



**Universidad de Palermo**

**Máster en Dirección de Empresas**

**Proyecto para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

**“El branding y la rentabilidad: comunicando en épocas de crisis”**

**Tesista: Florencia Pietraroia**

**E-mail: florenciapietraroia@gmail.com**

**Legajo: 0123659**

**Director de Tesis Propuesto: Lucas Pussetto**

**2023**

**Buenos Aires – Argentina**

## TABLA DE CONTENIDOS

I.	INTRODUCCIÓN .....	7
1.1	Justificación.....	7
1.2	Objetivo general .....	7
1.3	Objetivos específicos.....	7
1.4	Hipótesis.....	8
1.5	Metodología de investigación .....	8
II.	CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1	Marketing .....	9
2.2	<i>Full funnel</i> : camino a la compra.....	9
2.3	Branding.....	11
2.4	Tiempos de crisis.....	13
2.5	¿Cómo afectan las crisis a las empresas?.....	15
2.6	Consecuencias de la reducción presupuestaria en épocas de crisis.....	16
2.7	Comunicación en tiempos de crisis .....	19
2.8	Plan de marketing.....	20
III.	CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA .....	22
3.1	EL SECTOR.....	22
3.1.1.	Introducción .....	22
3.1.2.	Análisis del mercado.....	23

3.2	LA EMPRESA .....	25
3.2.1.	Situación actual.....	25
3.2.2.	Modelo de negocio (Canva).....	25
3.2.3.	Análisis del macroentorno (PESTEL) .....	27
3.2.4.	Análisis del microentorno (FODA) .....	29
IV.	CAPÍTULO 3: MARCO INVESTIGATIVO.....	30
4.1	Marco metodológico .....	30
4.1.1.	ETAPA 1: Definición del problema .....	30
4.1.2.	ETAPA 2: Desarrollo de los objetivos de la investigación .....	31
4.1.3.	ETAPA 3: Diseño de la investigación .....	31
4.1.4.	ETAPA 4: Recopilación de datos .....	31
4.1.5.	ETAPA 5: Diseño de la muestra.....	32
4.1.6.	ETAPA 6: Procesamiento y análisis de datos.....	34
4.1.7.	ETAPA 7: Resultados .....	34
V.	CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	35
VI.	CAPÍTULO 5: PLAN DE MEJORA EN PUBLICIDAD EN ÉPOCAS DE CRISIS .....	41
6.1	Introducción .....	41
6.2	Planeamiento estratégico.....	41
6.2.1.	Parte I: Mensaje .....	42
6.2.2.	Parte II: Medios.....	43

6.3	Plan de seguimiento y evaluación .....	44
6.3.1.	Etapa I: Durante la campaña .....	45
6.3.2.	Etapa II: Finalizada la campaña .....	45
6.4	Gantt de seguimiento y plan de medios .....	46
6.5	Análisis económico-financiero.....	47
6.5.1.	Inversión & Beneficios .....	47
6.5.2.	Proyección del cash-flow .....	48
6.5.3.	Evaluación financiera.....	49
VII.	CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES .....	51
VIII.	ANEXOS .....	52
IX.	BIBLIOGRAFÍA .....	58

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n°1: Ventajas y desventajas del plan de marketing.....	21
Tabla n°2: FODA.....	29
Tabla n°3: Gantt y plan de medios.....	46
Tabla n°4: Presupuesto.....	47
Tabla n°5: Ingresos por comisiones de tarjetas de crédito.....	47
Tabla n°6: Cash-flow.....	48
Tabla n°7: Métricas financieras.....	49

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n°1: Full funnel o embudo de conversión.....	10
Gráfico n°2: Pregunta n°1.....	35
Gráfico n°3: Pregunta n°2.....	36
Gráfico n°4: Pregunta n°3.....	36
Gráfico n°5: Pregunta n°4.....	37
Gráfico n°6: Pregunta n°5.....	37
Gráfico n°7: Pregunta n°6.....	38
Gráfico n°8: Pregunta n°7.....	38
Gráfico n°9: Pregunta n°8.....	39
Gráfico n°10: Pregunta n°9.....	39
Gráfico n°11: Pregunta n°10.....	40

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación

Durante las épocas de crisis, ante la incertidumbre del futuro y los cambios que surgen en el contexto, se opta por reducir el presupuesto de marketing al mínimo e indispensable, dado que es considerado un gasto en el *mindset* corporativo.

Sin embargo, es una oportunidad para las compañías debido a la baja competitividad y el bajo ruido publicitario, en momentos cruciales donde se puede acompañar al consumidor y ser mejor valorados, logrando a su vez un aumento en el posicionamiento.

Por lo que el objetivo de esta investigación será comprobar si reducir el presupuesto de marketing en contextos críticos y con ausencia marcaria del mercado, a nivel comunicacional, es más desfavorable que tomar ventaja de la oportunidad y destacar del segmento.

Asimismo, se llevará a cabo un plan de comunicación ideal para aplicar en situaciones críticas económicas, sanitarias o sociales, en el cual se tomará una empresa del rubro banca y finanzas para el desarrollo de este.

Cada contexto es único, como también cada mercado es único, ¿qué quiere decir? no todos los períodos de incertidumbre son iguales, no es lo mismo una crisis mundial causada por una enfermedad que una crisis económica nacional, como tampoco no es lo mismo el mercado de higiene y belleza que el automotriz. Teniendo en cuenta dicho *disclamer*, se buscará un plan de mejora en las campañas publicitarias pertenecientes a los planes de marketing en momentos críticos para obtener una ventaja competitiva y aumentar la rentabilidad en el largo plazo.

## 1.2 Objetivo general

Desarrollar un plan de mejora para comunicar en contextos de crisis, para mantener la rentabilidad a largo, mediano y/o corto plazo.

## 1.3 Objetivos específicos

- Investigar los entornos recesivos.

- Explorar la comunicación marcaria, durante dichos entornos.
- Implementar una propuesta de comunicación/plan integral de marketing para los momentos de crisis.

#### **1.4 Hipótesis**

Las empresas se beneficiarían si comunican con mayor fuerza durante las crisis, donde hay menos competidores en la comunicación.

#### **1.5 Metodología de investigación**

La siguiente investigación tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo, y un alcance exploratorio porque se delimitará este nuevo tema de estudio, y descriptivo porque vamos a indagar sobre la estructura, el comportamiento y/o el funcionamiento del fenómeno en cuestión.

Investigación cualitativa: se llevarán a cabo entrevistas a personas que son/fueron clientes de la entidad financiera de manera aleatoria, con el fin de identificar sus percepciones y las variables que son tenidas en cuenta para implementar en el plan de comunicación. También se realizará observación directa, donde se analizarán las políticas llevadas a cabo por la compañía en épocas de crisis.

Investigación cuantitativa: dentro de las entrevistas, se implementarán encuestas para comprender las frecuencias, los patrones, también entender relaciones de causa y efecto, y poder hacer generalizaciones mediante los resultados.

Fuentes: se tomarán datos e información de diversas fuentes secundarias como libros, artículos, informes, trabajos de investigación, entre otros.



## II. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marketing

Según Kotler & Armstrong, *"el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros."* (Kotler, P. & Armstrong, G., 2017). Mientras que para la Asociación de Marketing de Estados Unidos (AMA) *"el marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales."* (AMA, 2013).

Por lo que entendemos, el marketing es un proceso mediante el cual las empresas identifican las necesidades y deseos de los consumidores, para luego crear productos, brindar servicios y llevar a cabo estrategias de comunicación para satisfacerlos. Es decir que, su objetivo principal es crear valor para los clientes con el intercambio de bienes y servicios (Producto).

A su vez, implica un conjunto de procesos como realizar investigaciones de mercado para comprender a los consumidores, fijación de precios (Precio), la comunicación y publicidad de los productos y servicios para llegar a los clientes potenciales (Promoción), y la distribución de ellos mediante los canales adecuados (Plaza). Sin dejar de lado el establecimiento y mantención de las relaciones con los clientes, para generar lealtad y conservarlos en el tiempo.

Para concluir o resumir, podemos decir que el marketing es una herramienta clave y fundamental para las empresas que buscan conocer a sus consumidores, brindarles productos y/o servicios para solucionar sus necesidades/deseos de manera efectiva.

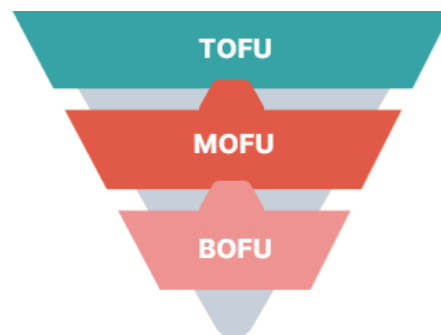
### 2.2 *Full funnel*: camino a la compra

Antes que una persona llegue a comprar un producto o servicio, realiza un trayecto conocido como *funnel* de conversión o embudo de venta. ¿Qué quiere decir? Para que el cliente llegue a culminar o efectuar la compra, debe atravesar distintos puntos de contacto con la marca para terminar eligiéndola. Podemos decir que es una herramienta o un instrumento para comprender el proceso de compra de los clientes y diseñar estrategias efectivas de marketing, permitiendo

identificar las oportunidades y optimizar sus esfuerzos en cada etapa del embudo para maximizar las conversiones y los resultados comerciales.

El embudo se divide en tres partes o etapas, las cuales son TOFU (parte superior del embudo - *Top of the Funnel*), MOFU (parte media del embudo - *Middle of the Funnel*) y BOFU (parte inferior del embudo - *Bottom of the Funnel*), a continuación, vamos a desarrollar cada etapa que conlleva un objetivo, porcentajes de inversión, formas de comunicación, entre otras, de manera diferente. Teniendo en cuenta que las características que se desarrollarán son una referencia general basada en algunas fuentes, y puede variar según el tipo de negocio, la industria y los objetivos específicos de marketing. No hay una fórmula única que se aplique a todas las situaciones.

**Gráfico n°1:** *Full funnel* o embudo de conversión



Fuente: elaboración propia.

La primera etapa es TOFU o, dicho de otra manera, branding, tiene como objetivo atraer la atención de un público amplio y generar conciencia sobre la marca o el producto, es decir captar su atención o despertar su interés para tomar noción de su existencia en el mercado.

Según Kotler & Armstrong, "*la parte superior del embudo es la etapa en la que los especialistas en marketing intentan captar la atención de los consumidores y generar una demanda inicial por un producto o servicio.*" (Kotler, P. & Armstrong, G., 2017).

Teniendo en cuenta el objetivo de esta etapa se recomienda destinar del presupuesto de marketing entre un 40% a 60%, debido a que es necesario darnos a conocer y que el público tenga familiaridad con la marca, buscando mantener la marca como prioridad para los clientes

mediante el empleo de momentos de contacto relevantes con el cliente a lo largo del camino hacia la compra. Para impulsar el reconocimiento, las marcas comunican en medios masivos como televisión, vía pública, entre otros, y medios digitales como redes sociales, publicidad en diarios digitales, etc.

La segunda etapa es MOFU o consideración, y busca aumentar la probabilidad de que, al momento de realizar la compra, los consumidores consideren cierta marca y sus productos. Los clientes tratan de descubrir lo que la diferencia de otras similares, por eso las marcas deben educar e informar para ayudarlos a entender cómo su producto o solución satisface sus necesidades. Se recomienda destinar aproximadamente el 20% al 30% del presupuesto de marketing a esta etapa, para nutrir y educar a los clientes potenciales para que avancen en el proceso de compra.

La última etapa es BOFU o conversión/venta, donde se busca alentar a aquellas personas que ya nos conocen y consideran a comprar un producto o servicio. En este paso es la oportunidad de una marca para invertir en una estrategia que la ayude a destacar en su categoría y a diferenciarse de productos similares, se recomienda destinar aproximadamente el 10% al 30% del presupuesto para convertir a los clientes potenciales en clientes reales. Donde la comunicación es más personalizada y directa versus las etapas anteriores, por ejemplo, podría ser *mailing* o anuncios de búsqueda.

Para concluir, podemos decir que el embudo de conversión o *funnel* de ventas es una representación del proceso que sigue un cliente potencial desde el primer contacto con la marca hasta la conversión en cliente, implementando diferentes estrategias de marketing de acuerdo con cada estadio.

### **2.3 Branding**

Para continuar profundizando en el marco teórico, es necesario comprender y desarrollar el concepto de branding. Según David Aaker (2010), que es un experto en el área, detalle que:

*"El branding es el proceso de crear una imagen y una identidad única para una marca, que la distingue de sus competidores y la hace significativa y memorable para los consumidores. El*

*branding implica el desarrollo de la personalidad de la marca, la definición de su propósito y valores, la creación de su identidad visual y la comunicación efectiva de su mensaje a través de múltiples canales de marketing."*

El branding es una estrategia de marketing que busca construir y mantener una identidad única y encantadora de una marca en la mente de los clientes. La identidad marcaria se compone de varios elementos o componentes emocionales que afectan los cinco sentidos del receptor, aunque principalmente, el lado visual, con el objetivo de crear una imagen coherente y deseable de la marca en cuestión.

En cuanto a los elementos visuales de la identidad de marca, se pueden incluir el nombre, el logotipo, el eslogan, la tipografía, los colores, la iconografía o simbología, las imágenes, la voz y el tono de comunicación, etc. Estos componentes son seleccionados y diseñados con cuidadosa atención para transmitir la personalidad, los valores y la promesa.

Además, el branding no solo se enfoca en la identidad de la marca, sino también en la experiencia que los consumidores tienen con la marca. La experiencia de marca es la percepción que los consumidores tienen de la marca en función de sus interacciones con ella, como la calidad de los productos o servicios, el servicio al cliente, la publicidad, entre otros. Por lo tanto, para construir una marca sólida, las empresas deben ofrecer una experiencia de marca consistente y memorable en cada punto de contacto con el consumidor, desde publicidad, relaciones públicas, patrocinio de eventos, marketing digital, tiendas físicas y/o virtuales, etc.

En un mercado competitivo, las empresas luchan por la atención y el interés de los consumidores, por lo tanto, el branding es importante porque ayuda a las empresas a diferenciarse de sus competidores. Especialmente en industrias donde los productos o servicios son similares o idénticos, lo que hace difícil para los consumidores distinguir entre ellos. En este contexto, el branding se convierte en una herramienta crucial para ayudar a las empresas a diferenciarse de sus competidores, permitiéndose destacar en un mercado saturado y hacer que los consumidores elijan su producto o servicio sobre el de la competencia.

A su vez, ayuda a construir lealtad y confianza con los consumidores, porque cuando los consumidores reconocen una marca y la perciben positivamente, es más probable que compren sus productos/servicios y que los recomienden a otros.

El branding también se enfoca en la gestión de la marca, que incluye la protección de la marca y la reputación de la empresa, porque son activos valiosos que pueden afectar significativamente su éxito y rentabilidad, por ejemplo, registrar la marca y sus elementos visuales (como el logotipo) en las oficinas de propiedad intelectual correspondientes en cada país donde se comercializa el producto o servicio, para evitar que otras empresas la copien o la usen sin autorización dañando el prestigio de la compañía.

También el branding puede ser afectado por factores como la calidad de los productos o servicios, el servicio al cliente, la publicidad, los empleados, los proveedores, o también por factores externos como las tendencias de la industria, la competencia y el clima económico. Por lo que, las empresas deben estar en escucha activa una gestión efectiva en las situaciones de crisis, para mantener su posición en el mercado y la confianza de los consumidores.

El objetivo del branding es crear una relación emocional con los clientes y construir una marca sólida y reconocida. Para lograr esto, las empresas deben desarrollar una estrategia de branding clara y coherente que refleje los valores y la personalidad de la marca. Esta estrategia debe estar diseñada para llegar a los consumidores a través de múltiples canales, incluyendo publicidad, relaciones públicas, patrocinio de eventos y marketing digital.

En resumen, el branding es el proceso de crear y mantener una imagen coherente y distintiva de una marca en la mente de los consumidores, con el objetivo de crear una relación emocional y duradera. Debe ser consistente en todos los puntos de contacto con el consumidor para mantenerse relevante y competitivo en el mercado.

## **2.4 Tiempos de crisis**

Según la RAE, una crisis es el “*cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados.*” El mundo tiene en su haber

diversas crisis desde sanitarias, como la pandemia global del 2020, o económicas/financieras, como la crisis del 2008 en Estados Unidos o 2001 en Argentina.

Al vivir en mundo globalizado, no solo afecta la nación en donde se ocasiona y la comunidad o las empresas, sino a todas las partes que estén estrechamente o no relacionadas, desatando un efecto en cadena.

En el caso de la crisis financiera de 2008, comenzó en los Estados Unidos y se extendió a nivel mundial. La crisis fue desencadenada por una serie de factores o eventos, comenzando con el otorgamiento de préstamos hipotecarios (*subprime*) a personas con mala o poca solvencia crediticia para poder pagar, llevando a un aumento en la tasa de morosidad.

A su vez, los bancos y diversas instituciones financieras habían incluido los *subprime* en instrumentos financieros conocidos como MBS (*Mortgage Backed Securities*) o bonos de titulación hipotecaria, vendiéndolos a nivel mundial. Cuando las personas que habían adquirido un préstamo comenzaron a no pagar las cuotas, los MBS perdieron valor por lo que conllevó a enormes pérdidas para los inversores.

La crisis se intensificó aún más, cuando salió a luz que las instituciones financieras habían adquirido más préstamos para invertir en los bonos de titulación hipotecaria, y cuando comenzaron a perder valor las instituciones se vieron golpeadas por pérdidas o hasta algunas llegaron a colapsar. No solo que acentuó la crisis, sino que llevó a una pérdida de confianza en el sector financiero, y reducción de la disponibilidad crediticia para las empresas y la sociedad, provocando una recesión económica a nivel mundial.

Como resultado, llevó a una regulación más exhaustiva al sector financiero en varios países, y mayor conciencia en la inversión de instrumentos financieros, convirtiéndose en un claro ejemplo de cómo una crisis en un sector puede tener efectos en cadena en otros sectores y en la economía en general. También hay que tener en cuenta que las crisis no son momentáneas, sino que sus efectos se pueden prolongar durante años, en este caso fueron 3 años duros para la economía global.

Ahora si hablamos de crisis sanitaria, tenemos la crisis del 2020 producida por COVID-19, una enfermedad detectada en Wuhan (China), a fines del 2019, la cual se contrae a través de persona a persona mediante gotículas (gotas muy pequeñas) respiratorias que surgen cuando un paciente enfermo tose, estornuda o simplemente habla. Infectando desde sus comienzos a millones de personas, y ocasionando muertes en todo el mundo con una tasa de mortalidad del 7% (abril 2020, *Universidad Johns Hopkins Coronavirus Resource Center*).

Para combatir la pandemia, se han implementado medidas de prevención, como el uso de mascarillas, el distanciamiento social y el lavado frecuente de manos. También se han desarrollado vacunas para prevenir la enfermedad y se están llevando a cabo campañas de vacunación en todo el mundo. En el caso de las empresas relacionadas turismo (hoteles, aerolíneas, gastronomía, etc.), debido a las restricciones han sido duramente golpeados, experimentando cierres o reducciones altas de ingresos.

Podríamos mencionar también, a las empresas manufactureras que han sufrido por la suspensión de las cadenas de suministro globales y las restricciones en la actividad económica, también PyMEs o monotributistas por la disminución de la demanda. Logrando en paralelo un impacto en los mercados financieros globales y alta volatilidad en los mercados, llevando a pérdidas significativas.

En consecuencia, y a pesar de los esfuerzos de los gobiernos para reducir el impacto, ha resultado en un aumento en el desempleo y la pobreza en varios países, siendo la recuperación económica de manera pausada en todo el mundo.

## **2.5 ¿Cómo afectan las crisis a las empresas?**

En el contexto empresarial, una crisis se puede definir como "*una situación o evento imprevisto que amenaza la reputación, el valor o la supervivencia de una organización*" (Ulmer, S., Sellnow, T. y Seeger, M., 2007). Es decir, que una crisis puede ser cualquier evento/suceso/acontecimiento que tenga la fuerza para impactar trascendentalmente a la corporación, desde su imagen, posición financiera, operativamente, en el mercado, entre otros.

A su vez, podemos definir que *"una crisis es una situación en la que la percepción de las personas cambia de manera significativa y se vuelve negativa"* (Weinhold, R., 2017). También detalla, Weinhold, que estos contextos caóticos pueden ser ocasionados por factores externos o internos a la empresa, pero lo que más importa es cómo las empresas responden a ellas.

Según Hitt, Ireland, y Hoskisson (2017), las crisis pueden tener diversos efectos en las empresas, dependiendo de la naturaleza y la magnitud de la crisis, los cuales son:

1. Disminución de la demanda: los consumidores pueden reducir sus gastos, conllevando a disminuir su demanda de productos o servicios, o también a modificar sus hábitos de consumo debido a la crisis, afectando las ventas y los ingresos de la empresa.
2. Aumento de los costos: aumento en los costos de producción o en la logística de la empresa, reduciendo de esta manera sus ganancias.
3. Pérdida de empleos: reducción de empleados para disminuir sus costos, teniendo repercusiones en la moral de los trabajadores y en la reputación de la empresa.
4. Aumento de la competitividad: al intentar evitar el cierre de la compañía o reducir las dificultades económicas, esto puede causar un aumento en la competitividad del mercado, llevando a una reducción de márgenes de ganancia.
5. Reducción de la inversión: los inversores actúan con mayor resguardo durante las crisis, llevando a una pérdida de inversión en la empresa, limitando la capacidad de crecer o llevar innovaciones al mercado.

Para concluir, podemos decir que la capacidad y la habilidad de las empresas para enfrentar las crisis depende de varios factores, pero como señalan Cameron y Quinn (2011), las empresas que adoptan un enfoque proactivo y se adaptan a las condiciones cambiantes del mercado pueden superar las crisis y salir fortalecidas.

## **2.6 Consecuencias de la reducción presupuestaria en épocas de crisis**

Como vimos en los ítems iniciales, el marketing y branding son esenciales para cualquier empresa, pero se vuelven cruciales en tiempos de crisis. La crisis puede afectar a la economía, las finanzas y el comportamiento del consumidor, y es importante que las empresas se adapten a



estos cambios para mantenerse competitivas. En este contexto, el marketing es la herramienta clave para que las compañías mantengan su posición en el mercado y la confianza de los clientes.

*"En tiempos de incertidumbre económica, las marcas que se mantienen fieles a su propósito y se comunican de manera clara y auténtica son las que tienen más probabilidades de mantener la lealtad de los clientes"* (Morrison, 2020).

A pesar de ellos, las empresas reducen el presupuesto de marketing durante las crisis, según un estudio publicado en el *Journal of Marketing Research* en 2012, las empresas tienden a reducir su presupuesto de marketing durante las crisis por las siguientes razones:

- Disminución de la demanda: al tener menos ventas, las empresas se adaptan para poder sobrellevar la crisis.
- Necesidad de reducir costos: las áreas financieras consideran el marketing como un costo, por lo cual se ven afectadas en los recortes presupuestarios.
- Incertidumbre económica: son más cautelosas las empresas, para proteger su liquidez y garantizar la supervivencia.
- Riesgo reputacional
- Baja efectividad en las campañas de marketing

Durante la crisis del 2008 en Estados Unidos, dependiendo la industria, algunas empresas redujeron sus presupuestos de marketing en un 10% o menos, mientras que otras redujeron sus presupuestos en un 50% o más.

Según la Asociación Nacional de Anunciantes de EE. UU. (ANA) de 2009, el 60% de las empresas encuestadas habían reducido sus presupuestos de marketing en respuesta a la crisis financiera de 2008. También se encontró que el 92% de las empresas que redujeron sus presupuestos de marketing lo hicieron en un 20% o menos. Mientras que otro informe de *Forrester Research* de 2009 encontró que el 48% de las empresas encuestadas habían reducido sus presupuestos de marketing en un 20% o más en respuesta a la crisis financiera de 2008.

Sin embargo, las empresas deberían aprovechar las oportunidades de mercado creadas por la crisis para realizar una inversión significativa en marketing, fortaleciendo la marca, lanzando

nuevos productos/servicios, y así ganar *market share* en el largo plazo. Por ejemplo, durante la pandemia del 2020 una empresa dedicada a productos de higiene y limpieza podría aumentar su inversión en publicidad para capitalizar o sacar ventaja del aumento de demanda.

Según un estudio de Kantar Millward Brown (2009), una consultora, durante la crisis de 2008, las empresas que aumentaron su inversión en publicidad aumentaron su *market share* en un 1,2% versus las marcas que redujeron su presupuesto. Mientras que aquellas que lo redujeron, perdieron el 0,8% de la cuota del mercado.

Si comparamos el retorno de inversión (ROI), las empresas reservadas en cuanto a la inversión en marketing tuvieron un ROI promedio del 1,2% mientras que las empresas que aumentaron el presupuesto un 2,6%. Asimismo, lo destaca McKinsey en un informe llamado “*Bubbles pop, downturns stop*” con un estudio de empresas de 2007 a 2011 (ver anexo n°1, 2).

Los mismo sucedió con la crisis del 2020 (pandemia del COVID-19), según la misma entidad (Kantar Millward Brown), las marcas que aumentaron su comunicación tuvieron un ROI del 1,5% versus aquellas que no (0,7%).

Las consecuencias que la marca debe sobrellevar luego de una reducción o disminución presupuestario son:

- Disminución del *market share*
- Dificultad para recuperar la posición del mercado
- Impacto negativo en el ROI
- Pérdida de relevancia y visibilidad en el mercado
- Reducción de ventaja competitiva
- Disminución de la lealtad del consumidor

En consecuencia, una menor rentabilidad a mediano/largo plazo, en su contraparte las empresas que invierten en marketing durante las crisis pueden fortalecer su marca y mejorar su posición en el mercado (ver anexo n°3).

## 2.7 Comunicación en tiempos de crisis

En momentos de crisis que se encuentra atravesando la sociedad, la comunicación de las marcas tiene un papel crucial para mantener la confianza de los consumidores y ayudarlos a superar el momento difícil que están transitando. Pero, a la vez es un tema complejo y delicado, porque depende lo que se transmita puede ser percibido como una marca oportunista o insensible al contexto de la comunidad. Por ello, se recomienda:

- Ser auténtico y empático → Comunicar abiertamente con honestidad cómo la marca está abordando la crisis, trabajando para proteger a la comunidad. Apoyando también a los consumidores, “estando en sus zapatos” y comprenderlos.
- Ser útil y relevante → Proporcionar información práctica y recursos que puedan ayudar a los consumidores a superar la crisis.
- Ser positivo y respetuoso → Teniendo en cuenta la sensibilidad del contexto, se debe ajustar el tono y el mensaje de la comunicación, para que sea positivo y considerado, evitando usar tonos promocionales o sacar ventaja de la situación con fines comerciales. Un ejemplo de lo que no hay que hacer, fue Ona Saez en 2018 con su colección de remeras tomando una frase polémica del caso Darthés y Fardín.
- Ser constante → Establecer una comunicación regular con los consumidores, para llevar tranquilidad.
- Escuchar y responder → La marca tiene que estar atenta a los comentarios, inquietudes y/o preguntas de la comunidad, para mostrar su compromiso y apoyo.

Asimismo, hay que recordar que cada crisis es única y requiere un enfoque o una perspectiva adaptada las circunstancias que se encuentra atravesando la sociedad, no es lo mismo una crisis financiera (ejemplo: 2001 en Argentina o 2008 en Estados Unidos) que una crisis sanitaria (ejemplo: 2020 en todo el mundo con el COVID). También crítico o fundamental seguir las recomendaciones de las autoridades competentes durante la transición de las dificultades.

Para hacer llegar el mensaje, es necesario no solo el contenido, sino elegir el canal adecuado para que llegue debidamente al receptor. No todos los canales de comunicación son iguales, no es lo mismo la televisión que recibir un mail a tu casilla personal. Hay que elegir aquellos que sean

más relevantes para los consumidores, y permitan alcanzarlos de manera eficiente, por ejemplo, buscar a las personas donde estén buscando información del contexto. Además, no solo es importante el medio sino también que se comunique a través de múltiples canales, para asegurarse al 100% de la llegada del mensaje.

## **2.8 Plan de marketing**

*“Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing. Contiene líneas directrices para los programas de marketing y asignaciones financieras durante un periodo determinado” (Kotler & Keller, 2012).*

Entonces, podemos decir que, un plan de marketing es una herramienta fundamental para cualquier empresa que busque desarrollar una estrategia para comunicar y vender sus productos/servicios en el mercado, que detalla los objetivos de marketing, las estrategias para alcanzar esos objetivos y los recursos que se necesitarán para llevar a cabo esas estrategias.

El plan de marketing debería incluir los siguientes componentes:

- Análisis del mercado: una visión general del mercado, incluyendo información y datos sobre la competencia, el entorno macroeconómico y las tendencias.
- Análisis del cliente: el perfil del cliente, con sus necesidades, deseos y comportamientos de compra.
- Definición de objetivos: de esta manera se define a dónde queremos llegar.
- Estrategias de marketing: las estrategias alcanzar los objetivos de marketing.
- Presupuesto de marketing: los recursos financieros que se asignarán a la implementación.
- Medición del éxito: las métricas o KPIs que se utilizarán para evaluar el éxito del plan de marketing.

Las ventajas y desventajas de un plan de marketing son:

**Tabla n°1:** Ventajas y desventajas del plan de marketing

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Enfoque en objetivos claros y alcanzables	El desarrollo de un plan de marketing puede ser costoso
Mayor eficiencia y efectividad en el uso de recursos de marketing	Utilización de recursos para la elaboración, ejemplo: tiempo, empleados
Mejora de la coordinación y colaboración entre distintas áreas de la empresa	Resultados pueden ser difíciles de medir con precisión
Mejora de la capacidad para adaptarse a los cambios del mercado	

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, según un estudio de *Small Business Trends*, las empresas que tienen un plan de marketing son más propensas (80%) a alcanzar sus objetivos de negocio versus aquellas que no lo tienen (Small Business Trends, 2017). Además, según una encuesta por *CoSchedule*, alrededor del 80% de las marcas que tienen un plan de marketing afirman que fue efectivo para mejorar el rendimiento de su empresa (CoSchedule, 2020).

### **III. CAPÍTULO 2: EL SECTOR Y LA EMPRESA**

#### **3.1 EL SECTOR**

##### **3.1.1. Introducción**

La industria financiera en Argentina ha sido impactada por una transformación importante en los últimos años, las dos razones más relevantes fueron: la evolución tecnológica (como tantos otros sectores del país y del mundo) y la aparición de las *fintechs*.

La transformación reciente ha redefinido, no solo la forma en que se brindan los servicios financieros, sino también como se consumen. Se experimenta un cambio de paradigma, combinándose la banca tradicional con las *fintechs* emergentes, llevando a un panorama mucho más variado y competitivo.

La banca tradicional, como se conoce hoy en día, tiene una larga historia en la Argentina y con varios actores interviniendo, compuesto por una amplia gama de instituciones como bancos privados o públicos, o entidades estatales regulatorios como el Banco Central de la República Argentina (BCRA, responsable de supervisar y regular el sistema financiero). También ofreciendo diversos servicios/productos como tarjetas de crédito, préstamos, servicios de inversión, promociones, entre otras.

Sin embargo, las *fintechs* llegaron para quedarse interrumpiendo en la escena financiera argentina, y han generado una mayor competencia desafiando los modelos de negocio tradicionales. Las mismas comenzaron como startups, siendo ágiles en adaptarse a las demandas de los consumidores y siendo más asequibles para el público, especialmente a aquellos que antes no tenían o tenían acceso limitado a los servicios bancarios tradicionales. Al igual que los bancos, ofrecen servicios como préstamos, inversiones, promociones, etc.

La creciente adopción de estos servicios/productos de manera digital, impulsaron la transformación, los consumidores ahora tienen más opciones y esto ha llevado a una mayor

colaboración entre las *fintechs* y los bancos establecidos, donde buscan aprovechar sus fortalezas y sinergias para ofrecer soluciones financieras más completas y sofisticadas, obligando a las autoridades regulatorias como el BCRA a adaptarse para fomentar la innovación, garantizar la protección de los consumidores, y acelerar la inclusión financiera.

### **3.1.2. Análisis del mercado**

El mercado o la industria financiera, como mencionamos anteriormente, tiene una gran diversidad de *players*, no solo bancos, de los cuales podemos dividir en:

- Bancos
- *Fintechs* o billeteras virtuales
- También podríamos sumar una categoría “híbrida” entre banca y Fintech

#### Bancos

El BCRA define al banco como una entidad financiera que actúa como intermediario en el mercado, y se encuentra autorizado y regulado por la legislación vigente. La función principal es lograr captar recursos del público mediante depósitos, y otorgar créditos, tanto a individuos como a empresas.

En Argentina, se pueden dividir en privados y públicos, que a pesar de tener la misma funcionalidad son muy diferentes.

Los bancos privados, ya su nombre lo define, son entidades financieras que pertenecen a inversores privados, los cuales poseen acciones o participaciones del banco y, por lo tanto, tienen el derecho de recibir parte de las ganancias obtenidas, mientras que los bancos públicos son del Estado.

Sin embargo, lo más importante es en qué se diferencian en su funcionalidad. Los bancos privados velan por la rentabilidad y el retorno de la inversión para sus accionistas, proporcionando servicios financieros a sus clientes obteniendo beneficios siendo un intermediario. Por el contrario, los bancos públicos promueven las políticas públicas a la vez que brindan sus servicios, con un enfoque hacia el desarrollo económico y social de la

comunidad.

La cantidad de bancos, según el BCRA, hay un total de 52 bancos en Argentina. De estos bancos, 34 son bancos comerciales, 10 son bancos de inversión, 6 son cooperativas de crédito y 2 son compañías de seguros. Asimismo, la facturación del sector bancario argentino se estima en alrededor de 200.000 millones de dólares en 2021. Esta cifra representa alrededor del 5% del PIB de Argentina.

### Fintech

Las *fintechs* o billeteras virtuales surgen gracias al avance tecnológico, porque son plataformas digitales que permiten a los usuarios almacenar, gestionar y realizar transacciones financieras. Pueden funcionar de manera independiente o algunas pueden asociar las cuentas bancarias que se posean.

En Argentina, el BCRA ha impulsado la adopción de billeteras virtuales como parte de su estrategia de inclusión financiera, promoviendo la utilización de medios de pago digitales para facilitar transacciones seguras y eficientes. Asimismo, a pesar de no ser un banco tradicional, el BCRA ha establecido regulaciones y normativas para garantizar la protección de los usuarios y la integridad del sistema financiero en relación con el uso de billeteras virtuales.

Para que se tenga presente la dimensión, según el BCRA, hay un total de 120 fintechs en Argentina. De estas fintechs, 60 se dedican a pagos digitales, 30 se dedican a préstamos, 20 se dedican a inversiones y 10 se dedican a seguros. Mientras que la facturación del sector fintech argentino se estima en alrededor de 1.000 millones de dólares en 2021. Esta cifra representa alrededor del 0,5% del PIB de Argentina.

### Híbrido

Dado el avance en el mercado de las *fintechs*, algunos bancos para no perder share en el mercado han realizado sus propias aplicaciones y hasta han creado nuevas marcas, para diferenciarse de la banca tradicional. No solo sucede en el ámbito privado, sino que también en el público.



## **3.2 LA EMPRESA**

### **3.2.1. Situación actual**

La empresa por desarrollar va a permanecer bajo el velo de la confidencialidad, por cuestiones de sensibilidad de la información, por ello de acá en adelante la denominaré “Empresa A”.

La “Empresa A” es líder, y más aún dentro de su categoría, ha consolidado su posición en el mercado financiero y ha brindado una amplia gama de servicios a sus clientes, incluyendo banca personal, corporativa, inversiones, seguros y varios productos financieros.

Se encuentra en el país desde 1968, con diferentes hitos de cambios marcarios y tal como mencionaba anteriormente fue brindando diversos servicios a los clientes, pero a pesar de tener más de 50 años en el país se ha caracterizado por su enfoque en la innovación tecnológica y la digitalización de sus servicios, adaptándose a las necesidades cambiantes de sus clientes en la era digital, como soluciones o acceso a la plataforma desde un celular, teniendo la app dentro de su rubro con mayor cantidad de descargas y valorizaciones positivas.

### **3.2.2. Modelo de negocio (Canva)**

#### Segmentos de clientes

Los clientes de la “Empresa A”, son diversos, pero en rasgos generales podemos decir que se dividen en dos categorías/tipos:

- Personas físicas: clientes individuales que utilizan los servicios bancarios más comunes, como cuentas corrientes, tarjetas de crédito, préstamos, inversiones, seguros, entre otros.
- Personas jurídicas: pequeñas, medianas y grandes empresas que utilizan los servicios bancarios para gestionar sus transacciones, financiamiento, servicios de nómina, soluciones de pago, asesoramiento financiero, etc.

#### Propuesta de valor

Además de actuar como intermediario en el mercado financiero, como propuesta de valor podemos remarcar:

- Amplia gama de servicios financieros.
- Experiencia y solidez.
- Innovación y tecnología.
- Programas de fidelización.

### Canales

- Sucursales.
- Banca electrónica y aplicaciones móviles.
- Contacto telefónico.

### Relaciones con clientes

- Atención personalizada: comunicación mediante medios propios como mail, notificaciones, web, chat. También en las sucursales.

### Fuente de ingresos

- Intereses.
- Comisiones.
- Inversiones.
- Saldos vista.

### Actividades clave

- Gestión de cuentas y transacciones.
- Provisión de servicios financieros.

### Recursos clave

- Físicos: edificios, puntos de venta, infraestructura tecnológica.
- Intelectuales: marcas, derechos de autor.
- Humanos: empleados de las sucursales, *contact center*, matriz, etc.

### Asociaciones clave

- Entidades gubernamentales
- Empresas privadas y/o públicas

### Estructura de costos

- Costos operativos: operación diaria de la entidad, como mantenimiento, servicios públicos, suministros de oficina, entre otros.
- Tecnología y sistemas: mantener y mejorar sus plataformas de banca electrónica, aplicaciones móviles, seguridad informática y otros sistemas relacionados.
- Cumplimiento normativo y regulaciones.
- Riesgos y provisiones: riesgos inherentes a su actividad, lo que implica destinar recursos para provisionar posibles pérdidas crediticias y contingencias.

### **3.2.3. Análisis del macroentorno (PESTEL)**

#### Factores políticos

Las políticas y regulaciones gubernamentales pueden afectar las operaciones y el marco normativo en el que se opera. Cambios en las regulaciones pueden tener impacto en las actividades financieras y en la gestión de riesgos. Principalmente en un país como en Argentina, donde la política juega un papel importante, por ejemplo, estando en elecciones algunos candidatos plantean la disolución del BCRA (crucial para el mercado financiero), mismo para los movimientos sindicales de la bancaria (gremio fuerte en Argentina).

#### Factores económicos

Para analizar la economía, hay que tener en cuenta tres variables:

- Inflación
- Tasa de desempleo

- PBI

En el caso de Argentina, los tres parámetros dan valores de una economía desalentadora, todos los datos detallados a continuación son del INDEC (consultado el 31-10-2023):

- Inflación: se registra una inflación interanual de oct. '22 a sep. '23 del 138%.
- Tasa de desempleo: el 47% de la población se encuentra activa (personas con una ocupación o que, sin tenerla, la buscan activamente y están disponibles para trabajar), y de ese porcentaje se registra del segundo trimestre del 2023 un 6% de desocupados que buscan empleo activamente.
- PBI: el segundo trimestre de 2023 descendió un 2,8% vs primer trimestre del año. En comparación con igual período del año anterior, mostró un descenso de 4,9% en el segundo trimestre del año.

### Factores sociales

Un gran factor que impacta en la entidad bancaria, son los planes sociales, como por ejemplo AUHs<sup>1</sup>, IFEs<sup>2</sup>, etc., porque el banco debe abrir cuentas a aquellas personas beneficiarias. También los niveles de ingresos, provocando modificaciones en la estructura demográfica, impacta en el negocio porque no se le puede brindar ciertos productos (tarjetas de crédito, préstamos) que son productos con mayor margen de ganancia para la empresa.

### Factores tecnológicos

Hay dos factores importantes dentro de la variable tecnología:

- Innovación tecnológica.
- Ciberseguridad: con el aumento de las transacciones financieras en línea, la seguridad cibernética se vuelve cada vez más importante. Se debe mantenerse actualizado con las últimas medidas de seguridad para proteger la información financiera de sus clientes.

### Factores ambientales

---

<sup>1</sup> Asignación Universal por Hijo

<sup>2</sup> Ingreso Familiar de Emergencia

La conciencia sobre la sostenibilidad y el cambio climático está creciendo, la organización puede enfrentar presiones para adoptar prácticas financieras más sostenibles y reducir su huella ambiental, además de la incorporación de ciertos servicios sustentables (ej. Bonos verdes).

### Factores legales

Las regulaciones y leyes relacionadas con la industria financiera, como la protección al consumidor y la prevención del lavado de dinero, tienen un impacto significativo en las operaciones y los costos de cumplimiento.

### 3.2.4. Análisis del microentorno (FODA)

Tabla n°2: FODA

	<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>PUNTOS POSITIVOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	Marca reconocida y establecida en el mercado.	Crecimiento de la banca digital.
	Diversificación de productos.	Inclusión financiera.
	Atención al cliente: física (sucursales) y virtual.	
	Seguridad informática. Programa de beneficios.	
<b>PUNTOS NEGATIVOS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Dependencia de la economía argentina. Riesgo crediticio.	Crecimiento de las fintechs. Competencia agresiva.
	Crisis: no se registra en el mindset del consumidor comunicaciones relacionadas a las crisis.	Crisis: se registra a la billetera virtual privada más grande del país con una campaña publicitaria en el mindset del consumidor.

Fuente: elaboración propia.

## IV. CAPÍTULO 3: MARCO INVESTIGATIVO

### 4.1 Marco metodológico

Según Naresh K. Malhotra (2008), *"la investigación de mercados es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el especialista en marketing a través de la información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing, generar, refinar y evaluar acciones de marketing, monitorear el desempeño de marketing y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos temas, diseña los métodos para recopilar información, administra y lleva a cabo la recopilación de datos, analiza los resultados y comunica las conclusiones y sus implicaciones"* (Malhotra, 2008, p. 4)

El proceso de la investigación de mercados consta de las siguientes etapas

1. Definición o planteamiento del problema
2. Desarrollo de los objetivos de la investigación
3. Diseño de la investigación
4. Recopilación de datos
5. Diseño de la muestra
6. Procesamiento y análisis de datos
7. Resultados

#### 4.1.1. ETAPA 1: Definición del problema

El desarrollo de esta investigación surge a partir de la necesidad de elaborar un plan de mejora en la parte comunicacional de un plan de marketing, que sea idóneo para los periodos de recesión, por lo cual vamos a indagar en la audiencia sobre gustos y preferencias en la

comunicación en dichos contextos.

#### **4.1.2. ETAPA 2: Desarrollo de los objetivos de la investigación**

##### Objetivo general

Conocer a la audiencia a qué y cómo podrían ser receptivos en épocas de crisis, en cuanto a la comunicación.

##### Objetivos específicos

- Indagar sobre los medios de comunicación de preferencia.
- Investigar los mensajes que les gustaría recibir en períodos recesivos.
- Explorar las emociones de las personas durante estos contextos.

#### **4.1.3. ETAPA 3: Diseño de la investigación**

Para este trabajo de investigación se realizó una investigación de tipo descriptiva, y utilizando como fuentes de datos, datos primarios (realización de preguntas a los encuestados).

#### **4.1.4. ETAPA 4: Recopilación de datos**

En el caso de la cuarta etapa, se eligió la siguiente herramienta de recopilación de datos: el cuestionario. La misma se envió de manera virtual a las personas de la investigación.

Debido a las siguientes ventajas:

- Eficiencia: se pueden enviar a un gran volumen de personas al mismo tiempo, logrando respuestas en un corto período.
- Estandarización: reduce los errores y aumenta la precisión de los datos.
- Anonimato: genera respuestas con mayor transparencia y acertadas.
- Facilidad de análisis: rapidez en la obtención de resultados, porque son fáciles de analizar.

- Bajo costo: existen herramientas gratuitas para llevarla a cabo.

#### **4.1.5. ETAPA 5: Diseño de la muestra**

Según Kinnear, T. y Taylor, J. (2011), para diseñar una muestra se debe establecer o realizar los siguientes pasos:

- Definir la población objetivo.
- Seleccionar la fuente de la muestra.
- Determinar el tamaño de la muestra.
- Seleccionar el tipo de muestreo.
- Selección de los encuestados.

##### Definir la población objetivo

Se debe analizar: elementos, unidades, alcance y tiempo. Para la siguiente investigación se realizó:

- Elemento: clientes de la entidad financiera entre 25 y 60 años.
- Unidad: clientes de la entidad financiera entre 25 y 60 años.
- Alcance: CABA.
- Tiempo: octubre 2023.

##### Seleccionar la fuente de la muestra

La fuente de la muestra se delimito en:

- Personas que habitan en CABA.
- Personas con cuentas en redes sociales.
- Personas con acceso a internet.
- Personas con uno o más productos de la entidad financiera.

##### Determinar el tamaño de la muestra



Los datos del Censo 2010<sup>3</sup>, realizado por el INDEC, las personas que viven en CABA entre 25 y 60 años son 2.890.000. Además, si tomamos los datos de la encuesta Nacional sobre Acceso y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación realizada por el INDEC en 2020, el porcentaje de las personas con acceso a redes sociales es del 69,9%. Siendo entonces 2.020.110 personas aproximadamente.

Como último filtro, es que sea cliente de la entidad financiera, siendo un *market share* del 22% según el Banco Central de la República Argentina, podríamos deducir que 444.424 son clientes de la entidad financiera.

Teniendo en cuenta el input detallado, se calculó el tamaño de la muestra en base a la siguiente fórmula:

$$n = N * Z^2 * (p) * (1-p) / e^2 * (N - 1) + Z^2 * (p) * (1-p)$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de ocurrencia

e = error

N = población

Con un nivel de confianza del 90%, y un margen de error del 10% nos da una muestra de 67,64 personas, llevándolo a un redondeo d 68 clientes que viven en CABA con acceso a internet y redes sociales.

### Seleccionar el tipo de muestreo

El tipo de muestreo que se va a utilizar es muestreo aleatorio simple, porque se seleccionaran a

---

<sup>3</sup> Los datos no modifican el tamaño de la muestra de modo sustancial.

los participantes de manera aleatoria y todos tienen la misma posibilidad de ser seleccionado.

#### Selección de los encuestados

Para la elección o selección de la muestra, se realizaron las encuestas a personas que cumplieron con las características o parámetros de la definición de la muestra, y tal como se mencionó, se enviara la encuesta de manera virtual (ya sea desde redes sociales y/o *mailing*).

#### **4.1.6. ETAPA 6: Procesamiento y análisis de datos**

En el procesamiento de los datos de la encuesta se realizaron los siguientes pasos:

- Armado de base de datos según las respuestas realizadas.
- Confección de gráficos para una mejor lectura.
- Análisis de los gráficos y desarrollo de conclusiones.

#### **4.1.7. ETAPA 7: Resultados**

Los resultados de la investigación aparecerán en el capítulo 4, con los correspondientes gráficos y análisis para llegar a una conclusión determinante.

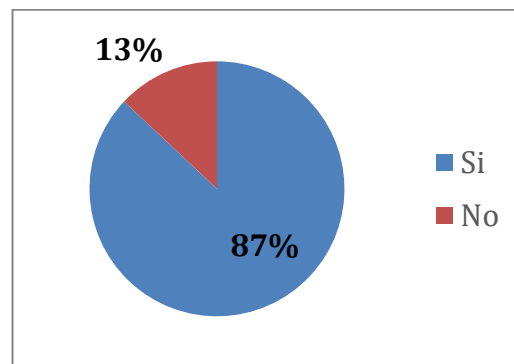
## V. CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Como se mencionó en el capítulo 3, los resultados de la investigación se plasmarán a continuación, mediante gráficos de barra y pastel según la pregunta en cuestión.

La muestra se llevó a cabo de manera virtual, obteniendo el 100% de los resultados vía redes sociales, y asegurando la aleatoriedad mediante búsquedas de grupos sociales para difundir la encuesta. La cantidad de respuestas fueron 78, pero en la pregunta n°1 se llevo a cabo un filtro para avanzar (ver gráfico n°2).

Tal como se mencionó, la primera pregunta fue condicional, se excluyeron a aquellos que no eran clientes de “Empresa A”, por cual se tuvieron que realizar un número mayor de encuestas a la muestra determinada:

**Gráfico n°2: Pregunta n°1**

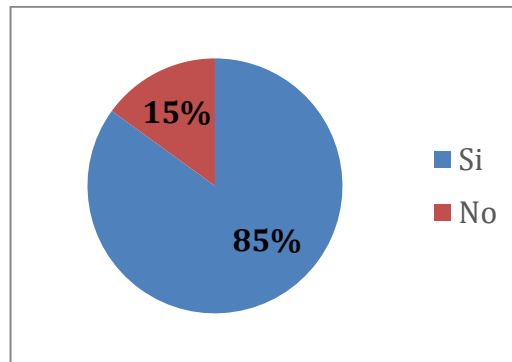


Fuente: elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 78 casos, 2023.

Se realizaron 78 encuestas de los cuales, 87% eran clientes y se avanzaron con ellos en el resto de las preguntas, quedando en 68 encuestados.

**Pregunta n°2:** ¿Consideras que las marcas deberían comunicar durante las crisis?

**Gráfico n°3:** Pregunta n°2

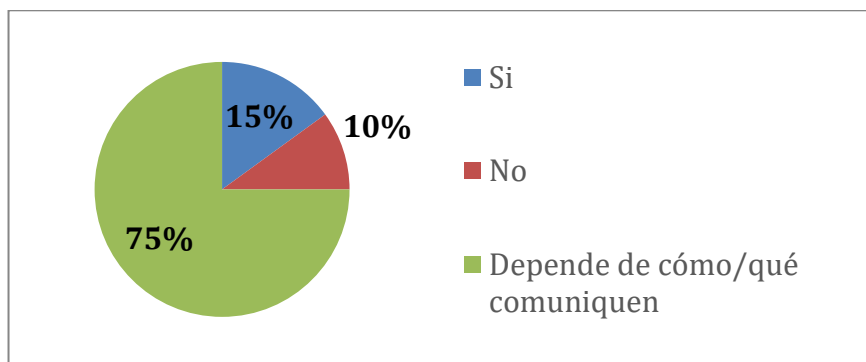


Fuente: elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 68 casos, 2023.

El 85% de las personas considera que las marcas deberían comunicar durante épocas críticas.

**Pregunta n°3:** ¿Crees que las marcas que comunican durante épocas de crisis afectan tu percepción de ellas?

**Gráfico n°4:** Pregunta n°3

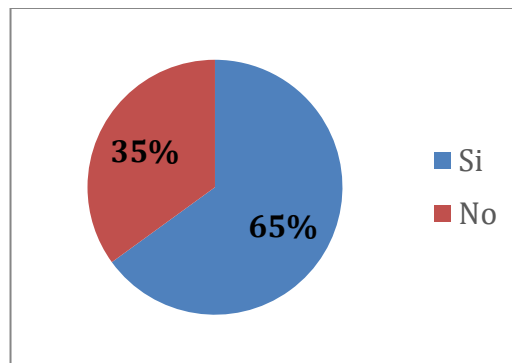


Fuente: elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 68 casos, 2023.

Los encuestados consideran que el mensaje afecta la percepción de la marca con un 90% (considerando el 75% de “depende de cómo” y el 15% de “sí”).

**Pregunta n°4:** ¿Consideras que las campañas publicitarias durante épocas de crisis influyen en tus decisiones de compra?

**Gráfico n°5:** Pregunta n°4

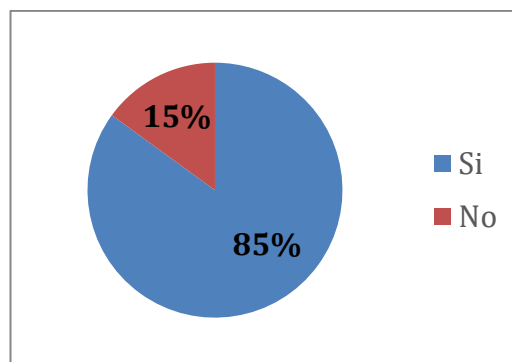


Fuente: elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 68 casos, 2023.

Más del 50% considera que se realiza comunicación durante las crisis influye en su decisión de compra, esta es respuesta es de gran valor porque repercute directamente en la rentabilidad de la empresa.

**Pregunta n°5:** Durante épocas de crisis, ¿consideras que las campañas publicitarias deben destacar productos/servicios/atributos específicos?

**Gráfico n°6:** Pregunta n°5



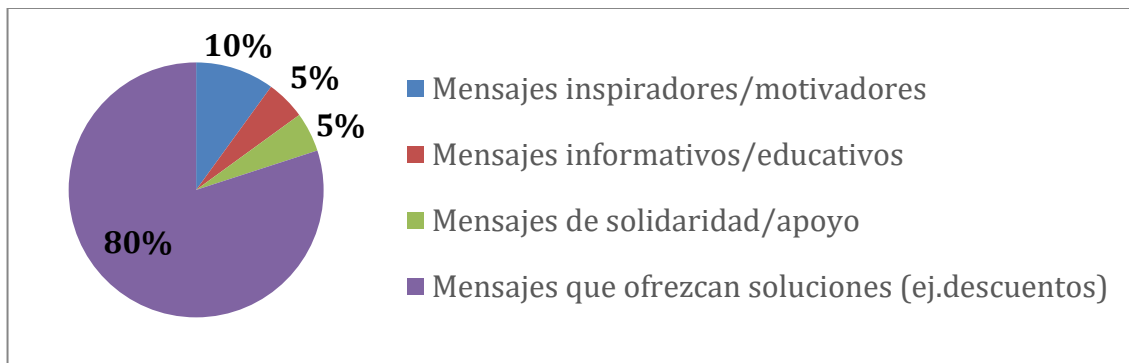
Fuente: elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 68 casos, 2023.

El 85% ha respondido que es importante destacar los productos/servicios/atributos específicos

que ofrece la marca.

**Pregunta n°6:** ¿Qué tipo de mensaje te gustaría recibir en contextos de crisis en las publicidades?

**Gráfico n°7:** Pregunta n°6

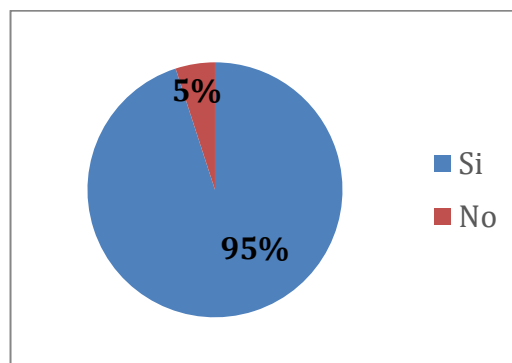


Fuente: elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 68 casos, 2023.

Los clientes creen que es importante recibir mensajes que ofrezcan soluciones con el 80% de las respuestas.

**Pregunta n°7:** ¿Consideras que las campañas publicitarias durante épocas de crisis deberían reflejar la realidad actual de la sociedad?

**Gráfico n°8:** Pregunta n°7

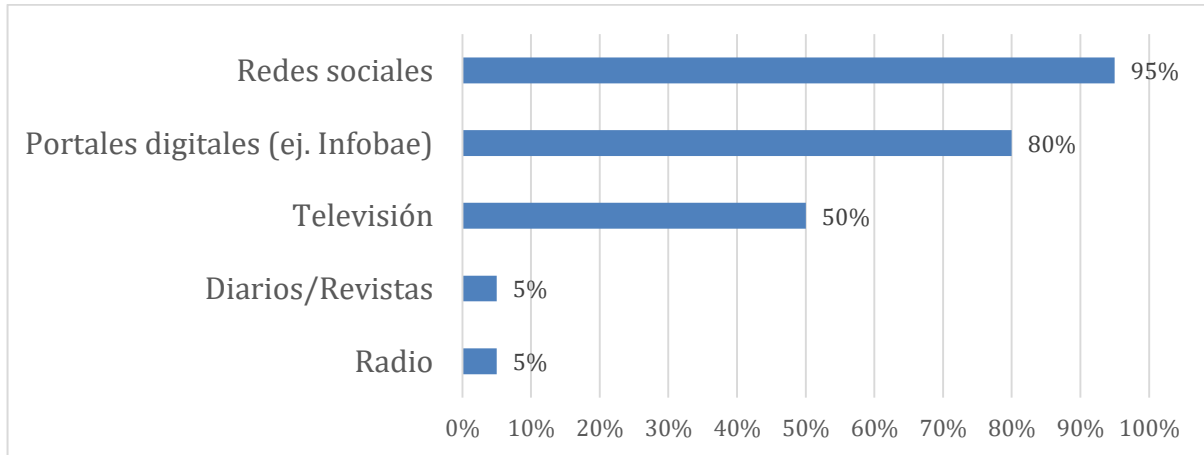


Fuente: elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 68 casos, 2023.

Casi el 100% de los encuestados, consideran que si la marca publicitaria realiza campañas tiene que ser un reflejo de la realidad de la sociedad, y no una situación utópica.

**Pregunta n°8:** ¿Qué medios utilizas para informarte durante las crisis?

**Gráfico n°9:** Pregunta n°8

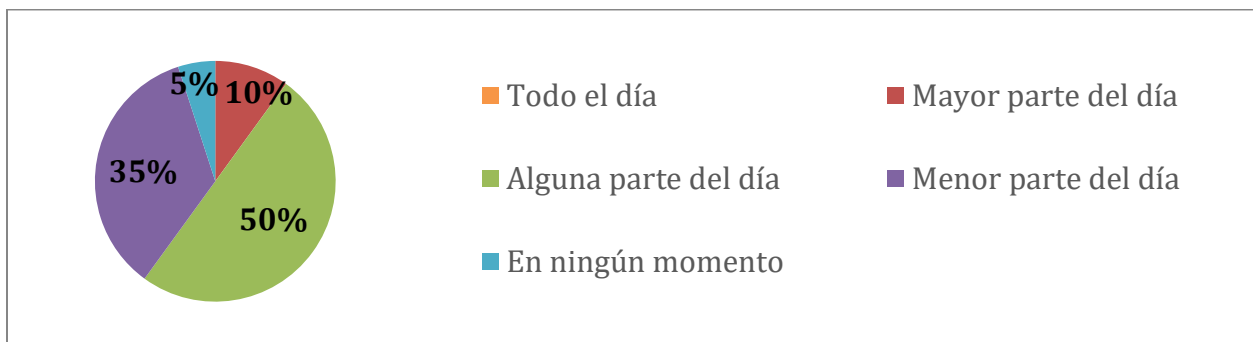


Fuente: elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 68 casos, 2023.

En este caso, los clientes tuvieron la oportunidad de elegir más de una opción, el principal medio para informarse son las redes sociales, seguido de los portales digitales, cerrando el podio con la televisión.<sup>4</sup>

**Pregunta n°9:** ¿Cuánto tiempo del día te encuentras buscando información sobre el contexto?

**Gráfico n°10:** Pregunta n°9



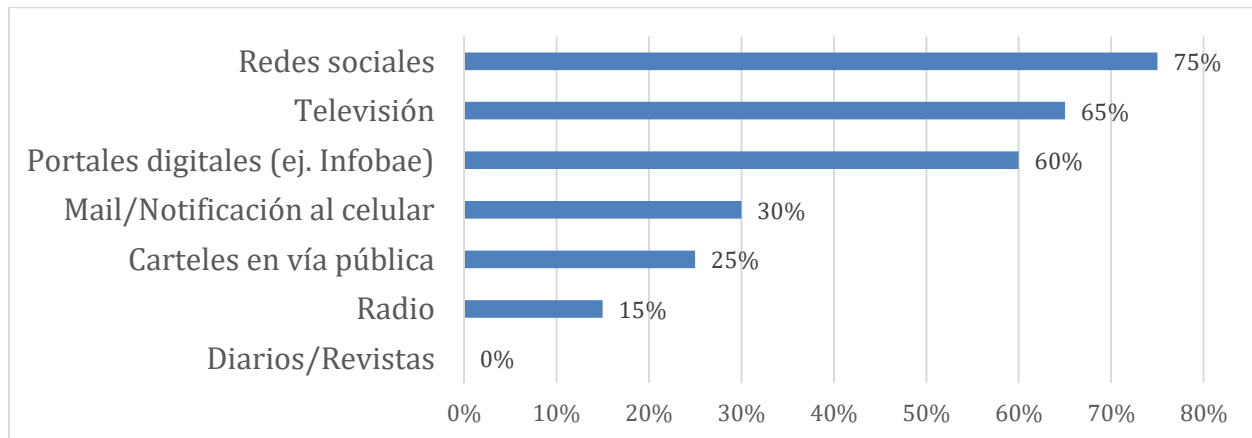
Fuente: elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 68 casos, 2023.

<sup>4</sup> Las opciones de respuesta a esta pregunta no eran mutuamente excluyentes.

La mitad de los encuestados se informa durante “alguna parte del día”, seguido de “una menor parte del día” con el 35%.

**Pregunta n°10:** ¿En qué medios crees que estarías más dispuesto a recibir un mensaje publicitario durante las crisis?

**Gráfico n°11:** Pregunta n°10



Fuente: elaboración propia a partir de una encuesta cuantitativa de 68 casos, 2023.

La pregunta era de opción múltiple, el top 1 se mantiene con la pregunta n°8, siendo redes sociales el medio que se encuentran más predispuestos a recibir información de las marcas. Seguido de televisión (65%) y portales digitales (60%), se suman los medios/canales propios de la marca en esta encuesta, encontrándose en el 4to lugar con el 30% de preferencia.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Las opciones de respuesta a esta pregunta no eran mutuamente excluyentes.



## **VI. CAPÍTULO 5: PLAN DE MEJORA EN PUBLICIDAD EN ÉPOCAS DE CRISIS**

### **6.1 Introducción**

En base a lo expuesto en la investigación y los resultados de las encuestas, se ha detectado que hay una oportunidad de comunicación de la “Empresa A” durante un contexto crítico, debido a:

- Necesidad de los clientes a recibir información proveniente de las marcas.
- Alto grado de percepción/sensibilidad de obtener información.
- Rentabilidad en el largo plazo, aprovechando un contexto con escasa comunicación de la competencia.

Por lo tanto, durante este capítulo, se va a generar una nueva estrategia de campañas publicitarias para tomar ventaja de las oportunidades y reducir al máximo las amenazas, mejorando las debilidades establecidas y fortaleciendo los atributos de la compañía.

Para el desarrollo de este, se tuvo en cuenta la misión, la visión y los valores de la marca, pero por sobre todo uno de sus pilares en la estrategia, que es “orientación al cliente”.

### **6.2 Planeamiento estratégico**

La estrategia general es continuar presentes en el *mindset* de los clientes, promoviendo las acciones/atributos que consideran más valorados, brindando soporte en la atención del cliente, sin bajar el estándar en la calidad de los servicios de la “Empresa A”, durante diversas crisis que se vayan presentando a lo largo de los próximos años.

En base a la premisa, a continuación, se avanzará con una campaña publicitaria modelo o tipo para aplicar en tiempos difíciles teniendo en cuenta dos partes claves:

1. Mensaje
2. Medios

Asimismo, un factor que hay que tener en cuenta, es el efecto prolongado de las crisis y las repercusiones a largo plazo, en este caso se tomarán 3 años como críticos para el análisis.

### **6.2.1. Parte I: Mensaje**

El mensaje es crucial para cualquier campaña de comunicación, pero es aún más importante para publicitar durante recesión económica o crisis sanitarias, entre otras. Por ello, se tomarán elementos principales que se deben comunicar al cliente en el mensaje, que posteriormente los encargados de la creatividad avanzaran con la elaboración de las piezas creativas.

Los elementos/temas a tratar son:

- Soluciones prácticas
- Reflejar la realidad de la sociedad
- Destacar atributos de la marca

#### Elemento n°1: Soluciones prácticas

Según la investigación realizada, el 80% de las personas considera que en épocas de crisis les gustaría recibir mensajes que transmitan soluciones prácticas a los desafíos que enfrenta la sociedad. Estos mensajes deben brindar orientación clara y acciones concretas que puedan ayudar a las personas a superar y adaptarse a la situación adversa. Por ejemplo: descuentos en supermercados (crisis económica) o farmacias (crisis sanitaria).

#### Elemento n°2: Reflejar la realidad de la sociedad

Para el 95% de los encuestados considera que las campañas publicitarias durante épocas de crisis deberían reflejar la realidad actual de la sociedad, que reflejen la realidad de la sociedad y conecten de manera auténtica con las experiencias y preocupaciones actuales. Transmitiendo empatía, comprensión y solidaridad, reconociendo los desafíos y dificultades que las personas están enfrentando. Por ejemplo: mostrando situaciones del día a día.

#### Elemento n°3: Destacar atributos de la marca

El 85% de las personas que realizaron la encuesta considera que las campañas publicitarias deben destacar productos/servicios/atributos específicos de la marca, es una estrategia efectiva para reforzar su posicionamiento y diferenciación. Resaltan las fortalezas y valores distintivos

de la marca, demostrando cómo pueden ser relevantes y beneficiosos para la sociedad en momentos difíciles. Por ejemplo: para una crisis sanitaria como el COVID, la facilidad de operabilidad sin necesidad de moverse de la casa.

### **6.2.2. Parte II: Medios**

La segunda parte del plan es tan importante como la primera, debido a que no tiene ninguna razón de ser armar un mensaje que sea estratégico, sino se comunica de manera eficaz.

El plan de medios tiene como objetivo maximizar el alcance y aprovechar todos los puntos de contacto disponibles con la audiencia, es decir que implica diseñar una estrategia integral que permita llegar a los clientes de manera efectiva, utilizando una combinación de medios tradicionales, junto con los canales digitales.

En base a las respuestas de la investigación, se desarrollará el plan con los siguientes medios:

- Televisión
- Redes sociales/plataformas de subasta
- Portales digitales
- Medios propios

#### Medio n°1: Televisión

Dado que el 50% de las personas encuestadas busca información en este medio, y el 60% estaría perceptible a recibir mensajes de una marca, recomendamos que se utilice la televisión como vehículo del mensaje buscando canales/programas de dos verticales diferentes:

- Informativos/actualidad
- Entretenimiento

Porque las personas buscan conocer la realidad, pero a la vez despejar la mente para no agobiarse.

#### Medio n°2: Redes sociales/plataformas de subasta

Las redes sociales fueron en ambas preguntas el top 1, esto es debido a la nueva era de hiper conectividad y al contenido “real time” que se está viviendo hoy en día. Las plataformas que se buscan comunicar son aquellas que tienen mayor cantidad de usuarios consumiéndola, son:

- Meta (Instagram + Facebook)
- YouTube
- Google
- TikTok

### Medio n°3: Portales digitales

El 80% de los encuestados lo considera como un medio veraz para consultar información, en este caso, al igual que redes sociales, se aconseja avanzar con aquellos portales que tienen mayor cantidad de usuarios por mes, son (ver anexo n° 4):

- Infobae
- La Nación
- Clarín

### Medio n°4: Medios propios

A pesar de no ser uno de los medios con mayor elección de las personas, se considera apropiado incorporarlo porque es un canal propio de la marca donde inversión monetaria no se necesita y a la vez se garantiza veracidad y confiabilidad a la hora de utilizarlo, porque es la voz oficial de la marca. En este caso, se utilizarían los mails, y las notificaciones al celular, además de comunicación en las propias redes sociales de la marca.

## **6.3 Plan de seguimiento y evaluación**

Para verificar el plan de mejora, se implementará un sistema de seguimiento y evaluación de la campaña publicitaria, consta de dos etapas:

- Seguimiento y evaluación durante la campaña
- Seguimiento y evaluación finalizada la campaña

En cada etapa o parte del seguimiento, se evalúan métricas iguales y también diferentes, las mismas se desarrollarán a continuación.

### **6.3.1. Etapa I: Durante la campaña**

La comprobación de la efectividad de la campaña va a constar de los siguientes KPIs:

#### KPIs Publicitarios

- Recordación de campaña
- TOM (top of mind) de marca
- Alcance

#### KPIs Ventas

- Altas de cuentas
- Altas de tarjetas de crédito

### **6.3.2. Etapa II: Finalizada la campaña**

Una vez finalizada la campaña, se recomienda para verificar si la campaña fue exitosa o no los siguientes KPIs:

#### KPIs Publicitarios

- Recordación de campaña
- TOM (*top of mind*) de marca
- Recordación de marca
- Alcance

#### KPIs Ventas

- Altas de cuentas
- Altas de tarjetas de crédito
- Margen de rentabilidad por cliente

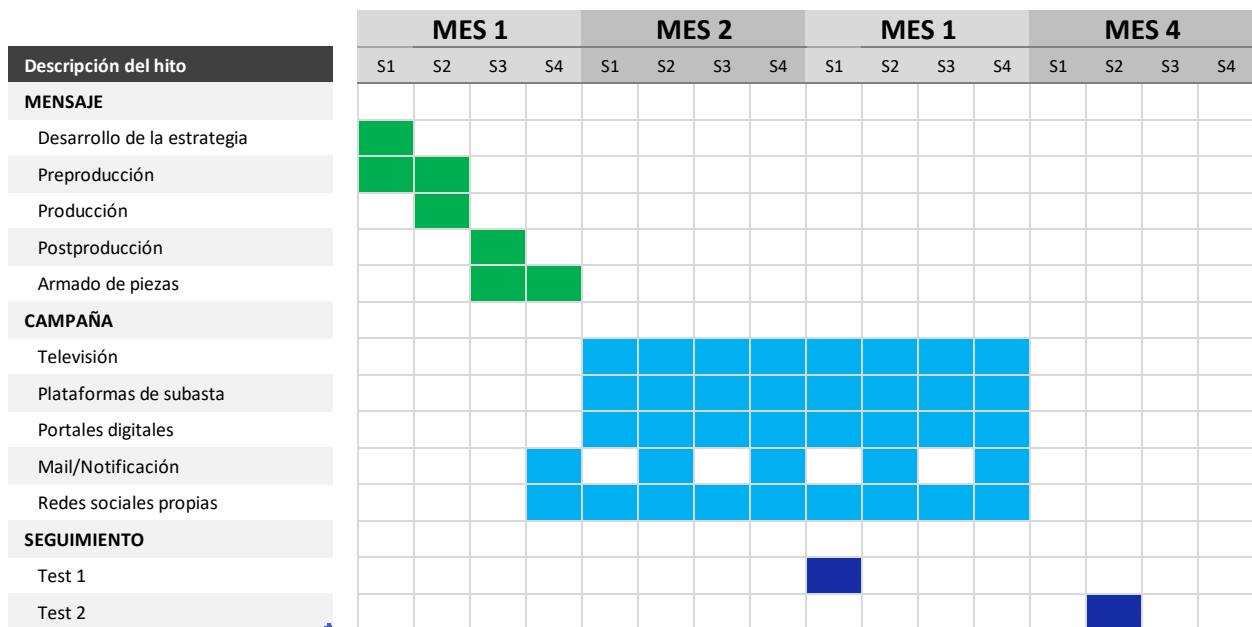
- *Market share* de cuentas
- *Market share* de tarjetas de crédito

Hay que tener en cuenta que los indicadores mencionados deben realizarse seguimientos anuales para comprobar la realidad en el largo plazo, mientras que si se realiza finalizada la comunicación sería a corto plazo.

### 6.4 Gantt de seguimiento y plan de medios

Para tener una mejor visualización de tiempos, se realizó el siguiente Gantt modelo para tenerlo de referencia durante cada año de campaña:

**Tabla n°3:** Gantt y plan de medios



Fuente: elaboración propia.

## 6.5 Análisis económico-financiero

### 6.5.1. Inversión & Beneficios

El plan de mejora consta de una duración, como mencionamos anteriormente, de 3 años realizando campañas de comunicación para mejorar la rentabilidad. El presupuesto elaborado es por un año de proyecto, por lo que se toma la inversión en el cash-flow por cada año de campaña:

**Tabla n°4:** Presupuesto

<b>PRESUPUESTO ANUAL</b>	
<b>MENSAJE</b>	<b>USD 366.251</b>
Producción total de campaña	USD 366.251
<b>CAMPAÑA</b>	<b>USD 542.254</b>
Televisión	USD 257.732
Plataformas de subasta	USD 219.072
Portales digitales	USD 64.433
Mail/Notificación	USD 339
Redes sociales propias	USD 678
<b>SEGUIMIENTO</b>	<b>USD 4.341</b>
Test 1	USD 2.170
Test 2	USD 2.170
<b>TOTAL</b>	<b>USD 912.846</b>

Fuente: elaboración propia, 2023. Cotización dólar: \$ 368,60.

A su vez, para llevar adelante el proyecto se tomaron como ingresos y/o beneficios las comisiones de tarjetas de crédito, porque se busca crecer en aumento de titulares con tarjetas de crédito comisionadas. El cálculo fue en base al último EE.FF. Consolidado presentado en la Comisión Nacional de Valores de los ingresos por comisiones (ver anexo n°5) y tomando la estructura de la “Empresa A” informada por el BCRA (ver anexo n°6):

**Tabla n°5:** Ingresos por comisiones de tarjetas de crédito

<b>COMISIONES DE TARJETA DE CRÉDITO</b>	
Ingreso de comisiones por TC	USD 163.071.460
Cantidad de titulares por TC	1.741.413
Comisión prom. lineal por TC	USD 94

Fuente: elaboración propia. Información de estructura de “Empresa A” en BCRA + EE.FF. Consolidados de “Empresa A” en CNV, 2023.

Cotización dólar: \$ 368,60.

Para resumir, en base a una inversión anual de campaña durante 3 años (realizando una campaña todos los años) se llevará el análisis económico-financiero teniendo en cuenta como ingresos las comisiones por titularidad de tarjetas de crédito.

### 6.5.2. Proyección del cash-flow

Las variables utilizadas para la construcción del flujo de caja son las siguientes:

- Tasa de interés: la tasa utilizada en el proyecto está fijada en 1,75%, porque se toma de referencia la TEA de depósitos a plazo fijo en dólares del BNA.
- Tasa de crecimiento: el objetivo es crecer un 0,58% año a año, es decir acumulativo desde el año 0 de inversión.

**Tabla n°6:** Cash-flow

<b>Inversión de la campaña:</b>	USD 912.846
<b>Comisiones anuales:</b>	USD 163.071.460
<b>Incremento esperado:</b>	0,58%
<b>Tasa de interés (TEA):</b>	1,75%

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>INVERSIÓN</b>	USD 912.846	USD 912.846	USD 912.846	
Valor actual de la inversión	USD 912.846	USD 897.146	USD 881.716	
<b>BENEFICIOS</b>		USD 940.922	USD 946.351	USD 951.812
Valor actual de cada beneficio		USD 924.739	USD 914.079	USD 903.541
<b>FREE CASH-FLOW</b>	-USD 912.846	USD 28.076	USD 33.506	USD 951.812
<b>V.A. CASH-FLOW</b>	-USD 912.846	USD 27.594	USD 32.363	USD 903.541
<b>CASH-FLOW ACUMULADO</b>	-USD 912.846	-USD 884.769	-USD 851.264	USD 100.548
<b>V.A. CASH-FLOW ACUMULADO</b>	-USD 912.846	-USD 885.252	-USD 852.889	USD 50.652

Fuente: elaboración propia, 2023. Cotización dólar: \$ 368,60.



### 6.5.3. Evaluación financiera

Para efectuar la evaluación financiera del proyecto se ha efectuado el cálculo de varios criterios de evaluación de propuestas de inversión como son el VAN, TIR, ROI y *Payback*, a continuación, el detalle de cada uno de ellos:

Tabla n°7: Métricas financieras



Fuente: elaboración propia, 2023. Cotización dólar: \$ 368,60.

#### - VAN

El valor actual neto (VAN) es el método más conocido y aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida, en este caso es del 1,75%, y después de recuperar toda la inversión.

Para obtener el VAN, se calculó el valor actual de todos los flujos futuros de caja y restando la inversión inicial, lo que nos da como resultado un VAN de USD 50.652.

#### - TIR

La tasa interna de retorno (TIR), mide la rentabilidad del proyecto como porcentaje. La rentabilidad mínima exigida por el inversionista es del 1,75%, pero el VAN mostró que el proyecto rendía eso y adicionalmente USD 50.652 más. Es decir, las estrategias planteadas devuelven una rentabilidad superior exigida inicialmente, indicando que se puede exigir al proyecto una tasa de 4%.

#### - ROI

El retorno de inversión (ROI) hace referencia a los beneficios que se obtienen luego de realizar una inversión, para este proyecto el ROI es de un 1,88%, plasmando la evidencia vista en el marco teórico.

- *Payback*

El periodo de recuperación de la inversión (PR) tiene por objeto medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado. En el caso del proyecto planteado, el *payback* es de 2,9 años.

## VII. CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

Para concluir, hay que destacar que todos los módulos/capítulos desarrollados son indispensables para cumplir con el objetivo general que es “desarrollar un plan de mejora para comunicar en contextos de crisis, para mantener la rentabilidad a largo, mediano y/o corto plazo”. Al mismo tiempo, se responde afirmativamente a los objetivos específicos planteados inicialmente:

- Investigar los entornos recesivos.
- Explorar la comunicación marcaria, durante dichos entornos.
- Implementar una propuesta de comunicación/plan integral de marketing para los momentos de crisis.

Por otro lado, la viabilidad financiera-económica también responde de manera positiva, con una TIR del 4% y un VAN de USD 50.652, con un ROI del 1,88% respondiendo a la premisa de la crisis del 2020 (pandemia del COVID-19), donde las marcas que aumentaron su comunicación tuvieron un ROI del 1,5% versus aquellas que no (0,7%).

Asimismo, destacamos algunas recomendaciones que deberían tenerse en cuenta a la hora de realizar cualquier índole de comunicación comercial, durante contextos críticos:

1. Tener en cuenta el tipo de crisis.
2. Tomar a consideración los medios predilectos del público objetivo.
3. Por sobre todas las cosas, comunicar lo que el cliente considera relevante y como la marca contribuye a su bienestar.

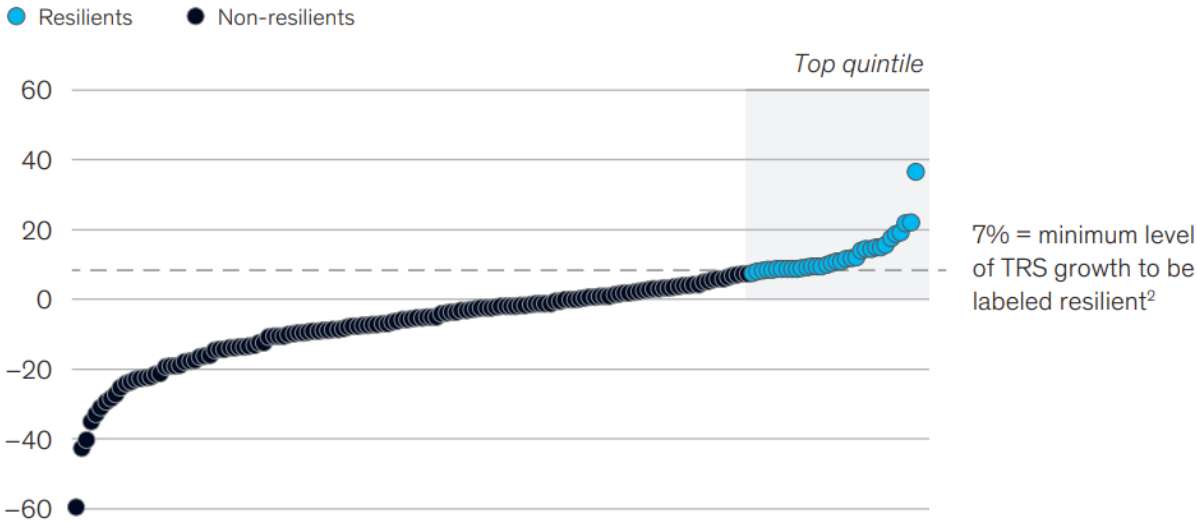
Esta investigación puede considerarse como un punto de partida sólido que sienta las bases para futuras investigaciones relacionadas con la misma temática, o incluso puede servir como punto de referencia y guía para el inicio de otros estudios que aborden aspectos complementarios o enriqueciendo aún más el campo de estudio y generando una mayor comprensión de los fenómenos involucrados.

# VIII. ANEXOS

Anexo n°1: “Bubbles pop, downturns stop”

## While the last downturn was severe, some companies flourished.

Compound annual TRS growth rate for companies in technology, media, and telecom sector,<sup>1</sup> 2007–11, %



TRS = total returns to shareholders; n = 171; results are representative of analyses done for 11 other sectors, for a total of 1,144 companies.

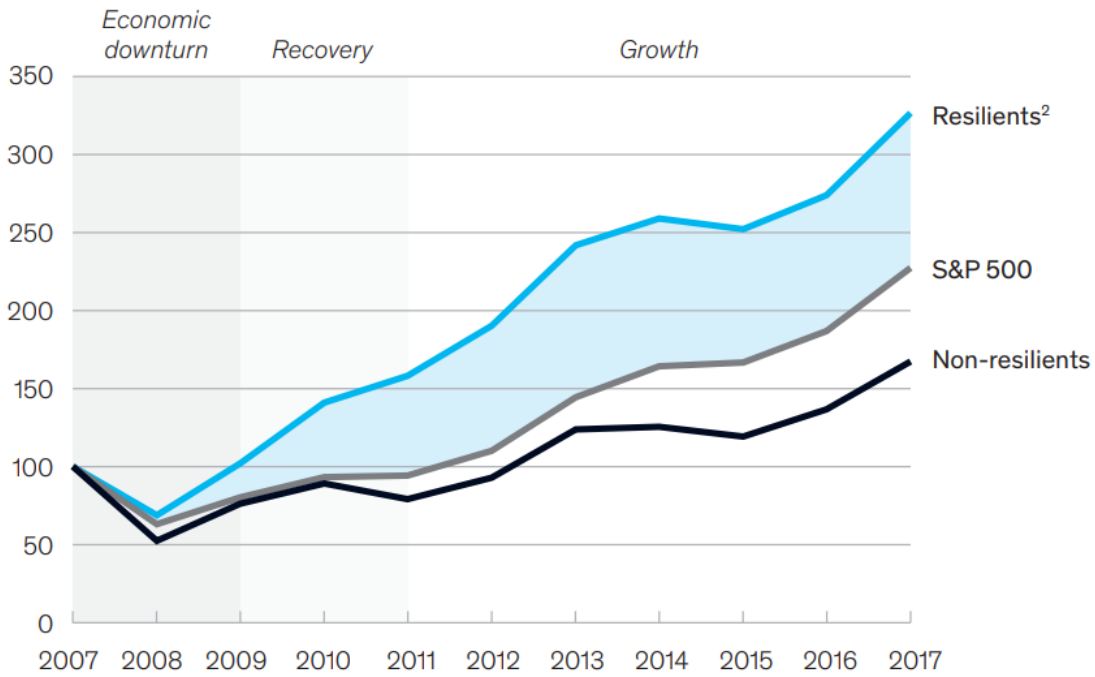
That is, 7% more compound annual TRS growth from 2007 to 2011.

Source: S&P Capital IQ; McKinsey analysis

Anexo n°2: “Bubbles pop, downturns stop”

**Resilient companies did better at the outset of the downturn and after.**

Cumulative TRS performance<sup>1</sup>



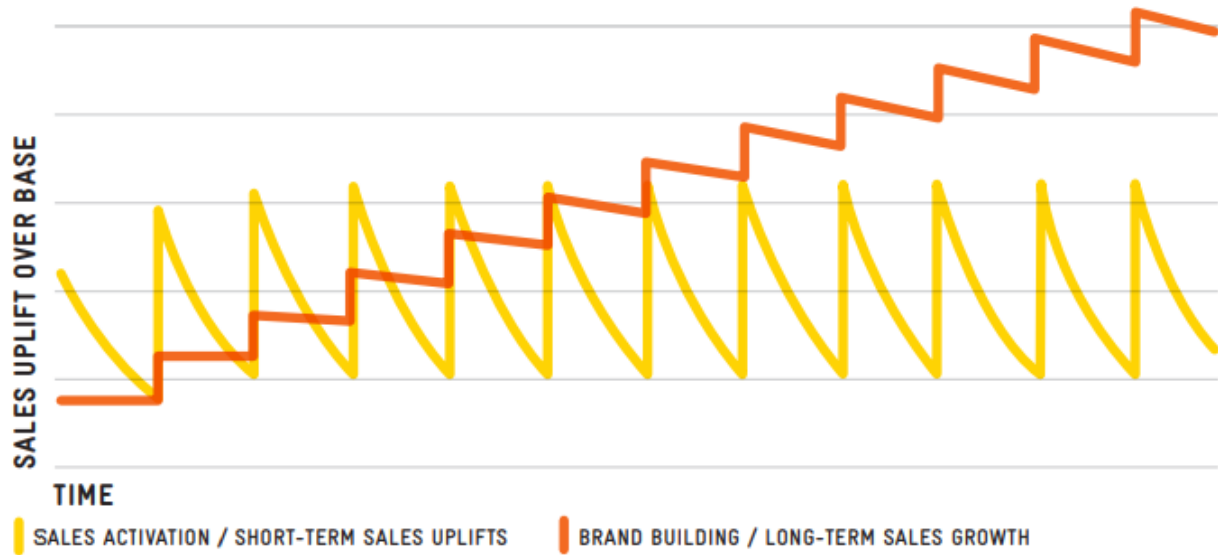
<sup>1</sup> TRS = total returns to shareholders; calculated as average of subsectors' median performance within resilient and non-resilient categories; n = 1,140 companies; excludes financial companies and real-estate investment trusts.

<sup>2</sup> Resilient companies defined as top quintile in TRS performance by sector.

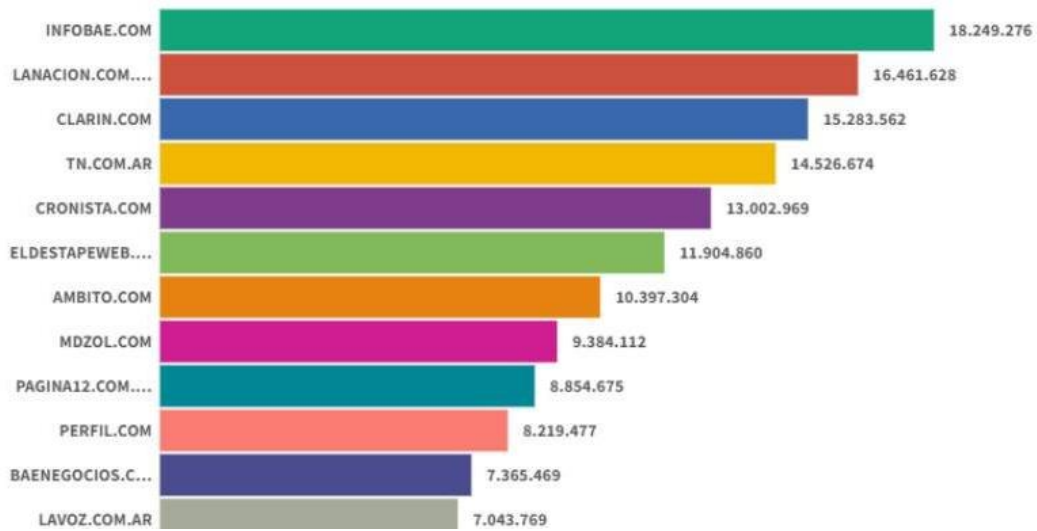
Source: S&P Capital IQ; McKinsey analysis

Anexo n°3: “Media in focus”

BRAND BUILDING AND SALES ACTIVATION WORK OVER DIFFERENT TIMESCALES (FIGURE 02)



Anexo n°4: Ranking de portales digitales



Fuente: Comscore MMX® Multi-Platform, Septiembre 2023, Argentina, News/Information, Total Audience, Desktop 6+, Mobile 15+

Anexo n°5: COMPOSICIÓN DE LOS PRINCIPALES RUBROS DE RESULTADOS 26.1.

Ingreso por intereses / comisiones

<b>Ingresos por comisiones</b>	<b>30/06/2023</b>	<b>30/06/2022</b>
Comisiones vinculadas con obligaciones	37.720.425	41.112.419
Comisiones por tarjetas	30.054.070	30.661.070
Comisiones vinculadas con valores mobiliarios	13.039.859	7.143.507
Comisiones por seguros	6.153.421	3.686.229
Comisiones por gestión de cobranza	5.223.392	5.041.970
Comisiones por operaciones de exterior y cambio	2.985.173	8.011.827
Comisiones vinculadas con créditos	1.831.441	2.425.925
Otros	67.139	41.135
<b>Total</b>	<b>97.074.920</b>	<b>98.124.082</b>

Fuente: EE.FF. Consolidados de “Empresa A” en CNV, 2023

Anexo n°6: Información de estructura

INFORMACION ADICIONAL	Dic-2020	Dic-2021	Dic-2022	Mar-2023
Cantidad de cuentas corrientes	1.358.476	1.343.710	1.363.698	1.321.958
Cantidad de cuentas de ahorro	6.847.675	7.294.353	7.889.596	8.058.133
Cantidad de cajas de ahorro de ayuda social	125.635	177.873	257.498	262.903
Cantidad de cuentas previsionales	225.579	160.945	191.741	198.184
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	370.986	391.194	680.622	741.833
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas	14.151	13.629	21.725	23.771
Cantidad de operaciones por préstamos hipotecarios	27.355	102.760	116.334	112.335
Cantidad de operaciones por préstamos prendarios	78.452	79.623	105.307	116.734
Cantidad de operaciones por otros préstamos	1.373.083	1.428.012	1.119.794	1.072.360
Dotación de personal	7.786	7.026	6.496	6.394
Cantidad de titulares por tarjetas de crédito	1.885.861	1.810.578	1.741.413	1.741.498
Cantidad de tarjetas de crédito (plásticos)	5.691.576	5.355.357	4.938.960	5.009.389
Cantidad de tarjetas de débito	4.768.614	4.566.075	4.777.990	4.822.587

Fuente: BCRA

## Anexo n°7: Casos de éxito de campañas en épocas de incertidumbre

Durante la crisis del 2008, se destacaron algunas marcas que clarifican el hecho de comunicar en épocas de crisis:

### Ford

La marca automotriz decidió, no solo no recortar su presupuesto, sino que también decidió en hacer foco en campañas publicitarias que destacaran la calidad de sus vehículos. El resultado fue un aumento del market share versus sus competidores.

### Walmart

La cadena de supermercados, también tomo ventaja de la crisis, distinguió su compromiso de precios bajos con productos de calidad, con la campaña "Save money. Live better." ("Ahorra dinero. Vive mejor."). El resultado: aumento sus ventas durante la crisis.

### Apple

En este caso, no aumento el market share ni las ventas, sino que fue más una estrategia defensiva para no perder su posición de liderazgo en el mercado tecnológico ni la lealtad de sus clientes, enfocándose en la innovación y en el diseño.

Durante la crisis del COVID-19, la cual presentó un escenario sin precedentes, las marcas debieron adaptarse:

### Nike

Nike lanzó una campaña llamada "Play for the World" ("Juega por el mundo"), hablaba de la importancia del deporte para la salud mental y física. El resultado fue una buena percepción de la audiencia y logró mantener el posicionamiento en la mente de los consumidores.



## Airbnb

La plataforma de alojamientos tuvo que hacerle frente a una caída brusca de la demanda, por las restricciones de viajes. Pero en lugar de llamarse a silencio, decidió enfocarse en experiencias virtuales para mantenerse en contacto con los clientes y lograr a la vez generar ingresos durante la pandemia.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. (2010). *Brand Leadership*. New York: Free Press.

Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2012). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing Research*, 49(4), 754-766. doi: 10.1509/jmr.10.0491

Asociación de Marketing de Estados Unidos. (2013). Definición de Marketing. Recuperado el 22 de abril de 2023, de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (traducción propia)

Banco Central de la República Argentina (2023). Sitio oficial.

Binet, L., & Field, P. (2016). *Media in focus — marketing effectiveness in the digital era*.

Brown, P., & Hayes, N. (2008). *Influencing and Persuasion Skills*. Kogan Page.

Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

Chung, K. H., & Lee, S. (2020). Marketing in the Time of COVID-19: An Analysis of South Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 6345. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176345>

Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and Practice*. Pearson.

Comisión Nacional de Valores (2023). Sitio oficial.

Deloitte. (2020). Navigating the pandemic: How COVID-19 has impacted consumer behaviour. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/impact-on-consumer-behavior.html>

Edelman. (2020). Edelman Trust Barometer Special Report: Trust and the Coronavirus. Recuperado de <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020->

03/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20Trust%20and%20the%20Coronavirus.pdf

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). Strategic management: concepts and cases: competitiveness and globalization. Cengage Learning.

HubSpot. (s. f.). Marketing Budget Template. Recuperado de <https://blog.hubspot.com/marketing/marketing-budget-template>.

Kantar Millward Brown, 2009. Reporte de mercado.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing (12ª ed.). México: Pearson Educación.

Kinney, T. & Taylor, J. (2011). Investigación de mercados: Un enfoque aplicado (10ª ed.). Mc Graw Hill.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.

Malhotra, N. K. (2008). Investigación de mercados (5ª ed.). México: Pearson Educación.

Marketo. (s. f.). Revenue Marketing Budget. Recuperado de <https://www.marketo.com/definitive-guides/revenue-marketing-budget/>

McKinsey & Company. (2019). Q2-2019-McK-Quarterly-Full-Issue [Documento en PDF]. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/McKinsey%20Quarterly/Digital%20Newsstand/2019%20Issues/Q2-2019-McK-Quarterly-Full-Issue.ashx>

Morrison, K. (2020). Branding in a Crisis: Why Purpose Matters. Forbes. Recuperado el 22 de abril de 2023, de <https://www.forbes.com/sites/kimberlymorrison/2020/06/17/branding-in-a-crisis-why-purpose-matters/?sh=4a4b5a7a5ca5>.

Salesforce. (s. f.). Marketing Budget Spend Report. Recuperado de <https://www.salesforce.com/products/marketing-cloud/resources/marketing-budget-spend-report/>

Ulmer, S., Sellnow, T. & Seeger, M. (2007). *Communication and Management of Crisis*

Weinhold, R. (2017). *The Art of Crisis Leadership: Save Time, Money, Customers and Ultimately, Your Career*