. El resto de comunidades están representadas por un total de 63 encuestados, suponiendo el 50% restante de la muestra.

#### 4.3.2. Análisis descriptivo de los datos

La primera pregunta del cuestionario refleja el grado de conocimiento entre los encuestados sobre Álbum la Comercial. La tabla 12 muestra que de la totalidad de los encuestados, un amplio 92,1% dicen conocer al laboratorio castellonense frente el 7,9% que dice no conocerlo.

Tabla 12: Conocimiento sobre Álbum la Comercial

<b>¿Conoce el laboratorio fotográfico profesional Álbum la Comercial?</b>			
<b>P.1.</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	Si	116	92,1
	No	10	7,9
	<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

En la segunda pregunta se pretendía conocer la opinión que tienen los 116 encuestados que respondieron 'Si' a la pregunta anterior, es decir, a los encuestados conocedores de Álbum la Comercial sobre algunos aspectos de este laboratorio. Como se aprecia en la tabla 13, todas las medias son similares, obteniendo la más alta la fidelidad de la impresión fotográfica con respecto a la realidad con un 3,627, seguida de la percepción de elevada calidad que poseen los productos de Álbum la Comercial, con 3,619 puntos sobre un total de 5.

Tabla 13: Valoración sobre Álbum la Comercial

	<b>Aspectos de Álbum la Comercial</b>	<b>Mín.</b>	<b>Máx.</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. estándar</b>
<b>P.2.</b>	Los productos de Álbum la Comercial son de alta calidad.	1	5	3,619	1,5791
	Álbum la Comercial cumple los plazos de entrega.	1	5	3,595	1,5909

	Existe una buena relación calidad-precio en los productos.	1	5	3,397	1,5183
	La impresión fotográfica es ajustada a la realidad.	1	5	3,627	1,5886

En la tabla 14 se recogen las respuestas a la tercera pregunta, que refleja los medios de comunicación favoritos a la hora de buscar información sobre laboratorios fotográficos y proveedores por parte de los encuestados. Los resultados reflejan que las referencias son importantes en el sector, pues este medio obtiene la media más alta, siendo ésta un 3,389. Las ferias y eventos y las vivistas de los agentes comerciales también son muy importantes, teniendo ambas una media de 3,294. Los medios escritos son los menos utilizados como fuentes de información al poseer una media de 2,889 puntos sobre un total de 5.

Tabla 14: Medios de comunicación favoritos para buscar información

	Medios de comunicación para buscar información sobre laboratorios	Mín.	Máx.	Media	Desv. estándar
P.3.	Referencias de compañeros de profesión	1	5	3,389	1,2262
	Redes Sociales	1	5	3,19	1,1151
	Medios escritos y revistas especializadas	1	5	2,889	1,3159
	Ferias y eventos	1	5	3,294	1,2779
	Visitas comerciales de representantes de la marca	1	5	3,294	1,4646

La pregunta número cuatro recoge las valoraciones, en una escala de 1 a 5, que hacen los encuestados sobre la importancia de determinadas características de un laboratorio fotográfico. Tal y como recoge la tabla 15, los encuestados valoran en mayor medida, con una media de 4,571, la calidad de los productos de un laboratorio, seguido de la posibilidad de personalización que ofrece el mismo, con una medida de 4,357. El aspecto menos importante es el precio ajustado, con una media de 3,937, seguido de la facilidad de pago, con unas media de 3,968. Es destacable también que la rapidez en la entrega posea una puntuación mínima de 2 sobre 5.

Tabla 15: Importancia de las características de un laboratorio

	Características de un laboratorio según el nivel de importancia.	Mín.	Máx.	Media	Desv. estándar
	La rapidez en la entrega	2	5	4,024	0,9162
	La calibración de color	1	5	4,286	0,9868

<b>P.4.</b>	La posibilidad de personalización	1	5	4,357	0,8896
	La facilidad de pago	1	5	3,968	1,1095
	El precio ajustado	1	5	3,937	1,0862
	La calidad de los productos	1	5	4,571	0,8142

La siguiente pregunta del cuestionario trata de reflejar el soporte en el que los encuestados entregan sus reportajes fotográficos. Tal y como recoge la tabla 16, un amplio 82,5% escoge los álbumes impresos en papel fotográfico como su soporte preferido. El resto de opciones reúne al 17,5% de entrevistados, englobándose, por orden de importancia, los soportes tecnológicos, los álbumes en offset y la opción 'otros'.

*Tabla 16: Soporte para entregar los reportajes*

<b>¿Cómo entrega sus reportajes de fotografía a tus clientes?</b>			
	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>P.5.</b>	Álbum fotográfico digital	104	82,5
	Álbum de impresión Offset	5	4
	Soportes tecnológicos.	14	11,1
	Otros	3	2,4
	<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

Con respecto al medio de pago preferido, tal y como se muestra en la tabla 17, los encuestados prefieren la domiciliación bancaria a 15 o 30 días con un 49,2%. La opción menos preferida consiste en realizar ingresos bancarios cada vez que se quiere hacer un pedido, representado por un total de un 4% de los encuestados.

*Tabla 17: Medio de pago favorito*

<b>¿Cuál es su medio de pago preferido a la hora de realizar un pedido a sus proveedores?</b>			
	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>P.6.</b>	Contrareembolso	43	34,1
	Pago con tarjeta de crédito	16	12,7
	Ingreso bancario	5	4
	Cargo en cuenta	62	49,2
	<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

La tabla 18 refleja el comportamiento de los encuestados con respecto al precio de los productos que compra. En este caso se aprecia como el precio es

considerado igual de importante que el resto de características, al ser esta opción la elegida por un total de 76 encuestados, que representan un 60,3% de la muestra. El no tener en cuenta el precio de los acabados es la opción menos escogida, representada por un 1,6% del total de la muestra.

Tabla 18: Variables que definen el comportamiento de compra

<b>¿Cuál de las siguientes variables se relaciona con su comportamiento de compra respecto al precio?</b>			
	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>P.7.</b>	El precio es lo que más influye, pero valoro otras características.	17	13,5
	El precio es igual de importante que el resto de características.	76	60,3
	Me fijo más en otros factores, el precio es secundario.	31	24,6
	No suelo tener en cuenta el precio de los acabados.	2	1,6
	<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

Otra cuestión interesante es el porcentaje que representa el coste de los acabados de los productos sobre el total del presupuesto que cobran los encuestados a los clientes finales. En la tabla 19 se desvela con un 34,9% que el valor de los acabados representa el 30% del presupuesto cobrado a los clientes finales. Solo 21 encuestados, que representan el 16,7% del total de la muestra, destina menos de esta cantidad a adquirir acabados fotográficos.

Tabla 19: Valor del acabado fotográfico sobre el presupuesto cobrado

<b>¿Qué presupuesto destina al producto comprado a su laboratorio?</b>			
	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>P.8.</b>	Hasta un 10% del valor	4	3,2
	Hasta un 20% del valor	17	13,5
	Hasta un 30% del valor	44	34,9
	Hasta un 40% del valor	29	23
	Hasta un 50% del valor	19	15,1
	Más de un 50% del valor	13	10,3
	<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

Las siguientes preguntas del cuestionario, ambas excluyentes, trataban de medir que cantidad de encuestados eran conocedores de la fotografía newborn y de los cuáles, que cantidad la ofrecía entre sus servicios. Tal y como

se aprecia en la tabla 20, un total de 88,88% conocen este tipo de fotografía frente a un 11,9% que dicen no conocerla. De los que la conocen, un 88,4% la ofrecen entre sus servicios frente a un 11,11% de encuestados que no la ofrecen a sus clientes pese a conocerla.

*Tabla 20: Conocimiento y ofrecimiento de la fotografía newborn*

<b>¿Conoce la fotografía newborn?</b>			
<b>P.9.</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	Si	112	88,88
	No	14	11,11
	<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100</b>
<b>¿Ofrece la fotografía newborn entre tus servicios?</b>			
<b>P.10.</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	Si	99	88,4
	No	13	11,6
	<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100</b>

La tabla 21 muestra las respuestas de los encuestados al ser preguntados por el laboratorio fotográfico al que solicitan acabados para entregar sus reportajes de fotografía newborn. Se recogen un total de 99 respuestas, correspondientes con los que contestaron 'Si' en la respuesta anterior, la relacionada con ofrecer fotografía newborn. Como este tipo de fotografía es tan novedoso, prácticamente ningún laboratorio ofrece productos específicos y acordes a esta línea. Solo ATL-Colormatic tiene productos específicos, siendo la respuesta más repetida, representando un 15,15% de la muestra, seguida de Colorex con un 14,14% de la muestra y de la propia Álbum la Comercial, con un 13,13% de las respuestas.

*Tabla 21: Laboratorio fotográfico favorito para trabajar los acabados newborn*

<b>¿Con que laboratorio trabaja sus reportajes de fotografía newborn?</b>			
<b>P.12.</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	Colorex	15	15,15
	Kitoli	13	13,13
	Albumplus	5	5,05
	Floricolor	13	13,13

	3-F	7	7,07
	Paraíso Digital	7	7,07
	Colormatic	16	16,16
	Álbum la Comercial	14	14,14
	Maxcolor	7	7,07
	Otros	2	2,02
	<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100</b>

La siguiente etapa en el cuestionario plantea que los encuestados valoren en qué medida están de acuerdo con las afirmaciones planteadas en relación a la venta de acabados newborn, valorándolas en una escala del 1 al 5. Las medias de esta respuesta son relativamente bajas, siendo la más alta, con un 2,952 sobre la 5, la referente a hacer partícipes al cliente final de los distintos acabados que puede ofrecer un fotógrafo profesional para entregar el reportaje. Con una media baja, exactamente de 1,688 sobre 5, los encuestados han mostrado su desacuerdo en no hacer partícipes a los clientes finales durante el proceso de elección de los acabados que recibirán.

Tabla 22: Afirmaciones sobre la venta de productos newborn

	Grado de acuerdo con afirmaciones relacionadas con la venta de acabados newborn.	Mín.	Máx.	Media	Desv. Estándar
<b>P.13</b>	Hago partícipes a mis clientes de las diferentes posibilidades de acabados que puedo ofrecerles.	1	5	2,952	1,9177
	Me siento cómodo/a enseñando por catálogo los acabados que realizo a mis clientes.	1	5	2,565	1,8268
	Utilizo contenido interactivo para enseñar los acabados realizados a mis clientes.	1	5	2,242	1,8095
	Solo yo decido las características de los acabados que entrego, mis clientes no participan en el proceso de elección de los mismos.	1	5	1,688	1,3878

La posterior pregunta trataba sobre el grado de acuerdo de los encuestados con afirmaciones relacionadas con la compra de acabados newborn. Los resultados reflejan que los encuestados prefieren conocer previamente a la compra las características de aquellos productos que van a consumir, al obtener esta afirmación una media de 3,508 sobre 5. En este caso las referencias entre colegas de profesión a la hora de preguntar sobre las características de un acabado en concreto antes de consumirlo no son muy importantes, pues el grado de acuerdo muestra una media de 2,317 sobre 5.

Tabla 23: Afirmaciones sobre la compra de productos newborn

<b>Grado de acuerdo con afirmaciones relacionadas con la compra de acabados newborn.</b>		<b>Mín.</b>	<b>Máx.</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Estándar</b>
<b>P.14.</b>	Me gusta conocer las características del producto antes de consumirlo por primera vez.	1	5	3,508	2,0149
	Suelo encargar muestras de aquellos productos que me llaman la atención.	1	5	3,079	1,9125
	Adapto mis reportajes a las características del acabado que me gusta.	1	5	2,651	1,7768
	Pregunto a colegas de profesión sobre referencias sobre algún acabado que me gusta y no he comprado anteriormente.	1	5	2,317	1,7511

La siguiente pregunta del cuestionario es respondida únicamente por aquellos encuestados que conocen la fotografía newborn pero no la ofrecen entre sus servicios en la actualidad, es decir, por 13 encuestados, y trata sobre la posibilidad de incluirla en dichos servicios en un futuro. Un total de 10 encuestados que representan el 76,92% del total de respuestas a la pregunta sostienen que si la incluirán en un futuro, frente a un 23,08% que se muestra firme en no incluirla entre sus servicios futuros pese a conocerla y no ofrecerla en el presente.

Tabla 24: Posibilidad de ofrecer fotografía newborn en el futuro

<b>¿Ofrecería en un futuro la fotografía newborn?</b>			
<b>P.15.</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	Si	10	76,92
	No	3	23,08
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

En la tabla 25 se muestran las respuestas de los encuestados al ser preguntados éstos por la necesidad de recibir formación sobre fotografía newborn. Esta pregunta la responden los 99 que conocen y ofrecen la fotografía newborn en la actualidad y los 10 que conocen, no ofrecen pero estarían dispuestos a ofrecer fotografía newborn en un futuro. Un total de 58 encuestados, que representan el 53,21% del total de respuestas a esta pregunta, valoran como muy prioritaria la necesidad de recibir formación, frente a 7 encuestados que consideran la formación como poco o nada necesaria.

Tabla 25: Formación en fotografía newborn

<b>¿Considera necesario recibir formación sobre fotografía newborn?</b>			
<b>P.16.</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	Nada necesario	4	3,66
	Poco Necesario	3	2,75
	Indiferente	9	8,25
	Algo necesario	35	32,11
	Muy necesario	58	53,21
	<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

Encuestados sobre el tamaño cerrado preferido de álbum expresado en centímetros para entregar los reportajes newborn, la tabla 26 muestra la preferencia por el 25x25 con un 46,78% de las respuestas, seguido del 30x30 con el 25,68% de las respuestas. Los tamaños menos preferidos son el 30x25, el 28x38 y el 25x40, al representar el 0,091%, 0,091% y 1,83% de las respuestas respectivamente.

Tabla 26: Tamaño apropiado de álbum para newborn

<b>¿Qué tamaño de álbum considera apropiado para reportajes newborn?</b>			
<b>P.17.</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	20x20	11	10,09
	25x25	51	46,78
	30x30	10	9,17
	24x30	5	4,58
	30x25	1	0,091
	30x30	28	25,68
	28x38	1	0,091
	25x40	2	1,83
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100</b>	

Sobre el número de hojas que debe de tener un álbum que contenga fotografía newborn, un total de 54 encuestados muestran sus preferencias por una cifra que vaya de los 6 a los 8 pliegos, representando el 49,54% de las encuestas, tal y como muestra la tabla 27. En esta misma tabla se aprecia que un total de 11 encuestados, que representan el 10,08% de las respuestas, prefieren un número superior a 10 hojas para sus álbumes de fotografía newborn, siendo estas opciones las menos preferidas.

Tabla 27: Número de pliegos suficientes

<b>¿Cuántos pliegos considera suficientes para entregar fotografía newborn?</b>			
<b>P.18.</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
	Hasta 5 pliegos	10	9,17
	Hasta 8 pliegos	54	49,54
	Hasta 10 pliegos	34	31,19
	Hasta 15 pliegos	7	6,42
	Más de 15 pliegos	4	3,66
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100</b>	

Avanzamos en el cuestionario hasta llegar a la pregunta que mide las preferencias de los materiales para entregar fotografía newborn, siendo valorados éstos en una escala de 1 al 5. La tabla 28 muestra como material favorito la tela, con una media de 3,484, y como material menos preferido la piel auténtica, con una valoración de 1,929 sobre 5.

Tabla 28: Materiales favoritos para newborn

	Materiales preferidos para acabados newborn	Mín.	Máx.	Media	Desv. Estándar
P.19.	Piel	1	5	1,929	1,4707
	Polipiel y ecopiel	1	5	2,492	1,5633
	Tela	1	5	3,484	1,7285
	Lino	1	5	3,333	1,6781
	Terciopelo	1	5	2,056	1,4439

Hilada con la pregunta anterior tenemos la siguiente pregunta, la número 20, donde se muestran las preferencias sobre las características de los materiales empleados para realizar acabados de fotografía newborn. En la tabla 29 se aprecia como los materiales sin estampados o los materiales con motivos infantiles genéricos son los favoritos, al representar un 48,62% y un 43,13% de todas las respuestas respectivamente.

Tabla 29: Características de los materiales favoritas para newborn

¿Qué características deberían de tener los materiales de los álbumes?			
	Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
P.20.	Sin estampados, solo colores lisos.	53	48,62
	Con estampados de motivos infantiles genéricos.	47	43,13
	Con estampados de dibujos reconocibles por la sociedad.	3	2,75
	Con apliques incorporados tales como pedrería, lentejuelas, etc.	3	2,75
	Otros	3	2,75
	<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

En la tabla 30 se muestran las valoraciones en una escala de 1 a 5 sobre la preferencia entre diversos productos de packaging para acompañar al álbum de fotografía newborn. Como se recoge en dicha tabla, el packaging favorito es la caja de madera, al obtener una media de 3,651 sobre 5, la media más alta con holgada diferencia con respecto a la segunda. La opción menos valorada es la de presentar el producto sin acompañarlo de packaging.

Tabla 30: Packaging favorito para newborn

	Packaging favorito para producto newborn.	Mín.	Máx.	Media	Desv. Estándar
P.21.	Bolsa	1	5	2,73	1,6561
	Maleta	1	5	1,944	1,3524
	Caja de cartón	1	5	2,333	1,5543
	Cada de Madera	1	5	3,651	1,6796
	Funda	1	5	2,635	1,603
	Prefiero sin packaging	1	5	1,508	1,2377

La pregunta del cuestionario relacionada con los accesorios favoritos para acabados newborn muestra, en la tabla 31, una preferencia por fotos en paspartú, con una media de 3,143 sobre 5. Las réplicas en miniatura, con una media de 2,976 sobre 5 y la memoria USB, con una media de 2,921 sobre 5 también son opciones valoradas positivamente. La opción de no entregar accesorios es la menos favorita, al poseer una media de 1,571 sobre 1.

Tabla 31: Accesorios favoritos para newborn

	Accesorios favoritos para acabados newborn.	Mín.	Máx.	Media	Desv. Estándar
P.22.	Lienzo con bastidor	1	5	2,722	1,623
	Marco de fotografía	1	5	2,81	1,733
	Memoria USB	1	5	2,921	1,7279
	Réplicas en miniatura	1	5	2,976	1,6708
	Fotos en paspartú	1	5	3,143	1,7876
	Bolsita con fragancia	1	5	2,095	1,4936
	Recordatorios	1	5	2,508	1,5582
	Prefiero sin accesorios	1	5	1,571	1,2864

Por último, preguntados sobre la valoración de las razones para elegir un proveedor de acabados newborn, los encuestados valoran con una mayor media, de 3,944 sobre 5, la correcta presentación de un producto, seguida de la posibilidad de personalización, al poseer esta razón una media de 3,778 sobre 5. La razón menos importante a la hora de seleccionar un proveedor para acabados newborn es la existencia de una amplia variedad de formatos, al

poseer una media de 3,477 sobre 5, media alta en términos absolutos pero no relativos al resto de razones.

Tabla 32: Razones para escoger laboratorio fotográfico de acabados newborn

	Razones para elegir a un proveedor de acabados newborn.	Mín.	Máx.	Media	Desv. Estándar
<b>P.23.</b>	La posibilidad de personalización.	1	5	3,778	1,6965
	El precio favorable.	1	5	3,524	1,6575
	Amplia variedad de acabados.	1	5	3,706	1,7115
	Amplia variedad de formatos.	1	5	3,437	1,6805
	Producto bien presentado.	1	5	3,944	1,7172

#### 4.3.3. Análisis ANOVA y Chi-cuadrado.

En esta fase de investigación de mercados se ha llevado a cabo un análisis entre aquellas preguntas de tipo nominal para establecer posibles relaciones entre los diversos factores. A continuación se presentan aquellas que si plantean diferencias significativas.

Con el objetivo de determinar un perfil sociodemográfico de los conocedores y consumidores de la fotografía newborn, se ha llevado a cabo un análisis del Chi-cuadrado de Pearson para identificar si existe relación entre conocer u ofrecer la fotografía newborn y pertenecer a una determinada franja de edad o a un determinado género.

Tal y como se aprecia en la Tabla 33, existe una relación la mayoría de los conocedores de la fotografía newborn pertenecen a una franja de edad comprendida entre los 35 y los 44 años, sin dejar de lado a los pertenecientes a la franja de 45 a 54 años. Ambas franjas de edad representan, respectivamente, el 40,54% y el 34,23% de los conocedores de la fotografía newborn. A priori parecía lógico pensar que los encuestados más jóvenes serían los principales conocedores de nuevas tendencias en fotografía, debido a su mayor contacto con las redes sociales y a la necesidad de 'estar a la última', que suele ser más

común entre la población más joven. El análisis bivariante ha demostrado que las personas que se encuentran en una franja de edad media, son las que más conocen la fotografía newborn.

Tabla 33: Rango de edad\*Conocimiento fotografía newborn

9*24	Rango de edad						
¿Conoces la fotografía newborn?	Resp.	De 18 a 24 años	De 25 a 34 años	De 35 a 44 años	De 45 a 54 años	65 años o más	Total
	Si	5	23	45	38	0	111
	No	0	3	2	9	1	15
	<b>Total</b>	5	26	47	47	1	126

**Prueba Chi-Cuadrado de Pearson < 0,05 (Sig. Asintótica bilateral = 0,011)**

En la tabla 34 se establece la relación existente entre ofrecer fotografía newborn y pertenecer a un género determinado según los 112 encuestados que ofrecen fotografía newborn en la actualidad. Como el nivel de significatividad asintótica bilateral es inferior a 0,05, podremos concluir que existe relación entre el género y ofrecer la fotografía newborn entre los servicios. Aunque existe una relativa paridad entre ambos géneros de cara a ofrecer fotografía newborn, es el femenino el que lo ofrece en mayor medida. Esto es algo hasta cierto punto lógico, pues este tipo de reportajes requieren de una sensibilidad y delicadeza extrema, además de que una fotógrafa siempre transmite a las recién mamás más confianza que un fotógrafo.

Tabla 34: Género\*Ofrecimiento fotografía newborn

10*25	Género			
¿Ofrece la fotografía newborn entre sus servicios?	Respuestas	Hombre	Mujer	Total
	Si	48	51	99
	No	8	5	13
	<b>Total</b>	56	56	112

**Prueba Chi-Cuadrado de Pearson < 0,05 (Sig. Asintótica bilateral = 0,007)**

También es necesario, de cara a saber el grado de penetración de la fotografía newborn entre los que son concedores de la misma, establecer la relación entre los mismos y los ofertantes. Al observar la tabla cruzada 35 se

observa como existe una amplia mayoría entre que conoce y ofrece la fotografía newborn, siendo los menos aquellos que no la ofrecen pese a conocerla. Un total de un 88,28% de los conocedores de fotografía newborn es ofertante de la misma, dejando a un 11,71% en el otro lado de la balanza.

Tabla 35: ofrecimiento fotografía newborn\*Conocimiento de la misma

9*10	¿Ofrece la fotografía newborn entre sus servicios?			
¿Conoces la fotografía newborn?	Resp	Si	No	Total
	Si	98 (88,28%)	13 (11,71%)	111
	No	0	1	1
	<b>Total</b>	98	14	112
<b>Prueba Chi-Cuadrado de Pearson &lt; 0,05 (Sig. Asintótica bilateral = 0,000)</b>				

Con el objetivo de determinar la relación entre los conocedores de la fotografía newborn y la necesidad de formación que poseen los mismos, al realizar la prueba de Chi-cuadrado de Pearson y obtener un nivel de significatividad inferior a 0,05, podemos observar en la tabla 36 que sí que existe relación entre éstas variables. De esta forma, la mayoría de los conocedores de la fotografía newborn consideran algo o muy necesaria la formación, siendo prácticamente anecdótico aquellos que se consideran formados en esta disciplina. Los no conocedores de la fotografía newborn no muestran ningún tipo de interés en obtener conocimientos sobre la misma.

Tabla 36: Formación newborn\*Conocimiento fotografía newborn

9*16	¿Considera necesaria la formación en fotografía newborn?						
¿Conoces la fotografía newborn?	Resp	Nada necesaria	Poco necesaria	Indiferente	Algo necesaria	Muy necesaria	Total
	Si	4	3	9	35	58	109
	No	0	0	0	0	0	0
	<b>Total</b>	4	3	9	35	58	109
<b>Prueba Chi-Cuadrado de Pearson &lt; 0,05 (Sig. Asintótica bilateral = 0,000)</b>							

Con respecto a la última tabla cruzada presentada, la tabla 37, en ella se profundiza en las características de los acabados ofertados para la fotografía

newborn. Se ha pretendido establecer la relación entre el tamaño cerrado preferido de álbum expresado en centímetros y el número de hojas o pliegos que éste debe de llevar, siendo 109 las respuestas válidas al ser éstos los encuestados que conocen y ofrecen fotografía newborn en la actualidad o conocen, no frecen en la actualidad pero ofrecerán en un futuro. En la tabla mencionada se aprecia como el formato 25x25 con un número de pliegos que oscila entre los 6 y los 8 es el favorito para los encuestados, seguido de aquellos que, manteniendo el formato de 25x25, estarían dispuestos a aumentar el número de pliegos hasta los 10. También es reseñable como en un tamaño superior, el 30x30, los encuestados señalen un número de hojas que oscile entre los 8 y los 10 como la opción preferida al resto, existiendo un 21,4% de encuestados que prefieren el formato 30x30 y que incluso aumentarían en hasta 15 el número de pliegos. Por último, destacar que para el resto de formatos la opción favorita de forma destacada es la de hasta 8 pliegos. Existe una relación entre tamaño y número de pliegos: los que prefieren formatos más pequeños escogen un número de hojas inferior, mientras que los que trabajan un formato más grande requieren de más pliegos para entregar sus reportajes.

Tabla 37: Hojas para reportajes newborn \*Tamaño álbum newborn

17*18		Número de hojas necesarias para entregar un reportaje newborn.					
Tamaño preferido para entregar un reportaje newborn.	Resp	Hasta 5 pliegos	Hasta 8 pliegos	Hasta 10 pliegos	Hasta 15 pliegos	Más de 15 pliegos	TOTAL
	20x20	1	9	1	0	0	11
	25x25	8	22	19	1	1	51
	20x30	0	9	1	0	0	10
	24x30	1	4	0	0	0	5
	30x25	0	1	0	0	0	1
	30x30	0	8	12	6	2	28
	28x38	0	0	0	0	1	1
	Otros	0	1	1	0	0	2
	<b>TOTAL</b>	10	54	34	7	4	109

**Prueba Chi-Cuadrado de Pearson < 0,05 (Sig. Asintótica bilateral = 0,000)**

Una vez realizados los análisis de aquellas variables que presentan relación, el próximo paso es establecer, a través del análisis de la varianza, aquellas variables que presentan diferencias significativas. Las tablas consecutivas muestran las preferencias de los ofertantes de acabados newborn por algunos aspectos de la venta, la distribución, el producto y el precio de los mismos. Al emplear las respuestas de las características sociodemográficas y relacionarlas con aspectos asociados a la fotografía newborn se ha determinado que en términos generales no existen diferencias significativas entre grupos, no existiendo por tanto un perfil de consumidor definido por estas variables.

Dónde sí que ha resultado significativo emplear las variables socio-demográficas ha sido a la hora de establecer relaciones con afirmaciones sobre Álbum la Comercial como empresa de impresión fotográfica y encuadernación, tal y como se aprecia en la tabla 38.

Así, de los 126 encuestados, 47 (37,30%) se encuentran en la franja de edad comprendida entre los 35 y 44 años, y otros 47 (37,30%) se encuentran en la franja de edad que abarca desde los 45 a los 54 años. Los 47 encuestados con edades comprendidas entre los 45 y 54 años son los que valoran con una puntuación media más alta las afirmaciones sobre Álbum la Comercial planteadas, valorando de forma especialmente positiva la calidad de los productos de Álbum la Comercial y el correcto ajuste de la impresión fotográfica. (Medias de 3,894 y 3,891 sobre 5 respectivamente)

Por otro lado, los encuestados con edades comprendidas entre los 35 y los 44 otorgan puntuaciones positivas a las afirmaciones que definen a Álbum la Comercial, pero no son tan benevolentes como los de una generación superior. De esta forma, la impresión fotográfica es la afirmación con la que mayor grado de acuerdo muestran, al otorgarle una media de 3,745 sobre 5, mientras que la correlación entre la calidad y el precio de los productos de la comercial es la afirmación con menos grado de acuerdo, al poseer una puntuación media de todos los encuestados comprendidos entre los 35 y los 44 años de 3,447 puntos sobre 5.

Destacar también que los encuestados con edades comprendidas entre los 25 y los 34 son los que menos grado de acuerdo muestran con todas las afirmaciones, especialmente con la que muestra la relación calidad-precio de los productos de Álbum la Comercial, a la que entregan una puntuación media de 2,692 sobre 5, la puntuación más baja de todas las franjas de edades sobre las tres afirmaciones valoradas.

Tabla 38: Edad\*Afirmaciones sobre Álbum la Comercial

P2*P24	Rango de edad	N	Media	Sig.
Los productos de Álbum la Comercial son de alta calidad.	De 18 a 24 años	5	4,4	0,016
	De 25 a 34 años	26	2,731	
	De 35 a 44 años	47	3,723	
	De 45 a 54 años	47	3,894	
	65 años o más	1	5	
	Total	126	3,619	
Existe una buena relación calidad-precio en los productos de Álbum la Comercial.	De 18 a 24 años	5	4,6	0,029
	De 25 a 34 años	26	2,692	
	De 35 a 44 años	47	3,447	
	De 45 a 54 años	47	3,574	
	65 años o más	1	5	
	Total	126	3,397	
La impresión fotográfica de Álbum la Comercial es ajustada a la realidad.	De 18 a 24 años	5	4,6	0,027
	De 25 a 34 años	26	2,846	
	De 35 a 44 años	47	3,745	
	De 45 a 54 años	46	3,891	
	65 años o más	1	5	
	Total	125	3,656	

La tabla 39 muestra la relación entre ofrecer o no fotografía newborn y valorar la calidad de los productos a la hora de escoger un laboratorio fotográfico. Con una media de 4,677 puntos sobre 5, los oferentes de fotografía valoran la calidad de los productos en mayor medida que los no oferentes de este tipo de fotografía, al poseer estos una media de 4,308, que sigue siendo alta. Por tanto, los oferentes de fotografía newborn son, si cabe, más exigentes con la calidad de los productos a la hora de escoger un laboratorio fotográfico.

Tabla 39: Ofrecimiento fotografía newborn\*Valoración calidad de los productos

4.6*10	Ofreces fotografía newborn	N	Media	Sig.
Calidad de los productos	Si	99	4,677	0,015
	No	13	4,308	
	Total	112	4,4925	

La tabla 40 muestra como las razones por las que los encuestados elegirían un determinado proveedor de acabados newborn son valoradas por aquellos encuestados que ofrecen este producto en la actualidad. Así, se observa como un producto bien presentado es lo más valorado por aquellos que ofrecen la fotografía newborn, al tener una media de 4,556, seguido de la posibilidad de personalización, con una media, también elevada de 4,373, ambas sobre 5. Los que no ofrecen fotografía newborn valoran la posibilidad de personalización con una puntuación media superior a la obtenida por el resto de variables. Por tanto, podemos concluir diciendo que los encuestados que ofrecen fotografía newborn exigen a los acabados para entregar sus reportajes newborn las mismas cualidades que para el resto de reportajes, con el añadido de que valoran en mayor medida una presentación cuidada del producto.

Tabla 40: Ofrecimiento fotografía newborn\*Variables valoradas en un laboratorio newborn

23*10	Ofreces fotografía newborn	N	Media	Sig.
La posibilidad de personalización.	Si	99	4,273	0,000
	No	13	4,077	
	Total	112	3,778	
El precio favorable.	Si	99	4,111	0,000
	No	13	2,846	
	Total	112	3,524	
Amplia variedad de acabados.	Si	99	4,202	0,000
	No	13	3,923	
	Total	112	3,706	
Amplia variedad de formatos.	Si	99	4,03	0,000
	No	13	2,615	
	Total	112	3,437	
Producto bien presentado.	Si	99	4,556	0,000
	No	13	3,538	
	Total	112	3,944	

Por último, la tabla 41 muestra como el tipo de material presenta diferencias significativas en cuanto a las características del mismo (significatividad de 0,000 en los cinco casos estudiados). En dicha tabla se aprecia como la tela y el lino poseen una valoración media superior a la del resto de acabados, al ser éstas de 3,484 y 3,333 sobre 5 respectivamente. La opción de que el material empleado sea de colores lisos y no lleve ningún estampado es valorada con mayor puntuación para el lino (4,113 sobre 5), la opción de que el material incluya motivos infantiles genéricos obtiene una mejor valoración el caso de la tela (4,468 sobre 5). Es este material, la tela, el que también posee la medias más altas (4 sobre 5 en ambos casos) para aquellos que prefieren materiales con dibujos infantiles reconocibles por la sociedad o apliques incorporados. Los que prefieren otras opciones a las planteadas se decantan por materiales como tela o lino, con una valoración media de 4,667 sobre 5 en ambos casos.

Podemos concluir que de los 109 encuestados que conocen y ofrecen fotografía newborn y que conocen, no ofrecen en la actualidad pero ofrecerán en un futuro fotografía newborn, 53 (48,62%) prefieren que los materiales no lleven estampados y que 47 (43,11%) lleven estampados de motivos genéricos. Los individuos que prefieren que los materiales sean de colores lisos han valorado el lino como material más apropiado, con una media de 4,113 puntos sobre 5. Los individuos que prefieren que los materiales incorporen motivos infantiles genéricos han valorado la tela como el material preferido.

Tabla 41: Ofrecimiento fotografía newborn\* Materiales para newborn

19*20	Ofreces fotografía newborn	N	Media	Sig.
Piel	Sin estampados	53	2,377	0,000
	Motivos infantiles genéricos	47	2,085	
	Dibujos infantiles reconocidos	3	1	
	Apliques incorporados	3	3,333	
	Otros	3	2	
	Total	109	1,929	
Polipiel y Ecopiel	Sin estampados	53	2,962	0,000
	Motivos infantiles genéricos	47	2,723	

	Dibujos infantiles reconocidos	3	3,333	
	Aplicques incorporados	3	3,667	
	Otros	3	2,667	
	Total	109	2,492	
Tela	Sin estampados	53	3,604	0,000
	Motivos infantiles genéricos	47	4,468	
	Dibujos infantiles reconocidos	3	4	
	Aplicques incorporados	3	4	
	Otros	3	4,667	
	Total	109	3,484	
Lino	Sin estampados	53	4,113	0,000
	Motivos infantiles genéricos	47	3,596	
	Dibujos infantiles reconocidos	3	3,333	
	Aplicques incorporados	3	3	
	Otros	3	4,667	
	Total	109	3,333	
Terciopelo	Sin estampados	53	2,509	0,000
	Motivos infantiles genéricos	47	2,213	
	Dibujos infantiles reconocidos	3	2	
	Aplicques incorporados	3	2,667	
	Otros	3	2,667	
	Total	109	2,056	

#### 4.4. Conclusiones a partir de los resultados obtenidos

Una vez finalizada la investigación de mercados, se presentan las conclusiones que responden a los objetivos específicos planteados al inicio de este apartado. Estas conclusiones se recogen en la tabla 42 y serán consideradas de cara al planteamiento de las acciones de marketing.

Tabla 42: Conclusiones Investigación de mercados

<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>INVESTIGACIÓN Y CUESTIONARIO</b>	
<p>Objetivo principal: Conocer la opinión de fotógrafos profesionales sobre la fotografía newborn y patrón de consumo de la misma.</p>	
<p>Se han realizado un total de 126 encuestas a través de un envío masivo utilizando la base de datos de la compañía en la plataforma Mailchimp a clientes y no clientes de la misma.</p>	

Cuestionario de 27 preguntas divididas en 4 bloques temáticas distribuido entre fotógrafos profesionales.

Muestra: Predominan las franjas de edades comprendidas entre los 35 y 44 años y los 45 y 54 años, paridad de sexos aunque mayor respuesta de hombres, facturación media mensual predominante de 501 a 1000 euros, lugar de actividad profesional mayoritario Comunidad Valenciana seguida de Castilla la Mancha y Andalucía.

### **ÁLBUM LA COMERCIAL**

Alto conocimiento de Álbum la Comercial por parte de los encuestados. Los encuestados valoran de forma positiva la calidad de la impresión de Álbum la Comercial, consideran que el laboratorio castellonense cumple los plazos de entrega y que los productos fabricados poseen una alta calidad.

### **LABORATORIOS FOTOGRÁFICOS**

Medios favoritos para buscar información sobre proveedores: contactos referidos, asistencias a ferias y eventos y visitas de comerciales de la compañía a sus estudios.

La posibilidad de personalización y la buena calidad de los productos son las características de los productos de los laboratorios más valoradas, por encima de otras como el precio o la forma de pago.

### **ASPECTOS GENERALES SOBRE FORMA DE TRABAJO**

La mayoría de los encuestados entregan sus reportajes en álbum de impresión fotográfica.

El medio de pago favorito es la domiciliación bancaria, seguido del pago contrareembolso, esto es, al recibir la mercancía.

El precio de los productos no posee una importancia especial frente al resto de variables.

Hasta un 30% y un 40% del presupuesto cobrado al cliente final es destinado a la compra de acabados fotográficos.

### **FOTOGRAFÍA NEWBORN**

### **COMPORTAMIENTO ENCUESTADOS**

Alto conocimiento de la fotografía newborn (88,1%) y elevado porcentaje de aquellos que la ofrecen entre sus servicios (88,4%). De los que no la ofrecen en la actualidad, elevada representación de aquellos que la ofrecerán en un futuro (84,61%).

El laboratorio fotográfico con el que los encuestados trabajan sus reportajes newborn es con ATL-Colormatic, seguido de Colorex.

Los encuestados necesitan conocer las características de los acabados antes de consumirlos, encargando muestras de productos si es necesario, y hacen partícipes a sus clientes de las diversas opciones de acabado que pueden ofrecerles.

Necesidad de formación elevada.

### ACABADOS NEWBORN

El tamaño favorito de álbum para entregar acabados newborn es el 25x25, seguido del 30x30. La cantidad de hojas considerada como necesaria en mayor medida es hasta 8 pliegos.

El material favorito es la tela, seguido del lino, cuyas características favoritas son los colores lisos, seguido de motivos infantiles genéricos.

Respecto al packaging, destaca como preferido la caja de madera, y las fotos con paspartú o réplicas de miniatura en cuanto a los accesorios favoritos.

El producto bien presentado y la posibilidad de personalizarlo son las condiciones necesarias para la selección de un proveedor de acabados newborn, por encima del precio o la variedad de opciones en formatos y acabados.

### ANÁLISIS Y SEGMENTACIÓN DEL CONSUMIDOR

Quien conoce la fotografía newborn la ofrece entre sus servicios y considera la formación como algo necesario o muy necesario.

La fotografía newborn es más conocida por los encuestados cuyas edades están comprendidas entre los 35 y los 44 años y los 45 y los 54 años. Estos últimos valoran mejor las afirmaciones planteadas sobre Álbum la Comercial que los primeros, siendo los más críticos los encuestados con edades comprendidas entre los 25 y los 34 años.

Aunque los encuestados de ambos géneros ofrecen fotografía newborn, es más común que sea ofrecida por las mujeres.

Los tamaños de álbum preferidos para newborn son el 25x25 seguido del 30x30. Los que prefieren el tamaño de álbum 25x25, son los que prefieren a su vez con hasta 8 pliegos. Los que prefieren el tamaño 30x30, lo prefieren hasta con 10 pliegos o incluso un poco más.

Los ofertantes de fotografía newborn valoran un producto con mejor presentación que los que no la ofrecen. Aunque la calidad de los productos es determinante para escoger proveedor por parte de los encuestados, los que ofrecen fotografía newborn son más exigentes en aspectos cualitativos.

Los materiales favoritos para fabricar álbumes de fotografía newborn son el lino y la tela sin estampados o con motivos infantiles genéricos.

## 5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Con el objetivo de analizar la realidad externa e interna para tomar decisiones concretas en futuro se presenta el siguiente diagnóstico de la situación donde se recogen, por un lado, las debilidades y fortalezas internas de la empresa y, por otro lado, las oportunidades y amenazas que se derivan del entorno (tabla 43).

Tabla 43: Resumen DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Acabados muy manuales y poco estandarizados.</p> <p>Cuello de botella en algunas partes de la cadena productiva.</p> <p>Poca flexibilidad de la organización.</p> <p>Comunicación en las redes sociales.</p> <p>No existe una alta percepción en la relación calidad-precio de los productos ofrecidos.</p> <p>Mejora del sistema de recepción de pedidos.</p>	<p>Mayor aumento de los productos sustitutivos.</p> <p>Crisis económica.</p> <p>Aumento de la competencia, especialmente de la que compite con estrategias de precio agresivas.</p> <p>Elevado poder del proveedor de papel fotográfico.</p> <p>Descenso de la natalidad española.</p> <p>Aumento de la fotografía amateur, pérdida de importancia de la profesionalización de la fotografía.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Laboratorio de impresión integrado en el proceso productivo.</p> <p>Elevada experiencia en el sector.</p> <p>Conocimiento y buena consideración del laboratorio por parte de los fotógrafos profesionales españoles.</p> <p>Alta expansión por el mercado español y capacidad productiva en momentos de picos de trabajo.</p> <p>Buena relación con los proveedores.</p> <p>Artesanalidad de los acabados</p>	<p>Fotografía newborn en pleno crecimiento.</p> <p>Crecimiento del número de fotógrafos a nivel nacional.</p> <p>Leve mejora de los indicadores económicos.</p> <p>Posibilidad de venta cruzada.</p>

### **Debilidades**

Álbum la Comercial, al ser una empresa veterana en la encuadernación de álbumes y llevar sus trabajadores años realizando los mismos procesos, posee poca flexibilidad para enfrentarse a cambios y a los nuevos retos que se deriven de afrontar nuevas necesidades que posea el sector. Por esta misma razón, los acabados son realizados con extrema dependencia de las personas, es decir, con un gran peso de minuciosa fabricación manual que elimina la posibilidad de estandarizar procesos y contar con estocaje.

En algunos puntos de la cadena productiva, como guillotinado o paquetería, se genera un cuello de botella en épocas de elevada producción, provocando errores de organización y empaquetado y la ralentización de las tareas de otras partes de la cadena dependientes de estas actividades.

Tal y como se desprende la investigación de mercados, la relación calidad-precio no es percibida de una forma elevada por parte de los fotógrafos profesionales, existiendo un precio superior a la calidad entregada.

Con respecto a la comunicación en las redes sociales, ésta es esporádica en caso de Instagram y puntual en el caso de Facebook, desaprovechando el escaparate que ofrecen estos dos portales.

Por último, el sistema de recepción de pedidos merece una instalación y adaptación a la nueva cartera de productos, quedando desfasado en la actualidad.

### **Amenazas**

Con la retirada del mercado de papeles fotográficos profesionales por parte de Kodak, solo Fuji se ha quedado como proveedor referente de la materia prima necesaria para la impresión. Esto ha otorgado un excesivo poder a Kodak que debilita la capacidad de negociación de los laboratorios.

La aparición de productos sustitutivos para presentar reportajes fotográficos paralelos a los álbumes es un problema creciente. Por otro lado, es más

frecuente que laboratorios fotográficos ya establecidos o nuevos laboratorios de ámbito local basen sus estrategias de venta en precios bajos, provocando que sea más difícil mantener las estrategias de diferenciación debido al gran número de opciones sustancialmente más económicas que existen. Informar al cliente de forma permanente sobre las ventajas de entregar un producto personalizado y de calidad es una constante para combatir este problema.

La situación de crisis económica vivida en el territorio nacional ha reducido la capacidad de compra del cliente final y, por ende, de los fotógrafos profesionales del mercado español. La incertidumbre económica y la situación drástica por la que pasan muchas familias españolas es un lastre para el consumo de artículos de lujo, como es el caso de los álbumes fotográficos.

España posee una tasa de natalidad de las más bajas del mundo y un descenso en el número de nacimientos del 1,98% en 2015 con respecto al año anterior<sup>22</sup>.

El aumento de la fotografía amateur y pérdida de peso de la fotografía profesional también representa una amenaza, pues Álbum la Comercial solo trabaja con fotógrafos profesionales.

### **Fortalezas**

Álbum la Comercial cuenta con un laboratorio fotográfico profesional incluido en sus instalaciones, por lo que puede dar servicio de impresión de forma rápida y sin limitaciones. Esto, unido a la enorme trayectoria empresarial de Álbum la Comercial, ha facilitado que la imagen de marca que poseen los clientes y los potenciales sea muy buena, valorando de forma muy positiva la labor del laboratorio castellonense.

Esto ha facilitado la expansión territorial que se ha llevado a cabo la última década, abarcando nuevas regiones y deslocalizando la función de venta, ampliando la misma a todo el territorio nacional.

---

<sup>22</sup> <http://www.datosmacro.com/demografia/natalidad/espana>

La relación con los proveedores está basada en una relación de confianza mutua, pues con la mayoría de ellos se lleva trabajando años. Esto provoca que la empresa tenga a quién encomendarse ante un problema de mínima envergadura, aumentando así la capacidad de respuesta.

Por último, en un sector azotado por la competencia de precios, establecer la diferenciación y personalización como principales armas posibilita desmarcarse de la mayoría de sus competidores. Esto es gracias a la realización de acabados tradicionales.

### **Oportunidades**

El mercado fotográfico, aupado por los desarrollos tecnológicos, la democratización de la fotografía y el auge de las redes sociales y de las comunicaciones, ha registrado un incremento en los últimos años, aumentando el número de fotógrafos profesionales.

La globalización, el aumento del intercambio cultural han facilitado el surgimiento de nuevas tendencias fotográficas, como la fotografía newborn, la fotografía de embarazo u otros reportajes como el pre-boda, post-boda o 'trash the dress'. Con respecto a la primera, a la fotografía newborn, supone el descubrimiento de un nuevo nicho de mercado y de un nuevo concepto que está comenzando a ser explotado con fuerza y del que se pueden extraer rendimientos provechosos.

En cuanto al entorno macroeconómico, la situación sigue siendo preocupante, pero se ha registrado una leve mejoría de algunos indicadores relacionados con el empleo, el consumo y la redistribución económica.

Por último, la posibilidad de venta cruzada es elevada, pues en la cartera de productos se incluyen muchos accesorios y complementos cuya venta es paralela al álbum, facilitando así el aumento de los ingresos.

## 6. PÚBLICO OBJETIVO

La próxima etapa de este proyecto será para definir el público o públicos objetivo a los que la empresa dirigirá sus acciones de marketing. Como se ha especificado previamente, Álbum la Comercial no vende sus productos a clientes finales aunque sean éstos los que los acaben adquiriendo, sino que el cliente directo del laboratorio castellanense son los fotógrafos profesionales. De la investigación de mercados se desprende que no hay un perfil sociodemográfico definido a la hora de establecer las características del cliente tipo de Álbum la Comercial sino que el laboratorio castellanense, al igual que el resto de laboratorios, cuenta con clientes de ambos sexos, de diversas edades, de diversos niveles de facturación y repartidos por varias zonas geográficas del país, dependiendo esta última parte de la política comercial y de las posibilidades de cada laboratorio.

En relación a la fotografía newborn y tal y como la investigación de mercados nos ayuda a concluir, ésta es realizada tanto por hombres como mujeres de todas las edades con niveles de facturación mensual variados, existiendo una ligera mayoría de mujeres y un mayor peso de los fotógrafos cuyas edades están comprendidas entre los 35 y los 54, sin llegar a ser estas condiciones significativas. Por esta razón, podemos segmentar a los fotógrafos profesionales respecto a la fotografía newborn en varios grupos atendiendo al conocimiento de esta disciplina y a la incorporación de la misma entre los servicios que ofrecen:

Conocen la fotografía y la ofrecen entre sus servicios: Son aquellos fotógrafos que de un modo u otro son sabedores de este tipo de fotografía y la ofrecen a sus clientes. Al ser este tipo de fotografía una tendencia muy nueva, no están definidos los procedimientos y las características generales de la misma, de forma que cada fotógrafo fotografía según su perspectiva y diseña las maquetaciones adaptando el flujo de trabajo que sigue para otros reportajes para los que ya tiene experiencia. Precisamente por la poca trayectoria de la fotografía newborn en España, los fotógrafos que la realizan se inspiran mucho en colegas de profesión y aplican ideas de referentes en esta disciplina fotográfica de otras partes del mundo. Suelen ser fotógrafos con necesidad inminente de formación,

de inspiración y de ideas y representan, tal y como la investigación de mercados aporta, la mayoría del sector fotográfico profesional.

Conocen la fotografía newborn y, aunque no la ofrecen en la actualidad, pretenden ofrecerla en un futuro: Este grupo de fotógrafos está un paso por detrás en cuanto a innovación con respecto al grupo anterior. En este grupo encontramos a fotógrafos que están activos en su profesión realizando reportajes de otra índole pero no se sienten capacitados para lanzarse a ofrecer un servicio que desconocen o bien no tienen la formación que ellos consideran como mínima para poder incorporar la fotografía newborn a su cartera de servicios. De la investigación de mercados podemos concluir que, de todos los que conocen la fotografía newborn y no la ofrecen en la actualidad, la mayoría tienen pensado ofrecerla en un futuro.

Conocen la fotografía newborn y no la ofrecen ni tienen pensado ofrecerla en el futuro: Este grupo está formado por fotógrafos profesionales que tienen una línea de negocio totalmente distinta a la fotografía newborn y, por tanto, incorporar ésta entre los servicios que ofrecen no entra en sus planes de futuro.

No conocen la fotografía newborn pero si la conocieran la ofrecerían entre sus servicios: En este grupo se encuentran los fotógrafos profesionales más independientes y ajenos a la realidad del sector al que pertenecen, con una situación más acomodada y una actitud más conformista respecto a su volumen de trabajo y situación del sector en general. Estos fotógrafos se encontrarían receptivos a incluir la fotografía newborn entre sus servicios si se les ofreciera un producto enfocado especialmente a la misma, un plan formativo adecuado y consejos sobre maquetación, diseño y flujos de trabajo.

Por esta razón, el target general de Álbum la Comercial para su línea de productos newborn serían los que la conocen y la ofrecen en la actualidad, los que la conocen y pese a no ofrecerla en la actualidad la ofrecerán en un futuro y aquellos que todavía no son conscientes de su existencia pero ofrecerán la fotografía newborn en cuanto sean informados de la misma.

Es reseñable recordar también que Álbum la Comercial fabrica sus productos empleando materias primas de elevada calidad y con un proceso totalmente manual y tradicional, logrando de esta forma un acabado artesanal. Las técnicas de disposición de materiales y de cosido de los mismos son similares a las del repujado de piel y el proceso de impresión se realiza con maquinaria de última tecnología de impresión profesional.

Todo esto lleva a que Álbum la Comercial coloque en el mercado un producto que satisface los deseos de clientes exigentes en cuanto a calidad que están dispuestos a pagar un precio mayor a cambio de la misma. Por esta razón, independientemente del grado de conocimiento y de ofrecimiento que exista sobre la fotografía newborn por parte de los fotógrafos profesionales, el target al que se dirige Álbum la Comercial debe de valorar las características del producto antes mencionadas. De la investigación de mercados se concluye también que los concedores y ofertantes de fotografía newborn valoran en mayor medida que el resto la calidad de los productos y los productos bien presentados, lo cual supone una situación favorable para el laboratorio castellonense.

Con respecto al posicionamiento (Figura 5), se observa la situación actual de las empresas observadas en el análisis de los competidores con respecto a la calidad de los productos que entregan y los productos newborn que ofrecen a sus clientes, en caso de ofrecerlos. Se aprecia como ATL-Colormatic es la empresa que mejor ratio posee, siendo Paraíso Digital la que ocupa el último lugar. Con respecto a Álbum la Comercial, podemos observar como en la actualidad posee una calidad superior a la del resto de competidores, perdiendo posición si se compara en base a ofrecer productos newborn. Se pretende darle la vuelta a esta situación de cara al futuro a corto plazo, manteniendo la calidad actual pero aumentando su cartera de productos al añadir una línea de productos específicos para la fotografía newborn. Con esta situación se logrará un equilibrio mayor y un mejor posicionamiento con respecto al logrado por sus competidores, asumiendo como estable la situación de éstos en el corto plazo.

Figura 5: Posicionamiento



## 7. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

El paso previo a la definición de las acciones de marketing englobadas en el plan de acción consiste en establecer los objetivos que se pretenden conseguir con el mismo y las estrategias que serán utilizadas para llevarlo a cabo.

### 7.1. Objetivos del plan de Marketing

Es necesario recordar que el principal fin de Álbum la Comercial en la actualidad es proveer al mercado fotográfico de acabados profesionales para los reportajes de bodas y comuniones y reportajes varios, con la inclusión, a partir del presente plan, de una línea de productos destinados a la fotografía newborn. Esta línea de productos no pretende desplazar ni sustituir a ninguna de las ya existentes para el resto de disciplinas fotográficas, sino aumentar las opciones que se ofrecen a los fotógrafos y clientes de la marca. Por esta razón, se presentan una serie de objetivos de marketing que se suponen específicos, alcanzables, medibles y compatibles con los objetivos que se poseen para el resto de acabados.

En la tabla 44 quedan expuestos el grupo de ocho objetivos propuestos, compuesto por tres objetivos cualitativos y cinco objetivos cuantitativos. Con respecto a los objetivos cualitativos, todos tienen la finalidad de aumentar la notoriedad de marca y la flexibilidad de la compañía. Los objetivos cuantitativos persiguen todos la maximización de los beneficios y el aumento del número de clientes. La compañía dedicará sus recursos humanos y económicos a la consecución de los mismos y reorganizará sus capacidades para satisfacerlos e integrarlos con el resto de objetivos ya existentes.

Destacar en último lugar que se pretende que todos los objetivos planteados sean alcanzados en el plazo de un año desde la puesta en marcha de las acciones propuestas en este informe, revisándose una vez concluido este plazo para plantear nuevos objetivos o revisar las razones por las que no han sido alcanzados en el caso de producirse tal situación.

Tabla 44: Resumen Objetivos de Marketing

OBJETIVO		DESCRIPCIÓN	TIPOLOG.
O1	Reducir los cuello de botella en producción	Mejorar los procesos para reducir los puntos débiles del sistema productivo y aumentar así la productividad de los trabajadores.	Cualitativo
O2	Introducirse en el mercado de acabados newborn	Ser un laboratorio referencia en acabados newborn e identificado también a este tipo de fotografía.	Cualitativo
O3	Fomentar el consumo de acabados tradicionales	Dar a conocer las ventajas de comprar acabados artesanales y resaltar esta característica.	Cualitativo
O4	Aumentar la fidelización	Conseguir una fidelización de los nuevos clientes de un 70% y seguir incentivando a los clientes actuales y habituales para que repitan.	Cuantitativo
O5	Crecimiento del número de clientes	Incrementar el número de clientes en un 5%.	Cuantitativo
O6	Aumento de seguidores en las RRSS.	De forma orgánica, aumentar el número de seguidores en Facebook en un 20%, en Instagram un 50% y alcanzar la cifra de 100 suscritos al canal de Youtube de la compañía.	Cuantitativo
O7	Incremento del número de productos ofrecidos.	Introducir una línea de acabados newborn que conste de un álbum multiformato acompañado de, al menos, dos opciones de packaging. Introducir una línea de accesorios newborn de, al menos, cuatro artículos.	Cuantitativo
O8	Aumentar el número de clientes que poseen muestras	Conseguir que un 50% de los clientes nuevos realicen muestras y distribuir 100 lotes de muestras entre los clientes habituales.	Cuantitativo

## 7.2. Estrategias de marketing

Por lo que respecta a las estrategias de marketing, podríamos definir las desde varios enfoques.

Según el planteamiento de Porter, Álbum la Comercial debe de extrapolar la estrategia de diferenciación que sigue en el resto de líneas de producto a los acabados newborn, haciendo especialmente hincapié en aquellos aspectos que convierten al producto en único y que transmiten a los actuales clientes y a los clientes potenciales de la compañía un valor añadido respecto al producto de los competidores.

Respecto a las estrategias propuestas por Kotler y Signh, Álbum la Comercial debe de mantener la estrategia de líder que lleva a cabo en la actualidad con sus productos y establecer una estrategia de retador hacia el líder 'ATL Colormatic' para ampliar la cuota de mercado con la nueva línea de productos newborn.

En referencia a las estrategias que plantean Miles y Snow, Álbum la Comercial debe de optar por una estrategia mixta o analizadora, es decir, mantener el dominio del que gozan en la actualidad pero buscando el desarrollo de los nuevos productos planteados, buscando constantemente la innovación y llevando a cabo las modificaciones necesarias.

Por lo que respecta a las estrategias de segmentación, al pretenderse abarcar nuevos segmentos a partir de las acciones de marketing propuestas, se seguirá una estrategia de marketing mix diferenciado de especialización selectiva, de forma que se adapte la oferta de productos a cada uno de los públicos objetivo previstos. No se persigue abarcar la totalidad del mercado puesto que el mismo también está comprendido por fotógrafos que buscan precios más económicos y no son tan exigentes en cuanto a la calidad, y este tipo de fotógrafos no son el público de Álbum la Comercial.

El último lugar, respecto a los métodos de crecimiento descritos por Ansoff, al establecer una nueva línea de productos destinada a la fotografía newborn y ofrecerla a sus ya clientes, Álbum la Comercial estará llevando a cabo una estrategia de desarrollo de nuevos productos. A su vez, con estos nuevos acabados abarcará a un mercado al que hasta ahora no tenía acceso, el de la fotografía newborn, produciéndose de este modo el desarrollo de una estrategia de diversificación relacionada. Álbum la Comercial deberá de compaginar la venta y promoción de los productos newborn sin descuidar los acabados ya ofrecidos a los mercados ya conocidos, por lo que deberá de seguir una estrategia de penetración de mercados que le permita mantener y fortalecer su posición actual e incluso mejorar la cuota de mercado conseguida.

## 8. PLAN DE ACCIÓN

En este punto del informe se plantean las acciones de marketing para lograr los objetivos definidos con respecto a la línea de productos newborn. El plan de acción propuesto incluye medidas que afectan al producto, al precio, a la distribución a la comunicación y a la propia marca. Todas estas medidas sugeridas van dirigidas hacia la totalidad del target seleccionado y se contemplan como paralelas a las acciones que la compañía ya hace para el resto de productos.

### 8.1. Decisiones de Producto y Marca

#### **ACCIÓN 1: NUEVA LÍNEA DE PRODUCTOS NEWBORN**

Crear una nueva línea de productos newborn será la acción en torno a la cual se desarrollarán la mayoría de acciones y la totalidad de estrategias, por lo tanto, ésta debe de ser la primera de las acciones que deberá de llevarse a cabo.

Se plantea la elaboración de una línea de producto sencilla pero suficiente en cantidad, evitando acabados recargados y una amplia gama de producto que provoque un exceso de información nueva a los clientes y no clientes. De todo el producto planteado a continuación sería estrictamente necesario solicitar materia prima en pequeña cantidad para comprobar la posibilidad de elaboración y observar el resultado final antes de realizar un aprovisionamiento de cantidades más grandes. El producto quedaría de la siguiente forma configurado:

Por lo que respecta a los álbumes y siempre basándonos en la investigación de mercados, se plantearán dos formatos distintos: el formato 25x25 y el formato 30x30, expresados en centímetros y formato cerrado. Ambos formatos se propondrán en un mínimo de ocho hojas y se dará la posibilidad a los clientes de aumentar dicho número hasta un máximo de veinte hojas, cobrando un extra por cada hoja adicional. En cuanto a los materiales y sus características, se apuesta por tela de tres colores diferenciados (celeste, rosa claro y gris) con cuatro posibilidades en cada color (liso, a rayas, con estrellas y con topes). Se ofrecerá la posibilidad de combinar los doce materiales de la forma de la que el fotógrafo

solicite, pudiendo elegir un material para la trasera del álbum, otro material para el lomo y un tercer material para la portada. Para las telas en doce colores se propone contactar con la empresa COMERCIAL ROCH, S.L (Barcelona), por la amplia gama de tejidos que ofrecen y por existir una buena relación proveedor-cliente basada en años de trabajo.

El primero de los accesorios planteados será un símil carpeta a tamaño 15x15 expresado en centímetros cerrados, con dos paspartú de color blanco de forma cuadrada a los laterales de la carpeta una vez ésta es abierta, diseñados para dos fotos 10x10 en su interior (ilustración 14). Para el exterior de la carpeta paspartú se dará a elegir entre los 12 materiales que se ofrecen para la fabricación de los álbumes. No habrá mínimo de cantidad para realizar la compra y se podrán adquirir sin necesidad de comprar el álbum principal. El paspartú al tamaño indicado se solicitará a la empresa INGLET S.L (Lleida), proveedor habitual de este tipo de material en otros formatos.

*Ilustración 14: Carpeta Paspartú*



El segundo accesorio (Ilustración 15) consistirá en una línea de marcos de madera blanco con efecto 'antique' a tamaño 15x15, con paspartú de terciopelo incorporado. Para el paspartú se proponen cinco formas (corazón, estrella, cuadrado, nube y luna) de un único color cada una (rosa, marrón, celeste, marino y violeta respectivamente). Posteriormente, se podrá incorporar la fotografía a tamaño 10x10 detrás del paspartú, para poder jugar con el efecto que la forma del paspartú tiene sobre el papel impreso. No habrá mínimo de cantidad a la hora de hacer un pedido y se podrán encargarse sin necesidad de encargarse el álbum principal. Al igual que en el caso anterior, la fabricación de los paspartú correrá

a cargo de INGLET, SL. (Lleida), mientras que la moldura se solicitará a la empresa murciana MOLDURAS ENRIQUE LÓPEZ, proveedor habitual de diversas referencias de molduras y maderas.

*Ilustración 15: Marcos paspartú*



El producto que cierra la línea de accesorios consistirá en un pack de tres réplicas del álbum principal a tamaño 15x15 centímetros fabricadas con el mismo material que se haya elegido para el álbum al que acompañan o, en el caso de haberse solicitado sin el mismo, con el material especificado a la hora de realizar el pedido. Estas tres réplicas estarán impresas en papel fotográfico profesional y encuadradas siguiendo el mismo procedimiento que el álbum de tamaño superior.

Para el packaging se plantean dos opciones, ambas en formato caja y ambas fabricadas en madera por la empresa ENSAJOR S.L. La primera de las cajas es de un solo piso y su cierre es similar al de un estuche de botellas de vino. Esta caja se ofrece en la actualidad para reportajes de comunión por lo que se propone ofrecerla también para la fotografía newborn debido al resultado obtenido en la investigación de mercados con respecto a las preferencias sobre packaging. La segunda caja (Ilustración 16), bastante más elaborada, consiste en una caja de dos pisos con cajón extraíble de madera en el piso inferior, dónde se guardará el álbum. La parte de arriba irá cubierta por una tapa forrada exteriormente con el mismo material del álbum que irá guardado en su interior. Una vez abierta, la tapa irá personalizada interiormente con el nombre del bebe protagonista del álbum sobre un fondo blanco y con motivos infantiles en celeste, rosa o gris, a juego del tejido en el que se haya fabricado el álbum. El piso de arriba estará dividido en varios departamentos para poder guardar los accesorios que hayan seleccionado. Ambas cajas no se comercializarán sueltas y serán

ofrecidas únicamente como opción una vez solicitado el álbum. En el caso de la caja de un solo piso se ofertará cuando se haya pedido un álbum suelto, mientras que el cofre de dos pisos se planteará como opción cuando el pedido contenga accesorios aparte del álbum.

*Ilustración 16: Cofre newborn*



Al introducir una nueva línea de productos newborn que potencia la venta cruzada, se abarcará a un mayor número de clientes y se ganará posicionamiento como laboratorio de acabados newborn, contribuyendo de esta forma al aumento de los beneficios.

Con respecto al catálogo infantil donde se presentarán estos productos, es necesario remarcar que en la actualidad el catálogo está orientado hacia los reportajes de comunión y el pequeño reportaje, sin hacer referencia ninguna a acabados newborn. Como son dos estilos de fotografía distinta pero están englobados ambos dentro de la denominada 'fotografía para niños', se propone realizar un catálogo de doble uso, de manera que al abrirlo por un lado se expongan los acabados destinados a la comunión, y al darle la vuelta y abrirlo por otro vengán mostrados los acabados destinados al producto newborn.

El diseño de catálogos es algo que realiza Álbum la Comercial antes del comienzo de cada campaña, es decir, no se externaliza ni se depende de terceros. Debido a que no se disponen de vectores, fuentes, tipografías y, en definitiva, de ningún material para el diseño de un catálogo newborn, se propone

la compra en un portal on-line de diseñadores como es *CreativeMarket*<sup>23</sup> de algunos elementos que pueden ser útiles de cara a la maquetación de la parte del catálogo infantil destinada al newborn. Una plantilla de estrellas, fondos de diversas texturas o motivos infantiles pueden ser idóneos para lo que se requiere, aunque la mejor opción sería destinar un presupuesto fijo de gasto a este portal y que el encargado de la labor del diseño realice las compras bajo su propio criterio, respetando la línea creativa del mismo. En el catálogo deberá de hacerse referencia mediante fotografía y textos al carácter artesanal de los acabados y al proceso de producción manual y de carácter tradicional.

Se pretende disponer de una versión on-line del catálogo al crear un PDF interactivo del mismo, pero también tener una versión off-line al encargar la impresión de 1500 unidades en papel cuché mate de 90 gramos con portada de 150 gramos terminada en laminado brillo. La impresión se realizará por GRUPO ZONA CASTELLÓN, SL al ser esta imprenta el proveedor habitual de Álbum la Comercial para este tipo de material.

## **ACCIÓN 2: COBRANDING CON ATREZZOINFANTIL**

Para introducir la nueva línea de productos newborn entre los públicos objetivo a los que la empresa se dirige, se plantea una colaboración con esta empresa sevillana especializada en vender artículos de atrezzo para que los fotógrafos profesionales realicen sus reportajes newborn. Atrezzoinfantil vende todo tipo de artículos para los reportajes de bebé, pero está especializada en los denominados productos 'Crochet', esto es gorros y disfraces originales fabricados con lana de diversos colores. Se propone una colaboración basada en los siguientes pilares:

- Dedicar dos páginas a todo color en el catálogo nuevo de productos de fotografía newborn a hablar sobre Atrezzoinfantil y mostrar los acabados que la empresa sevillana considere oportunos, siguiendo una línea de productos similar a la planteada por Álbum la Comercial. A su vez se propone que Atrezzoinfantil

---

<sup>23</sup> <https://creativemarket.com/>

destine un espacio en sus folletos informativos a mostrar imágenes de productos de Álbum la Comercial y un breve texto descriptivo de los mismos.

- Para la creación de escenarios o ambientes a la hora de fotografiar el producto de Álbum la Comercial para el nuevo catálogo, se utilizarán elementos decorativos que provee Atrezzoinfantil, referenciando en todo momento la pertenencia de esos artículos a la empresa de atrezzo andaluza. De la misma forma, se cederán maquetas de álbumes réplicas a los modelos introducidos en el catálogo de fotografía newborn a Atrezzoinfantil para que sean utilizados en la creación de ambientes y escenarios que realizan ellos para fotografiar sus productos.

Independientemente de estas acciones enfocadas en su totalidad al producto, se pretenden otras acciones que combinan el aspecto del producto con otros aspectos del marketing mix:

- Por hacer un pedido que supere los 100 euros en acabados newborn a Álbum la Comercial se remitirá un código de descuento del 5% para la compra de artículos en Atrezzoinfantil. Esto será recíproco por parte de la compañía sevillana, y por la compra de un pedido que supere la cantidad que ellos consideren apropiada para ser establecida como mínima, proporcionarán un descuento del 5% para la compra de acabados newborn. Se pretende de esta forma entrelazar la compra de artículos entre las dos empresas y asociar Álbum la Comercial también como referencia en el mercado newborn y que Atrezzoinfantil tenga un nuevo escaparate para la venta de sus productos. Esta acción se pretende alargarla durante los tres primeros meses del lanzamiento de la línea newborn.
- Para concluir la colaboración, se propone al final de los tres meses realizar un sorteo conjunto aprovechando los perfiles

oficiales de ambas compañías en la red social Facebook. A través de sorteo cruzado, ambas compañías sortearán un vale de 100 euros para consumir respectivamente en acabados que ofrece la compañía asociada. Las condiciones serán darle al 'Me gusta' en ambos perfiles y compartir la publicación de forma pública de dicho sorteo en el propio muro. Una vez concluya el plazo acordado para participar, Álbum la Comercial comprobará qué participantes han cumplido las condiciones anunciadas y elegirá a su ganador empleando la página especializada en sorteos Sortea2.

### **ACCIÓN 3: FORMACIÓN SOBRE TÉCNICAS DE VENTA Y SOBRE TÉCNICAS FOTOGRÁFICAS.**

Por norma general, los fotógrafos son artistas con conocimientos avanzados sobre luz, fotogenia y debido a los últimos cambios en el sector, de programas informáticas de edición, pero no son por regla general emprendedores ni poseen una orientación proactiva hacia la venta.

Por esta razón, se propone contactar con un profesional del marketing con experiencia en ponencias y coaching, como es el caso de Laura Ribas, para organizar una serie de cinco vídeos en los que Laura orientará sobre técnicas de ventas y sobre cómo gestionar el proceso íntegro desde que el cliente final contacta con el fotógrafo hasta que éste cierra la venta de sus servicios. Otro aspecto importante que caerá en manos de Laura será la formación sobre herramientas que pueden usar los fotógrafos para atraer a un mayor número de clientes y como incentivar en éstos la compra por primera vez. En estos vídeos Laura se apoyará de los productos de Álbum la Comercial y enseñará como ofrecerlos, hablará de sus características, etc.

El contenido se emitirá a los clientes de Álbum la Comercial en entregas semanales a través de un canal privado que Álbum la Comercial tiene contratado con Arsys, el servidor informático, y publicado en abierto en el canal de Youtube de la compañía una vez ya se hayan emitido los cinco vídeos formativos. A priori,

Septiembre sería el mes para la emisión del primero de los vídeos, por lo que preparación de los mismos debería de ser previamente a este mes.

Se ha pensado en Laura Ribas debido a que fue ponente contratada para el Foro de Fotógrafos Infantil 2016, pero por un problema familiar no pudo realizar la ponencia. De esta forma sería el primer contacto de Laura con el negocio de la fotografía profesional como coach de marketing.

Independiente a la formación sobre técnicas de venta, también se propone la realización de unas jornadas de formación fotográfica de diversas disciplinas; boda, fotografía infantil y un taller sobre fotografía de comuniones. Para ello se propone realizar una semana formativa del 6 al 10 de Febrero en Castellón de la Plana, en una de las salas de reuniones del Hotel Jaume I. Los ponentes que se consideran apropiados para dicha formación serían Manuel Orero, con dos días de formación sobre fotografía y posterior retoque en la disciplina de la fotografía nupcial, Maru Serra, con dos talleres diarios de fotografía newborn y fotografía boudoir y Eva Cordero, con una ponencia de una jornada de duración sobre fotografía de Comuniones. La idea de partida es cobrar a los asistentes por taller al que asistan una cantidad fija de 49 euros que incluye la propia formación, un *coffee break* a media mañana y un almuerzo a la hora de comer. Se pretende lograr una asistencia mínima de 25 personas por taller y día, cifra fácilmente alcanzable teniendo en cuenta la cantidad de fotógrafos profesionales que existen en la provincia de Castellón y Valencia y el renombre de los ponentes entre los colegas de profesión. Las jornadas formativas se potenciarán a través del sistema de envío masivo que utiliza la empresa para promocionar el resto de sus actividades y productos, las redes sociales y, por supuesto, a través del agente comercial que lleva la zona de Castellón y Valencia.

#### **ACCIÓN 4: OBTENCIÓN DEL DOCUMENTO DE CERTIFICACIÓN ARTESANA (DCA)**

Aunque Álbum la Comercial produce sus artículos con un proceso artesanal, no posee ningún documento que certifique dicha peculiaridad ni que respalde al que es su elemento diferenciador. Para que la marca quede asociada a la artesanía y poder publicitarse como tal, se propone solicitar a la Generalitat

Valenciana el Documento de Certificación Artesana expedido de forma gratuita al presentar la documentación demandada en su web. Esto permitirá también a Álbum la Comercial la obtención de ventajas fiscales, legales y administrativas así como la posibilidad de optar a subvenciones y crear sinergias con otras empresas consideradas como artesanas por las instituciones.

A continuación se presenta un resumen de las medidas propuestas en relación al producto (tabla 45):

*Tabla 45: Acciones propuestas para producto*

<b>ACCIONES PROPUESTAS</b>			
<b>PRODUCTO Y MARCA</b>			
<b>CÓD.</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>OBJETIVOS</b>
AC1	Nueva línea de productos newborn y actualización del catálogo infantil.	Álbumes 25x25 y 30x30, con mínimo de 8 pliegos, fabricados en tela de tres colores y cuatro posibilidades distintas, con posibilidad de combinar. Accesorios: carpeta paspartú, réplicas y marco con paspartú. Cofre de madera.	O2, O5, O7
AC2	Co-branding con Atrezzofotoinfantil	Alianza con la empresa sevillana de atrezzo de fotografía infantil.	O2, O5, O6
AC3	Formación sobre técnicas de venta.	Realización de ciclos formativos online sobre técnicas de venta de productos de Álbum la Comercial de la mano de Laura Ribas.	O3, O4, O6,
AC4	Obtención del DCA.	Obtención del sello de artesanía para la revalorización del producto.	O3

## **8.2. Decisiones de Precio**

### **ACCIÓN 5: DESCUENTOS PARA COMPRAS INMEDIATAS**

Con el objetivo de fidelizar a clientes nuevos y de retener a los ya existentes y potenciando el aumento de los costes de cambio, se propone crear una serie de descuentos temporales para segundas compras. Se pretende que estas promociones tengan lugar en épocas de baja producción, como son los

meses de Enero-Febrero y Julio-Agosto. Los códigos propuestos son los siguientes:

- AHORRA5: Código descuento del 5% para próximos pedidos si el pedido supera el importe de 100 euros.
- AHORRA10: Código descuento del 10% para próximos pedidos si el pedido supera el importe de 150 euros.
- AHORRA15: Código descuento del 15% para próximos pedidos si el pedido supera el importe de 200 euros.
- COMPLETE50: Código descuento facilitado por la compra de un álbum de boda, consistente en un descuento del 50% para toda la gama de complementos del catálogo de bodas.
- MINIS50: Código descuento facilitado por la compra de un álbum de boda, consistente en un descuento del 50% para una pareja de réplicas en miniatura del álbum de boda principal, a tamaño 15x20 o 20x20, dependiendo del tamaño del mismo.
- LIENZO50: Código consistente en un descuento del 50% para la compra de un lienzo fotográfico con bastidor de 2 centímetros de ancho. Este código se facilita con automáticamente con la compra de otro lienzo de dimensiones superiores a 30x40.
- DM50: Código consistente en un descuento del 50% para la compra de una fotografía montana sobre tablero de madera DM. Este código se facilita con automáticamente con la compra de otro LáminaDm de dimensiones superiores a 30x40.

Para aplicar cualquier de estos descuentos se deberá de seguir una doble vía, dependiendo del punto de vista desde el que nos posicionemos:

- Por parte de Álbum la Comercial: La herramienta para la gestión de pedidos permite asignar un código promocional a un determinado cliente. De esta forma, cuando se entregue dicho código a un cliente, se deberá de validar de forma interna dicho código para que cuando el cliente lo introduzca el programa lo

aplique y permita el envío de los archivos hasta el laboratorio castellonense.

- Por parte del cliente: Introducir el código proporcionado por el laboratorio en la casilla correspondiente dentro del plazo para el que el código ha sido habilitado.

## **ACCIÓN 6: PACKS PARA PROMOCIONAR LAS MUESTRAS**

Una de las formas más comunes de fidelizar al cliente y de lograr que trabaje con Álbum la Comercial sus reportajes, es conseguir que se hagan muestras de los productos que se comercializan. Las muestras pueden ser de diversos tipos: álbumes enteros, lotes de portadas sueltas, lotes que combinan portadas con algún complemento, etc.

Con el objetivo de incentivar a que los clientes soliciten muestras, se propone elaborar una serie de paquetes de las mismas a precios asequibles. El objetivo no es tanto ganar dinero con la elaboración de las mismas, sino conseguir un elevado número de clientes que tengan en sus estudios material promocional de Álbum la Comercial, con los materiales con los que se trabajan y con los acabados propios de este laboratorio, logrando así que los costes de cambio hacia otros laboratorios sean mayores, pues las muestras realizadas carecerían de valor si el fotógrafo decide de cambiar de laboratorio. Los paquetes que se proponen son los siguientes:

- Lote de cinco portadas de boda: Incluye cinco portadas de boda a tamaño 35x35, 30x40, 40x30 o 25x40 a elegir por el cliente de la totalidad del catálogo destinado para tal fin. Precio de venta: 40 euros.
- Lote de cinco portadas de boda + Caja o Atache para guardarlas: Incluye cinco portadas de boda a tamaño 35x35, 30x40, 40x30 o 25x40 a elegir por el cliente de la totalidad del catálogo propuesto para tal fin y una caja con bastidor de madera y material a elegir

- por el cliente de todos cuantos se ofrecen. Precio de venta: 50 euros.
- Lote de muestra 'newborn': Este lote está formado por un cofre newborn, un álbum newborn a tamaño 25x25 con 8 pliegos, con portada fotográfica o de las combinaciones de materiales que el cliente estime conveniente, una carpeta paspartú newborn y dos marcos paspartú newborn. Precio de venta: 95 euros.
  - Lote de álbum de comunión + Caja Montana para guardarlo: Incluye un álbum de comunión en formato 30x30, 38x38, 38x28 o 25x40 con 8 pliegos y portada fotográfica o con cualquiera de los diseños del catálogo. Caja con referencia 'Montana' de marco de madera blanco y exterior forrado en lino referencia natur. Precio de venta: 70 euros.
  - Lote de cinco portadas infantiles: Incluye cinco portadas infantiles del catálogo de Comunión. Precio de venta: 25 euros.
  - Fuera de estos paquetes propuestos, se aplicará un 30% de descuento de todos aquellos pedidos que sean solicitados como muestra. Para asegurarse el laboratorio de que se trata de material promocional y por el propio carácter de la muestra, para poder ser considerado un pedido como muestra debe de contener, al menos, fotografías de dos reportajes distintos.

En la medida de lo posible, todos los lotes de muestras solicitados como tal incluirán muestras de todos los materiales que trabaja Álbum la Comercial. Aquellos lotes que incluyan álbumes, se les grabará la palabra 'muestra' en la trasera del mismo. Estos paquetes de muestras deberán de incluirse en la tarifa y en el asistente de recepción de pedidos 'Protransfer', para que el cliente sea sabedor en todo momento de la existencia de los mismos, de su composición y de su precio. Las medidas propuestas para el apartado de precio son, tal y como se describen en la tabla 46, las siguientes:

Tabla 46: Acciones propuestas para precio

<b>ACCIONES PROPUESTAS</b>			
<b>PRECIO</b>			
<b>CÓD.</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>OBJETIVOS</b>
AC5	Descuentos para compras inmediatas	Establecer códigos de compra que impliquen descuentos para la próxima compra si esta se realiza en el plazo de 7 días	O4, O5
AC6	Packs para promocionar las muestras	Establecer lotes de producto a precios atractivos para potenciar la realización de muestras.	O4, O8

### 8.3. Decisiones de Distribución

#### **ACCIÓN 7: CREACIÓN DE STOCKS**

Con el objetivo de optimizar los recursos humanos de los que se disponen y poder hacer frente a un incremento de trabajo debido a los nuevos productos para fotografía newborn sacados a la venta, se propone una planificación de la función productiva que permita el almacenaje de aquellas partes del producto que lo permitan durante aquellas épocas del año en las que el ritmo de trabajo es inferior a la media. De este modo se debería de hacer una planificación de lo siguiente:

- 30 cartones cortados a tamaño 25x25 forrados con los 12 materiales de los que se disponen, es decir, un total de 360 cartones forradas del correspondiente material.
- 30 cartones cortados a tamaño 30X30 forrados con los 12 materiales de los que se disponen, es decir, un total de 360 cartones forradas del correspondiente material.
- 300 marcos cortados a tamaño 15x15 y ensamblados, listo para colocar el paspartú y la fotografía que envíe el cliente.

- 30 carpetas paspartú, a falta de la colocación de los mismos, forradas con cada uno de los 12 materiales. Es decir, un total de 360 partes exteriores de la carpeta paspartú.

Con respecto al estocaje de productos y acabados que no son necesariamente newborn, el planteamiento sería el siguiente:

- 100 cajas de la referencia 'Montana' realizadas con Lino Natur para guardar en su interior álbumes a tamaño cerrado en centímetros 30x30. Para ello será necesario guillotinar dos cartones a tamaño 34x34 y un tercer cartón a tamaño 6x34, todas las medidas expresadas en centímetros. Con estos tres cartones (portada, trasera y lomo de la caja) se podrán fabricar las cajas, previamente forradas del material Lino Natur. También será necesario cortar 400 listones de madera de 33 centímetros para ser ensamblados en grupos de cuatro y obtener marcos de madera en forma cuadrada para la realización de las cajas.
- Cartón para realizar 500 ataches para álbumes 35x35. Para ello será necesario guillotinar 1000 cartones a tamaño 37x37 y otros dos cartones más a tamaño 8x37. Como el forrado dependerá del tipo de material que se haya solicitado, no se propone forrarlos de ninguno de ellos en concreto, el guillotinado de los mismos es suficiente para ahorrar tiempo en la preparación de los ataches y maletas.
- 1000 Guardas de color beige y 1000 guardas de color blanco, ambas en tamaño cerrado en centímetros 31x31. Otras 1000 guardas en color negro y 1000 guardas en color beige en tamaño cerrado en centímetros 35x35. Las guardas son las cartulinas que unen la portada y contraportada con el tomo del álbum, esto es, con el conjunto de fotografías encuadradas. Tener un estocaje de las mismas facilita la labor de guillotinado y montaje de portadas, pues solo se tendría que disponer dos en el tamaño apropiado, evitando de este modo el corte, hendido, guillotinado y

encolado de las mismas. La preparación de un estocaje de este tipo de acabado conlleva un esfuerzo productivo menor al de producir las guardas con cada pedido de álbum.

*Ilustración 17: Ejemplo de guardas*



- 200 cartones para ser utilizados como trasera de los álbumes de boda a tamaño cerrado en centímetros 35x35. Estos cartones se forrarán con material de la referencia 'Siena Negro' e incorporarán un cosido artesanal en posición vertical a ras del lomo. De esta forma se logra dar un acabado artesanal a las traseras, y su preparación en cantidad grande es menos laboriosa que su preparación de forma individual.

Se pretende de esta forma liberar de trabajo la función de guillotinado y la función de fabricación para que puedan ayudar a otros departamentos más congestionados, como es la parte de paquetería, último paso del proceso productivo. La función de paquetería se encarga de preparar los paquetes para que las empresas de mensajería las distribuyan a los clientes, en muchas ocasiones éstos paquetes no son tratados de una forma delicada por dichas empresas, por lo que su preparación debe de ser minuciosa y protegiendo siempre la mercancía que lleva en su interior. Cuanta más gente y más tiempo se dedique a la preparación de estos paquetes mejor preparación llevarán éstos y más cantidad de paquetes se podrán preparar, eliminado así el cuello de botella que se genera en esta área, especialmente los jueves, por ser el día en el que tienen que salir todos los envíos que se tienen que entregar en esa misma semana.

## ACCIÓN 8: OPTIMIZACIÓN DEL SISTEMA DE ENVÍO Y RECEPCIÓN DE INCIDENCIAS

Como se ha comentado previamente, Protransfer es el nombre de la plataforma propia que Álbum la Comercial utiliza para que los clientes puedan remitir sus pedidos. En ella aparece un listado de los artículos que se trabajan y de todos los acabados que se ofrecen. Aunque permite al cliente añadir algún código promocional facilitado por la compañía, este asistente no calcula precio del pedido realizado, debido a las particularidades de cada cliente y a las múltiples opciones de personalización que se ofrecen y que añaden dificultad a la hora de estandarizar los costes para todos los clientes por igual. La situación actual del menú general de la plataforma Protransfer es la siguiente:

Ilustración 18: Menú general de Protransfer



Al haber incorporado una nueva línea de artículos, haber añadido paquetes de muestras y por la mera necesidad de actualizar el contenido que se dispone en el Protransfer, se plantean las siguientes medidas:

- Incorporar un sub-menú denominado 'Muestras', donde se incluyan los distintos packs comentados previamente.

- Incorporar un sub-menú llamado 'Newborn', donde se especifiquen los nuevos acabados, los nuevos packs y los nuevos formatos destinados a este tipo de fotografía.
- En el submenú 'Accesorios y Complementos', añadir los accesorios nuevos destinados a la fotografía newborn, para crear un canal de pedido cuando se quieran solicitar sin el álbum principal.
- Eliminación del submenú 'Impresión Digital y Offset' por estar desfasado y no existir en la actualidad.

Además, para agilizar las incidencias derivadas de las compañías del transporte y gestionar de una forma más eficiente las recogidas de mercancía que se realizan a los clientes con motivo de imperfecciones y fallos de producción, se propone la creación de un apartado en el programa de gestión donde cualquier miembro del equipo pueda introducir información sobre las llamadas que se reciben y realizan por estos motivos, así como las recogidas realizadas, de forma que el resto de miembros de atención al cliente tengan información suficiente para gestionar cualquier incidencia de la forma más rápida posible.

A modo de resumen, se incluye la tabla 47 donde se especifican las dos acciones descritas en el apartado de distribución:

*Tabla 47: Acciones propuestas para distribución*

<b>ACCIONES PROPUESTAS</b>			
<b>DISTRIBUCIÓN</b>			
<b>CÓD.</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>OBJETIVOS</b>
AC7	Creación de stocks.	Facilitar el trabajo en paquetería mediante el almacenaje en épocas de baja producción para liberar carga de trabajo en otras épocas.	O1

AC8	Optimización del sistema de envío	Corregir las imperfecciones que presenta el sistema de envío 'Protransfer', así como establecer un código de actuación para los problemas que de éste o del uso que los clientes hacen del mismo, puedan surgir.	O1, O4
-----	-----------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------

#### 8.4. Decisiones de Comunicación

### ACCIÓN 9: ASISTENCIAS A FERIAS Y EVENTOS Y COLABORACIONES CON ASOCIACIONES

Dar a conocer el producto entre la mayoría de fotógrafos profesionales posibles debe de ser la prioridad para Álbum la Comercial y el pilar en el que se basen el resto de estrategias y decisiones relacionadas con la Comunicación.

En este sentido, se propone acudir a una serie de eventos y ferias enfocadas al sector de la fotografía profesional en calidad de colaborador, esto es, con presencia física de stand en el que mostrar los acabados del laboratorio castellonense. Las ferias a las que se propone asistencia son:

- Baby&Kids: Evento fotográfico enfocado al sector profesional realizado a finales de febrero en la ciudad de Málaga. Álbum la Comercial nunca ha acudido como expositor. Se propone la contratación de un módulo.
- FDF Infantil<sup>24</sup>: Evento fotográfico realizado en la ciudad de Madrid a finales de Enero. Del 27 al 29 de Enero de 2017 se realizará la segunda edición del mismo, siendo también la segunda vez de Álbum la Comercial en este evento como expositor. Se propone la contratación de un módulo.
- FDF: El foro de fotógrafos se realiza la última semana de Noviembre en la localidad de Sevilla. La edición del 2017 será la tercera en la que la compañía castellonense acuda como

<sup>24</sup> <http://fdfinfantil.com/>

expositor y colaborador del evento. Se propone la contratación de dos módulos.

- Rural Workshop<sup>25</sup>: Evento destinado hacia el público profesional de la fotografía, realizado en la localidad catalana de Santa Susanna del 27 de Febrero hasta el 2 de Marzo. Asiste un perfil de fotógrafo caracterizado por ser más independiente, no guiarse por las tendencias y tener un estilo propio. Álbum la Comercial nunca ha acudido como expositor. Se propone la contratación de un módulo.

Por último, se pretende ejercer de colaborador con algunas asociaciones de fotógrafos profesionales existentes en España. Los patrocinios varían dependiendo del tipo de asociación y del tipo de evento patrocinado, pudiendo resumirse en las siguientes tres acciones:

- Patrocinador de los premios Quijote de la Asociación de Fotógrafos de Castilla la Mancha (AFOCAM): Esta asociación realiza de forma anual una entrega de premios fotográficos sobre diversas categorías artísticas, en una gala a la que asisten los nominados y los miembros de dicha asociación. Estos premios tienen una relativa importancia en el sector, pues provienen de una asociación con relativo peso en el panorama nacional y el premio es una cuantía elevada (1000 euros) para lo que suelen ser el resto de concursos fotográficos. Se pretende establecer contacto con la Asociación para que, a cambio de patrocinio por parte del laboratorio castellonense, permitan la presencia del mismo en el evento a través de banners informativos, roll-ups y la personalización de un *photocall* para el evento.
- Patrocinador de la Federación Española de Profesionales de la Fotografía (FEPFI): Actuar de colaborador de la misma, contratando un módulo que permita publicitar Álbum la Comercial en la revista que se distribuye entre los miembros de la

---

<sup>25</sup> <http://www.theruralworkshop.com/>

asociación, un banner publicitario en la web de la misma y la asistencia como colaborador y expositor a las denominadas 'Calificaciones', evento en el que la asociación califica las fotografías presentadas a concurso y entrega las menciones de 'fotógrafo de honor' y 'maestro fotógrafo' a aquellos aspirantes que obtienen un determinado número de premios y una determinada nota media en sus obras calificadas. Esto supondrá un refuerzo de las relaciones entre Álbum la Comercial y el núcleo de profesionales en España.

- Colaboraciones con la Asociación de Fotógrafos Profesionales de Murcia (AFPMUR) y la Asociación de fotógrafos profesionales de Granada (AGRAFI): Estas dos asociaciones, aun con un tamaño no excesivamente grande, realizan actividades formativas y acciones para sus socios en mayor medida que la media de asociaciones provinciales españolas. Se propone contactar con las mismas y ofrecerle los servicios de Álbum la Comercial como colaborador cuando se realicen talleres de formación para sus socios o algún evento donde la presencia de Álbum la Comercial puede resultar interesante para ambas partes. No se puede definir nada en concreto, pues dependerá de la voluntad de las asociaciones y de sus planes en el corto plazo, pero llamar a la puerta de éstas asociaciones puede ayudar a Álbum la Comercial a fortalecer su presencia en ambas provincias.

#### **ACCIÓN 10: ESTRATEGIA PARA RRSS**

Álbum la Comercial posee perfil oficial en Facebook, Instagram, Youtube y wordpress, donde tiene alojado su blog. Como el perfil de los usuarios que utilizan las diversas redes sociales no es el mismo y con el objetivo de atraer a un mayor número de usuarios a los perfiles oficiales, se plantean las siguientes acciones.

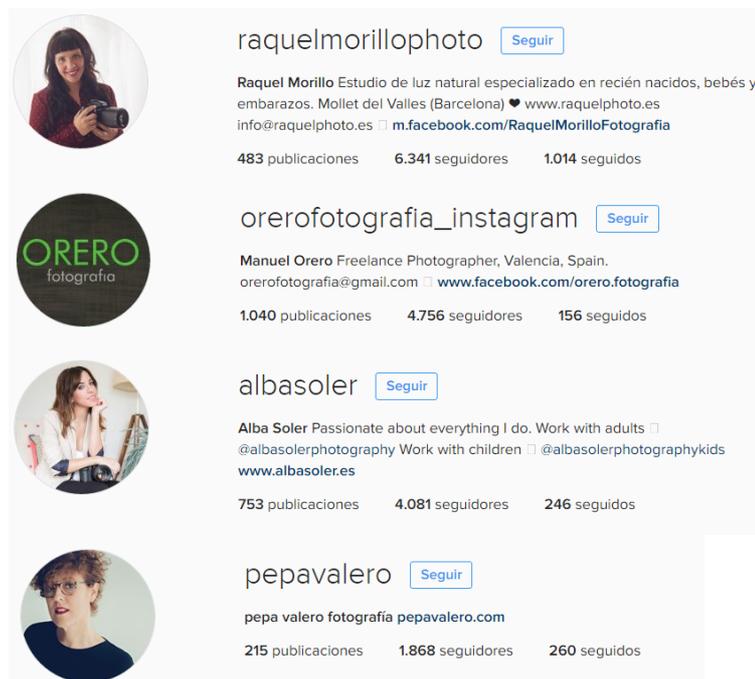
## **Facebook**

- Aumentar el número de publicaciones hasta lograr una media de tres publicaciones semanales.
- Establecer un calendario de publicaciones a mes vista, alternando fotografías de álbumes producidos etiquetando a los clientes que lo recibirán, enlaces a entradas del blog propio, información y referencias de medios ajenos a Álbum la Comercial y vídeos descriptivos de productos subidos a Youtube.
- Aunque se pretende lograr la consecución de 'Me gusta' orgánicos, se destinará una cantidad semanal fija de cinco euros para promocionar la publicación de la semana anterior que se considere más relevante. Esta publicidad se segmentará a los perfiles 'amantes de la fotografía', 'profesionales de la fotografía' y 'fotógrafos profesionales' de todos cuantos ofrece Facebook.
- Se persigue lograr la máxima interacción con los usuarios de esta red social, por lo que desde la página web y desde el newsletter mensual se establecerán referencias al perfil oficial de la compañía y se animará a los clientes a que suban fotografías de los acabados recibidos a su propio perfil o al perfil de Álbum la Comercial, de forma que se aumente la interacción referida.

## **Instagram**

- Para ganar seguidores referidos y aumentar el impacto de Álbum la Comercial en esta red social, se propone realizar un convenio con algunos fotógrafos influencers como Manuel Orero, Alba Soler, Raquel Morillo o Pepa Valero, todos clientes del laboratorio castellanense y con lo que se posee una relación estrecha (Ilustración 19). Se calcula una media de 50 euros por publicación promocionada por cada influencer, destinando un presupuesto total máximo de 500 euros. La cantidad exacta de publicaciones promocionadas dependerá, en última instancia, del precio fijado por cada uno de los fotógrafos profesionales influencers en Instagram.

Ilustración 19: Perfiles de los Influencers comentados



## Youtube

- Creación de vídeos promocionales de los nuevos productos que se ofertan: Cofre newborn, Carpeta Paspartú, Marco Paspartú, etc.
- Creación de dos vídeos promocionales sobre la marca y el proceso productivo, enseñando todas las particularidades de la fabricación artesanal y las máquinas y recursos humanos trabajando y manipulando las fotografías y encuadernaciones.

## Blog

- Establecer un calendario de publicaciones, de forma que se publique una entrada nueva cada viernes por la tarde.

## ACCIÓN 11: REDISEÑO PÁGINA WEB

La página web de Álbum la Comercial es un punto de partida para todos aquellos no clientes que necesitan información sobre los servicios y acabados que realiza el laboratorio castellonense. Además, para que un cliente de Álbum la Comercial pueda enviar un pedido debe de acceder en primer lugar a la página web, por lo que mantenerla actualizada y realizar algunos cambios que optimicen

la misma y sus funcionalidades debe de ser una prioridad. Los cambios propuestos son los siguientes:

- Inclusión de un apartado dedicado a la formación y a los eventos a los que acudirá Álbum la Comercial, bien como expositor o como colaborador.
- Mayor fuerza a la imagen en los sub-aptados de producto: imágenes más grandes y variadas y mayor enfoque de los detalles de los acabados.
- Actualización del video corporativo de la compañía.
- Mayor uso del apartado 'Descargas' mediante la subida de información útil sobre medidas y tamaños a los que enviar los archivos, así como plantillas que faciliten el trabajo de los clientes.
- Mayor visibilidad a los iconos de las redes sociales que refieren a los perfiles oficiales de la compañía.
- Actualización del apartado 'Producto del Mes' con las promociones correspondientes a cada época del año.

La mayoría de estos cambios son meramente de traslado y actualización de la información y pueden ser realizados por el propio equipo humano de Álbum la Comercial, por lo que sólo será necesario contactar con la empresa ACTÚA COMUNICACIÓN, SL para la modificación de algunos contenedores web.

## **ACCIÓN 12: CAMPAÑA 'MUESTRATE AL MUNDO '**

Tal y como se concluyó en la investigación de mercados, la disposición de muestras es una práctica realizada por la mayoría de los fotógrafos profesionales, pues es una herramienta que les permite mostrar a sus clientes como quedará su reportaje, sirviendo como apoyo para la venta.

Con el objetivo de premiar a los clientes más afines a la marca y con un volumen de facturación que supere los 700 euros mensuales, se propone elaborar unos lotes de muestra con maquetas y productos que ofrece la compañía y distribuir dichos lotes entre los clientes seleccionados sin que éstos se esperen dicho regalo por parte del laboratorio.

Se propone que los lotes contengan:

- Una maqueta de Linobook en color marino con la grabación LB001.
- Un lote de cinco portadas de boda, formado por el diseño Sevilla 04, Oxford 02, Picasso, Natural 4 y L06 EN Lino Gris.
- Una caja Box elaborada con el material Cabra Crema y dos iniciales bordadas en la portada.
- Un vale descuento de 50 euros para la realización de muestras, a aplicar independientemente del precio de éstas tras descuentos promocionales.

Por último, en la tabla 48 se presenta un resumen de las acciones propuestas para el apartado de comunicación:

*Tabla 48: Acciones propuestas para comunicación*

<b>ACCIONES PROPUESTAS</b>			
<b>COMUNICACIÓN</b>			
<b>CÓD.</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>OBJETIVOS</b>
AC9	Asistencia a las ferias Baby&Kids y FDF Infantil	Aprovechar la existencia de eventos destinados a la fotografía newborn para presentar la colección de productos newborn.	O2, O5, O8
AC10	Estrategias para las RRSS	Actualizar la página web con los productos nuevos. Convenio con Manuel Orero, Alba Soler, Pepa Valero para que promocionen la marca en Instagram. Establecer una línea comunicativa en Facebook y un calendario de publicaciones.	O2, O3, O5, O6
AC11	Rediseño página web	Adaptación de la página web a la cartera de productos que se pretende establecer y hacerla más funcional y práctica para el uso de los clientes.	O2, O6
AC12	Campaña 'Muéstrate al Mundo'	Realización de lotes de muestra para entregar a los clientes habituales como regalo.	O2, O4, O8

## 9. CRONOGRAMA

A continuación se presenta en la Tabla 49 el cronograma a seguir para llevar a cabo las acciones propuestas. Todas las acciones planteadas requieren de una preparación previa al lanzamiento que ha sido tenido en cuenta a la hora de planificarlas en el cronograma.

Tabla 49: Cronograma

Acción	Tarea	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
AC1	Nueva línea de productos newborn y actualización del catálogo infantil.												
AC2	Co-branding con Atrezzofotoinfantil												
AC3	Formación sobre técnicas de venta												
AC4	Obtención del DCA.												
AC5	Descuentos para compras inmediatas												
AC6	Packs para promocionar las muestras												
AC7	Creación de stocks.												
AC8	Optimización del sistema de envío.												
AC9	Asistencia a las ferias Baby&Kids y FDF Infantil												
AC10	Estrategias para las RRSS												
AC11	Rediseño página web												
AC12	Campaña 'Muéstrate al Mundo'												

## 10. CONTROL Y PRESUPUESTO DEL PLAN

Para el correcto control del cumplimiento de los objetivos fijados será necesario establecer un programa de control de los mismos de forma periódica.

En primer lugar, respecto a la reducción de los cuellos de botella en producción, éstos se comprobarán de manera semanal por parte del encargado de producción una vez se hayan puesto en marcha las medidas propuestas para conseguir dicho objetivo. Al ejercer un control de carácter semanal se podrán rellenar los stocks utilizados durante la semana y al tener conocimiento de los pedidos semanales que se han recibido se podrán tomar medidas especiales en caso de necesitar un mayor refuerzo.

El incremento de los productos ofrecidos se podrá comprobar al finalizar el primer trimestre, plazo fijado para el desarrollo de la nueva línea de productos newborn.

El número de seguidores en las redes sociales se comprobará de forma mensual, con especial atención en los primeros meses del año 2017, al ser las primeras ocasiones en las que se realicen publicaciones promocionadas en Facebook e Instagram y poder obtener conclusiones que hagan modificar la forma de promocionar dichas publicaciones o mantenerla como está.

La fidelización de clientes y el aumento en el número de los mismos que realizan muestras se realizará de forma trimestral empleando para ello la herramienta de recepción de pedidos 'Protransfer'. El número de clientes y su aumento se comprobará de forma mensual durante los seis primeros meses y de forma bimensual a partir del séptimo mes.

Al final del año 2017 se propone realizar una nueva investigación de mercados con preguntas relacionadas con Álbum la Comercial y su actividad, de forma que se pueda determinar si hay cambios en la percepción de los clientes con respecto al laboratorio y sus servicios y si se ha fomentado el consumo de acabados tradicionales.

Con respecto al control de ventas, pedidos y parte financiera, se llevará a cabo un control trimestral, siendo especialmente importante el control realizado a primeros de Julio tras la finalización del segundo trimestre, pues dependiendo de los resultados del mismo se podrá modificar o dedicar especial atención a las decisiones que puedan influir en la cifra de ventas o en el ratio cuyo resultado no sea el esperado.

Por último, en cuanto al presupuesto, en la tabla 50 se detalla una cuantía aproximada para la realización de las acciones presentadas que requieran un desembolso económico para Álbum la Comercial. Esta cuantía es de 9282 euros, no representando un esfuerzo muy elevado teniendo en cuenta que el plazo aplicable de las acciones a las que se destina dicho presupuesto es, como mínimo, de doce meses. También es destacable que muchas acciones pueden ser desarrolladas aprovechando los conocimientos y habilidades del equipo humano del laboratorio burrianense.

Tabla 50: Presupuesto del plan

Acción	Tarea	Coste Total	Coste Desglosado
AC1	Nueva línea de productos newborn y actualización del catálogo infantil.	1950 €.	Impresión de 1500 catálogos: 1850 euros. Presupuesto para CreativeMarket: 100 euros.
AC3	Formación sobre técnicas de venta	6667.5 euros, de los cuales 6125 euros se recuperan con el pago de los asistentes a los cursos formativos. Por tanto, 542,50 €.	Contratación de Laura Ribas: 800 euros. Contratación sala en Hotel Jaume I para una semana: 980 euros. Coffee break para 25 personas durante 5 días: 112.5 euros * 5 días = 562,5 euros Menú diario para 25 personas durante 5 días: 225 euros * 5 días = 1125 euros Ponencia Manuel Orero de dos días: 1200 euros. Ponencia de Maru Serra de dos días: 1400 euros. Ponencia Eva Cordero de un día: 600 euros.
AC9	Asistencia a las ferias Baby&Kids y FDF Infantil	4800 €	Un módulo para FDF Infantil: 600 euros Un módulo para FDF: 1200 euros. Un módulo para Baby&Kids: 500 euros. Un módulo para RuralWorkShop: 800 euros. Presupuesto AFOCAM: 500 euros. Plan de Colaboración FEPFI: 1200 euros anuales.
AC10	Estrategias para las RRSS	740 €	Promoción en Facebook: 240 euros anuales. Convenio con influencers en Instagram: 500 euros anuales.
AC11	Rediseño página web	250 €	Cambios mínimos de formato en la web. Actúa Comunicación: 250 euros
AC12	Campaña 'Muéstrate al Mundo'	1000 €	Presupuesto destinado: 1000 euros de forma aproximada.
TOTAL		9282,5 €	

## 11. BIBLIOGRAFIA

### WEBGRAFÍA

[www.eleconomista.es](http://www.eleconomista.es)

[www.lacomercial.eu](http://www.lacomercial.eu)

[www.ine.es](http://www.ine.es)

<http://www.datosmacro.com/>

<http://www.albumplus.es/>

<http://www.floricolor.pt/es/>

<http://www.kitoli.com/>

<http://3f-albumes.net/>

<http://www.laboratoriosatl.com/>

<http://www.laboratoriofotografico.es/>

<https://creativemarket.com/>

<http://www.maxcolorpro.com/>

<http://www.aspapel.es/el-sector/datos-generales>

<https://www.ecoembes.com/es/>

<http://www.fepfi.es/>

[www.fuji.es](http://www.fuji.es)

<http://www.afpmur.com/inicio>

<http://www.afocam.com/>

[www.xakatafoto.com](http://www.xakatafoto.com)

[www.uji.es](http://www.uji.es)

<http://ranking-empresas.eleconomista.es/>

<http://naturpixel.com/2014/11/03/estrategias-de-marketing-para-negocios-fotograficos/>

<http://www.centroartesianiacv.com/>

## **REFERENCIAS**

Soler Campillo, M. (2005). *Estructura del sector fotográfico: análisis de la actividad económica y de las políticas de comunicación de las empresas de fotografía en la Comunidad Valenciana*. 1st ed. Castellón: Universitat Jaume I.

Ansoff, H. (1979). *Strategic management*. 1st ed. New York: Wiley.

Carrero de Dios, M. (2001). *Historia de la industria fotográfica española*. 1st ed. Gerona: CCG Editions.

Kotler, P. (2000). *Marketing management*. 1st ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Miles, R. and Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. 1st ed. New York: McGraw-Hill.

Llorca, J. (2014). *Objetivo: vender más*. 1st ed. Barcelona: Gestión 2000.

## 12. ANEXOS

### Cuestionario

Nº DE CUESTIONARIO:

Buenos días/tardes. AGRADECERÍAMOS MUCHO SU COLABORACIÓN contestando a las preguntas que aparecen a continuación, cuyo objetivo es conocer su opinión sobre la FOTOGRAFÍA NEWBORN y los soportes encuadernados en las que ésta puede entregarse. Es una investigación realizada desde el Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universitat JAUME I de Castellón. Respecto a la información que usted nos facilite le garantizamos una total confidencialidad y anonimato, al ser los datos tratados de un modo global y no individualmente. Por último, este estudio no tiene fines lucrativos sino meramente de investigación.

#### **P.1. ¿Conoce al laboratorio fotográfico profesional Álbum la Comercial?**

1 Si  2 No (Pase a la pregunta 3)

**P.2. Valore los siguientes aspectos del laboratorio fotográfico Álbum la Comercial según su grado de acuerdo** (donde 1 es nada de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo):

Los productos de Álbum la Comercial son de alta calidad.	1	2	3	4	5
Álbum la Comercial cumple los plazos de entrega.	1	2	3	4	5
Existe una buena relación calidad-precio en los productos de Álbum la Comercial.	1	2	3	4	5
La impresión fotográfica de Álbum la Comercial es ajustada a la realidad.	1	2	3	4	5

**P.3. Evalúe los distintos medios de comunicación según la preferencia para buscar o recibir información sobre productos y acabados de laboratorios fotográficos profesionales.** (donde 1 es mínimo preferible y 5 máximo preferible):

Referencias de compañeros de profesión	1	2	3	4	5
Redes Sociales	1	2	3	4	5
Medios escritos y revistas especializadas	1	2	3	4	5
Ferias y eventos	1	2	3	4	5
Visitas comerciales de representantes de la marca	1	2	3	4	5

**P.4. Valore las siguientes características de un laboratorio según el nivel de importancia que tengan las mismas para usted.** (donde 1 es poco importante y 5 es la máxima importancia):

La rapidez en la entrega	1	2	3	4	5
La calibración de color	1	2	3	4	5
La posibilidad de personalización	1	2	3	4	5
La facilidad de pago	1	2	3	4	5

El precio ajustado	1	2	3	4	5
La calidad de los productos	1	2	3	4	5

**P.5. ¿Cómo entrega sus reportajes de fotografía a tus clientes?**

1	Álbum fotográfico digital
2	Álbum de impresión Offset
3	Soportes tecnológicos: Usb, DVD, galería on-line, etc.
4	Otros: _____

**P.6. ¿Cuál es su medio de pago preferido a la hora de realizar un pedido a sus proveedores?**

1	Contrareembolso (al mensajero al recibirlo)
2	Pago con tarjeta de crédito al hacer el pedido
3	Ingreso bancario al hacer el pedido
4	Cargo en cuenta a 15/30 días
5	Otros: _____

**P.7. Valore en qué medida cada afirmación se relaciona con su comportamiento de compra de acabados fotográficos para sus reportajes con respecto al precio:**

1	Un precio bajo es determinante para comprar un determinado acabado.
2	El precio es lo que más influye, pero valoro otras características.
3	El precio es igual de importante que el resto de características.
4	Me fijo más en otros factores, el precio es secundario.
5	No suelo tener en cuenta el precio de los acabados.

**P.8. De sus tarifas aplicadas al cliente final, ¿Qué presupuesto destina al producto comprado a su proveedor de acabados fotográficos y encuadernaciones?**

Hasta un 10% del valor	Hasta un 20% del valor	Hasta un 30% del valor	Hasta un 40% del valor	Hasta un 50% del valor	Más de un 50% del valor
1	2	3	4	5	6

**P.9. ¿Conoce la fotografía newborn?**

1 Si  2 No (Pase a la pregunta 24)

**P.10. ¿Ofrece en la actualidad la fotografía *newborn* entre tus servicios fotográficos?**

1 Si  2 No (Pase a la pregunta 15)

**P.11. Escoja su nivel de satisfacción actual con respecto a los acabados que consume para entregar sus reportajes de fotografía *newborn*:**

Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Indiferente	Algo Satisfecho	Muy Satisfecho
1	2	3	4	5

**P.12. ¿Cuál es el principal laboratorio fotográfico con quien trabaja en la actualidad para sus reportajes de fotografía *newborn*?**

---

**P.13. Evalúe las siguientes afirmaciones relacionadas con la venta a sus clientes de acabados *newborn* para reportajes fotográficos dependiendo del grado de acuerdo.** (donde 1 es poco de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo):

Hago partícipes a mis clientes de las diferentes posibilidades de acabados que puedo ofrecerles.	1	2	3	4	5
Me siento cómodo/a enseñando por catálogo los acabados que realizo a mis clientes.	1	2	3	4	5
Utilizo contenido interactivo para enseñar los acabados realizados a mis clientes.	1	2	3	4	5
Solo yo decido las características de los acabados que entrego, mis clientes no participan en el proceso de elección de los mismos.	1	2	3	4	5

**P.14. Evalúe las siguientes afirmaciones relacionadas con la compra a sus proveedores de acabados *newborn* para reportajes fotográficos dependiendo el grado de acuerdo.** (donde 1 es poco de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo):

Me gusta conocer las características del producto antes de consumirlo por primera vez.	1	2	3	4	5
Suelo encargar muestras de aquellos productos que me llaman la atención.	1	2	3	4	5
Adapto mis reportajes a las características del acabado que me gusta.	1	2	3	4	5
Pregunto a colegas de profesión sobre referencias sobre algún acabado que me gusta y no he com anteriormente.	1	2	3	4	5

**P.15. En un futuro, ¿estaría dispuesto a ofrecer fotografía *newborn* entre sus servicios fotográficos?**

1 Si  2 No (Pase a la pregunta 24)

**P.16. ¿En qué grado considera necesario recibir más formación acerca de fotografía *newborn*?**

Nada Necesario	Poco Necesario	Indiferente	Algo Necesario	Muy Necesario
1	2	3	4	5

**P.17. ¿Qué tamaño cerrado de álbum considera o consideraría más apropiado para entregar sus reportajes fotográficos de bebés?**

1	20x20 cm
2	25x25 cm
3	20x30 cm
4	24x30 cm
5	30x25 cm
6	30x30 cm
7	28x38 cm
8	25x40 cm
9	Otros: _____

**P.18. ¿Cuántos pliegos fotográficos u hojas considera o consideraría suficientes para entregar un reportaje fotográfico de fotografía *newborn*?**

Hasta 5 pliegos	Hasta 8 pliegos	Hasta 10 pliegos	Hasta 15 pliegos	Más de 15 pliegos
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**P.19. ¿Que tipo de materiales considera o consideraría más apropiados para la fabricación de álbumes de fotografía *newborn*? Valore las siguientes alternativas (donde 1 es poco apropiado y 5 muy apropiado)**

Piel	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Polipiel y ecopiel	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Tela	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Lino	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Terciopelo	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**P.20. ¿Qué características deberían de tener los materiales empleados en la fabricación de álbumes destinados a reportajes *newborn*?**

<b>1</b>	Sin estampados, solo colores lisos.
<b>2</b>	Con estampados de motivos infantiles genéricos.
<b>3</b>	Con estampados de dibujos reconocibles por la sociedad.
<b>4</b>	Con apliques incorporados tales como pedrería, lentejuelas, etc.
<b>5</b>	Otros: _____

**P.21. En relación al *packaging*, ¿Cuáles le parecen o parecerían más apropiados para entregar a juego del álbum de fotografía *newborn*? Valore las siguientes alternativas (donde 1 es poco apropiado y 5 muy apropiado)**

Bolsa	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Maleta	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Caja de cartón	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Caja de Madera	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Funda	1	2	3	4	5
Prefiero sin packaging	1	2	3	4	5

**P.22. En relación a incorporar una línea de accesorios ¿Cuáles le parecen o parecerían más apropiados para entregar a juego del álbum de fotografía *newborn*?**

Lienzo con bastidor	1	2	3	4	5
Marco de fotografía	1	2	3	4	5
Memoria USB	1	2	3	4	5
Réplicas en miniatura	1	2	3	4	5
Fotos en paspartú	1	2	3	4	5
Bolsita con fragancia	1	2	3	4	5
Recordatorios	1	2	3	4	5
Prefiero sin accesorios	1	2	3	4	5

**P.23. Valore las siguientes razones por las que elige o elegiría un proveedor de acabados *newborn* de acuerdo a la importancia que tiene para usted. (donde 1 es nada importante y 5 es totalmente importante):**

La posibilidad de personalización.	1	2	3	4	5
El precio favorable.	1	2	3	4	5
Amplía variedad de acabados.	1	2	3	4	5
Amplía variedad de formatos.	1	2	3	4	5
Producto bien presentado.	1	2	3	4	5

**P.24. ¿En que rango de edad se encuentras en el momento de la encuesta?**

De 18 a 24 años	De 25 a 34 años	De 35 a 44 años	De 45 a 54 años	De 55 a 64 años	65 años o más
1	2	3	4	5	6

**P.25. Género:**  1 Hombre  2 Mujer

**P.26. Señale la facturación media mensual que realiza en reportajes fotográficos:**

Menos de 500 euros	De 501 a 1000 euros	De 1001 a 1500 euros	De 1501 a 2000 euros	Más de 2000 euros
1	2	3	4	5

**P.27. Indique la provincia en la que desarrolla su actividad profesional:**

\_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**