

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Licenciatura en Marketing

Trabajo Final Integrador

E-Commerce en Librería Avviare

Alumno: Leonardo David Kinder

Tutora: Lic. Morina Sanz

2023

1.) Palabras Clave

E-commerce – Negocios on line – Redes sociales en PyMEs – Librería On Line

2.) Resumen Ejecutivo

El plan estratégico de Marketing de Librería Avviare, está enfocado en la comercialización de venta minorista de artículos de librería escolares y de oficina. Ubicada en la localidad de Posadas (Misiones).

La empresa fue fundada por Leonardo Kinder, dedicado a todo lo referente a la gestión comercial, tanto en el sector privado atendiendo a los consumidores finales especialmente con artículos escolares, como así también a empresas de diferentes rubros tanto del sector público como privado.

Se realiza un análisis interno y externo, identificando Fortalezas y Debilidades; Oportunidades y Amenazas. Además, se observan las competencias principales, efectuando un estudio del entorno, que permita así definir las estrategias con la incorporación de diversas herramientas del marketing digital, para luego ejecutar un programa de acción que busque la mejora de la situación actual dentro de las fortalezas de la empresa, detectando oportunidades de crecimiento por medio de ese accionar.

Se desarrolla un estudio de mercado realizado mediante una investigación de mercado primaria, encuestando a 80 potenciales clientes (0.05% población total de Posadas) y por otro lado tres entrevistas a empresas clientes de Avviare de diferentes rubros.

En consecuencia, se puede definir el siguiente Público meta: El 65% de los clientes en la librería, está conformado por mujeres que van desde los 25 a 45 años (la gran mayoría de ellas son madres de alumnos en etapa escolar), otro 23% de los clientes son empresas del sector privado, mientras que el 12% restante, son clientes que pasan esporádicamente, al azar o de forma aleatoria.

Posteriormente, se indica el posicionamiento de Librería Avviare como marca, es decir, cuál será el lugar que ocupe en la mente del consumidor (por eso el estudio de la competencia también para cruzar los datos), relacionado a los valores y la misión de la empresa, descubriendo las ventajas que posee desde el punto de vista competitivo y así lograr la diferenciación. Se destacan y conforman los elementos de identidad de la empresa, como ser el logo, isotipo y slogan.

Por último, se definen las estrategias operativas, las cuales ayudaran a brindar una determinada coherencia en la empresa como también ayudar en la organización. Se definen

las políticas de producto y como realizar el seguimiento, estrategias de Precios analizando costos, comparación con la competencia y el valor percibido por los clientes. Luego todo lo relacionado al plan de comunicación y la cadena y diseño de la distribución.

Índice

1. Palabras claves.....	P. 2
2. Resumen Ejecutivo.....	P. 3
3. Introducción	P. 7
3.1 Problemática a trabajar.....	P. 7
3.2 Análisis del estado de Situación actual.....	P. 7
1. 3 Solución e impacto en la Organización.....	P. 8
4. Sobre la Organización.....	P. 8
4.1 La Misión.....	P. 9
4.2 La Visión	P. 9
4.3 Los Valores.....	P.9
4.4 El equipo de Trabajo.....	P.10
4.5 Organigrama.....	P.11
5. Objetivo de la estrategia de Marketing.....	P.12
5.1 Objetivos generales.....	P.12
5.2 Objetivos específicos.....	P.12
6. Diagnostico Organizacional.....	P.12
6.1 Macro Entorno.....	P.12
6.1.1 Factores Socio-Culturales.....	P.13
6.1.2 Factores Ecológicos.....	P.13
6.1.3 Leyes/Regulaciones.....	P.13
6.1.4 Factores Tecnológicos.....	P.13
6.1.5 Factores Económicos.....	P.14
6.1.6 Factor Político.....	P.14
6.1.7 Cuadro de Análisis Pestel.....	P.14
6.1.8 Matriz de evaluación del sector externo.....	P.15
6.2 Micro Entorno.....	P.16
6.2.1 Análisis de fuerza de Porter.....	P.16
6.2.1.1 Competidores Actuales.....	P.16
6.2.1.2 Competidores Potenciales.....	P.17
6.2.1.3 Competidores Sustitutos.....	P.18
6.2.1.4 Poder de negociación de los Proveedores.....	P.18
6.2.1.5 Poder de negociación de los Clientes.....	P.18
6.2.2 Matriz de perfil competitivo.....	P.19
6.3 Análisis del Mercado de clientes.....	P.20
6.3.1 Investigación de Mercado.....	P.21

6.3.1.1 Encuestas.....	P.21
6.3.1.2 Entrevistas.....	P.25
6.4 Análisis de la empresa.....	P.25
6.4.1 Matriz de evaluación de factor interno... ..	P.26
6.5 Diagnóstico F.O.D.A.....	P.27
7. Marketing Estratégico.....	P.28
7.1. Mercado meta.....	P.28
7.1.1 Mercado.....	P.28
7.1.2 Segmento de mercado.....	P.28
7.2 Estrategia de cobertura de mercado.....	P.29
7.3 Posicionamiento.....	P.29
7.3.1 Matriz de posicionamiento.....	P.29
7.3.2 Elementos de posicionamiento.....	P.31
7.3.2.1 Slogan.....	P.31
7.3.2.2 Logotipo.....	P.31
7.3.2.3 Imagen Visual.....	P.31
7.3.2.4 Código de color.....	P.32
8. Marketing Operativo.....	P.33
8.1 Producto.....	P.33
8.1.1.1 Producto básico.....	P.33
8.1.1.2 Producto real.....	P.33
8.1.1.3 Producto aumentado.....	P.34
8.1.1.4 Sistema de seguimiento.....	P.34
8.2 Precio.....	P.35
8.2.1 Precios de la competencia o sustitutos.....	P.35
8.2.2 Valor percibido del cliente.....	P.35
8.3 Comunicación.....	P.36
8.3.1 Objetivos	P.36
8.3.2 Herramientas.....	P.37
8.3.2.1 Acciones publicitarias	P.37
8.3.2.2 Acciones promocionales.....	P.37
8.4 Distribución.....	P.38
9. Presupuesto.....	P.39
10. Indicadores de seguimiento.....	P.41
11. Plan operativo.....	P.42
12. Conclusiones y recomendaciones.....	P.43

13. Lista de referencia.....	P.45
14. Bibliografía.....	P.46
15. Anexos.....	P.47

3.) Introducción

3.1) Problemática a trabajar: La incorporación y utilización de herramientas del e-commerce en Librería Avviare.

La elección de este tema se debe al interés por aplicar herramientas del marketing en las pequeñas empresas familiares, que son la gran mayoría de la fuerza productiva del país y a la vez, son las que mayores barreras encuentran a la hora de financiar algún tipo de proyecto, ya sea apertura de nuevos locales, ampliación, incorporación de nuevas tecnologías, etc. Este dato lo ofreció el sr. Martin Rappallini, presidente de la Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires, a la revista mercado en agosto de 2019. (1)

Esto se agrava o acrecienta más aún si profundizamos en el rubro de pequeñas PyMES familiares o lo que se conocen como micropymes.

“Sólo el 0,6% del total de las empresas del país corresponde al segmento de las grandes compañías que generan 36% del empleo contra un 64% de las pymes y micropymes, que tienen plantillas de menos de 200 empleados”. (Télam Digital. Junio. 2017)

3.2) Análisis del estado de situación actual: Esta PyME es unipersonal, categoría “I”

en monotributo ante la AFIP, y por lo expuesto anteriormente se encuentra con las trabas típicas en Argentina para poder desarrollarse y expandirse, evaluó la posibilidad de abrir alguna nueva sucursal en otro sector de la ciudad, pero se enfrenta a algunas problemáticas muy difíciles de resolver:

a) la escasez en la oferta de locales comerciales que reúnan características similares al actual (Entorno potencial de clientes especialmente) y los altos costos que se manejan de lo que hay en mercado.

b) La inversión en máquinas fotocopiadoras, impresoras, fiscal, PC, y AA

c) Contratación de Personal idóneo (Costo y cantidad de personas)

d) La falta de financiación mediante créditos de tasas accesibles (bancarios y/o Gubernamentales) para las nuevas tecnologías como para un stock surtido y variado de mercaderías.

3.3) Solución e impacto en la Organización: Por estas dificultades entre otras, se cree

que la solución para poder crecer y lograr un mayor impacto en el mercado sería introducir en el negocio herramientas del comercio electrónico, tales como un sistema electrónico de stock y facturación, página web vinculada a todas las redes sociales con diseño amigable y accesible para cualquier cliente potencial, desde donde pueda realizar consultas y pedidos en tiempo real, contando con catálogo de productos, carrito de compras y promociones y ofertas además de un buscador. La idea es incorporar a todo este sistema el e-Payment (Pago electrónico en forma remota) en cualquiera de sus versiones Off Line y On Line para que el pago no sea un entorpecimiento en el crecimiento exponencial que se tiene pensado.

4) Sobre la Organización

Librería Avviare es una micropyme dedicada a la comercialización de artículos de librería, técnicos, artísticos, escolares y de oficina, como también el servicio de fotocopiado, impresiones, anillados y plastificados dentro del rubro gráfico y servicios desde páginas web para todo tipo de público.

Fundada en febrero del año 2011 por su propietario, el sr. Leonardo Kinder, quien le puso junto a su esposa este nombre particular, cargado de significado para ellos. Avviare es una palabra del antiguo italiano que tiene como sinónimos palabras tales como “Iniciar, Inducir, Activar, Despegar”, que ya veremos a continuación, están vinculadas a la Misión de esta pequeña empresa.

Su único local está instalado en el centro de la ciudad de Posadas, Santa Fe 2194 esquina Junín, afectando un radio de escuelas para todos los niveles en los tres turnos, como así también oficinas públicas del ámbito nacional y provincial, juzgados, obras sociales, ministerios etc.



Ubicación geográfica de Librería Avviare,
mediante buscador de Google maps

4.1) La Misión de Librería Avviare es “Motivar e impulsar a las personas a hacer de su lugar de trabajo, ocio o estudio un entorno lleno de soluciones e ilimitadas oportunidades”

4.2) La Visión de Librería Avviare está vinculada más a sí misma que enfocada en la competencia o el posicionamiento en el mercado: “Dar soluciones a la gente en relación a sus actividades como lugares de trabajo o estudio, transformando a los mismos en lugares de inspiración y motivación para seguir superándose”

4.3) Los valores: En Librería Avviare se encuentran elementos de creencias que se dicen, viven y practican dentro del equipo de seis personas que la conforman:

- Trabajamos en equipo dando el 100% de cada uno.
- Nuestro lugar de trabajo tiene que ser un lugar agradable y feliz.

- Al cliente se le buscan todas las soluciones a nuestro alcance, hasta agotar todas las opciones.
- Nuestros clientes son nuestro mayor capital.
- Reconocemos nuestras limitaciones y buscamos las maneras de resolverlas.
- Conocemos lo que ofrecemos y aprendemos de todos.

4.4) El equipo de trabajo está compuesto por su dueño, Leonardo, quien se encarga de varias funciones como es de esperar en una pequeña empresa, trato con los proveedores, bancos, pago de todos los servicios e impuestos, atención de las cuentas corrientes y también la atención al público. Un vendedor/encargado, Pablo Mendieta, quien está desde sus comienzos y de alguna manera es la persona responsable que todo funcione, mientras el propietario se ausenta, como también comunicar todas las novedades que puedan surgir. Un hijo que estudia Ingeniería en Informática, (con quien planea poder implementar las herramientas propuestas de e-Commerce) y tres pasantes universitarios que cubren turnos rotativos para lograr la atención de 12 horas diarias abierto al público, quienes se dedican y están enfocadas en atención al público y presentación/exhibición de la vidriera y góndolas de mercadería. De esta manera, logran atender los horarios desde antes de la apertura de las Instituciones educativas y oficinas públicas, hasta el horario de cierre de comercio de la ciudad donde todos vuelven a sus casas.

El personal es entrenado técnicamente y en cuestiones propias de la atención al público por el propietario quien es Técnico Superior en Marketing y siempre es el que entrevista y toma el personal que se va requiriendo, capacitándolos en Técnicas de Ventas de Salón, tips de negociación y todo lo relacionado a nuevos productos que se van incorporando. En aquellos productos del rubro tecnología, como pueden ser todos los accesorios periféricos de computadoras y celulares, quien se encarga de sugerir pedidos y capacitar al equipo de trabajo es el personal Pablo Mendieta.

Es un equipo de trabajo joven pero cargado de experiencia, con la mente abierta y dispuestos al crecimiento, sumamente proactivos, requisito básico en la micropyme.

Actualmente el organigrama de la empresa funciona de esta manera, donde se aprecia claramente que es el propietario unipersonalmente quien lleva adelante el funcionamiento de cada área, pero también se puede apreciar un grado de delegación de responsabilidades (por medio de la línea punteada) en manos de su personal más antiguo. Y en lo que hace a programas y diseños, fundamentalmente por ahora son las planillas de control interno/administrativo que diseña el hijo quien a su vez es vendedor, pero el objetivo es llevar esa área a los objetivos del e-commerce.

Roles específicos:

Propietario/Gerente: Atención a proveedores – Compras – Pagos – Banco – Capacitación y ordenamiento al personal – Atención a empresas y diversos estados de gobierno

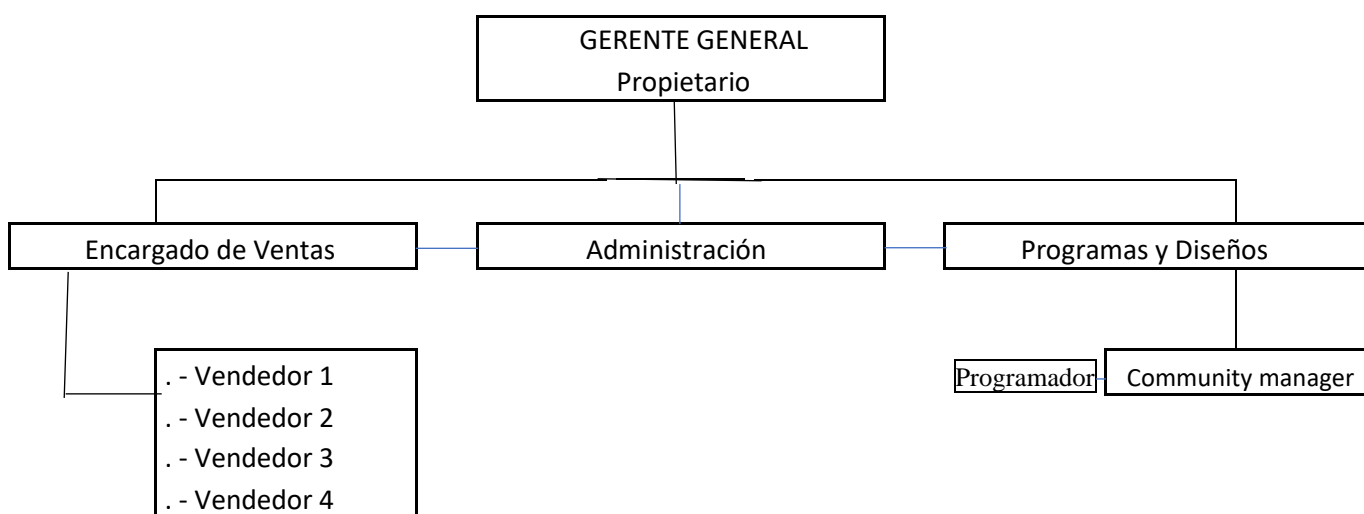
Vendedor/Encargado: Mismas funciones que el gerente cuando este se ausenta, en constante comunicación con el mismo. Atención de mostrador – Elección de compras de accesorios tecnológicos para la venta. Capacitación al resto del personal respecto a ese rubro específico.

Programas y Diseños: – Redes – Diseños en general (cartelería, ofertas, promociones, etc)
A cargo de una Community manager tercerizada para la empresa

Equipo de vendedores: Atención ventas de salón.

Administración: Planillas administrativas – Pagos – Vencimientos – RRHH

4.5) Organigrama de LIBRERÍA AVVIARE:



5. Objetivos de la estrategia de marketing

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución. (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland.2012. Pg.28)

5.1) Objetivos generales: Implementar herramientas del comercio (e-commerce)

como una nueva unidad estratégica de negocio dentro de Librería Avviare, aportando al crecimiento en las ventas en 2023.

5.2) Objetivos específicos: Con estos tres objetivos a continuación, se pretende

darle un marco de referencia al plan de marketing, contribuyendo así al propósito que se propone la organización, y demostrando que son aceptables, factibles y mensurables en el tiempo establecido.

- Incrementar las ventas de 2023 en un 20% sobre el nivel promedio de 2021/2022. mediante el uso de la WEB en 2023.
- Acrecentar un 100% la interacción en los anuncios en las redes sociales de Librería Avviare, para aumentar la preferencia de los consumidores, en el transcurso del año 2023. (Facebook e Instagram= me Gusta, etiquetados, arrobados, lick, guardados, compartidos, comentarios etc...)
- Alcanzar 5000 seguidores en cada una de las redes sociales actuales durante 2023. (Facebook e Instagram)

6. Diagnóstico organizacional

6.1) Macro entorno: Analizar mediante diferentes herramientas al entorno que rodea a la organización, pero desde un punto objetivo sin vincularlo directamente a la misma con enunciados de la situación y no analizados subjetivamente. Luego si, desde esos resultados,

poder generar los cambios internos concordantes con los recursos y capacidades que se cuentan.

“Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un fuerte impacto en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales” (David. 2013. Pg.67)

Por tal motivo expresado por David, es que mediante el Análisis de Pestel y la Matriz de evaluación de los factores externos, iremos analizando desde los factores que la librería no puede controlar y son de impacto más global, hasta llegar los elementos más particulares.

6.1.1) Factores Socio-Culturales:

Cambio en los patrones de pago. (Medios electrónicos principalmente billeteras electrónicas)

Población muy joven (proyecciones provinciales del INDEC año 2014 pg.139, se obtiene que más del 60 % de la Población Misionera está por debajo de los 24 años)

Incorporación de la mujer en el ámbito laboral. (tres de cada cuatro docentes son mujeres en general, según Telam (septiembre 2015) en su anterior censo docente nacional)

El crecimiento de la Educación a distancia

6.1.2) Factores ecológicos:

Productos más amigables con el cuidado del medio ambiente.

Ruptura de la cadena tradicional de consumo.

6.1.3) Leyes/regulaciones:

Ordenanza para el no uso de las bolsas de polietileno (vinculados a factores ambientales - en Posadas desde el año 2014)

Capacitaciones en el tratamiento y gestión de residuos sólidos: (Secretaría de Estado de Cambio Climático de la provincia de Misiones para Comercios)

6.1.4) Factores tecnológicos: las invenciones, los programas para diseños gráficos, las nuevas fotocopiadoras e impresoras que constantemente se van inventando, la incorporación de “app agendas” en lugar de agendas de papel, las nuevas formas de comunicación, la velocidad con que hoy corre la información, como podría ser el lanzamiento de un nuevo producto de determinada marca en un canal de YouTube o en sus redes sociales e incluso en

las grandes cadenas de TV, los nuevos métodos de pago, a distancia incluso, la posibilidad de tener competidores virtuales son factores a considerar.

6.1.5) Factores Económico: El nivel general de precios (IPC) o como lo conocemos normalmente: el índice de inflación.

Políticas económicas, sociales y sindicales (Distribución de los Ingresos)

Devaluación de la moneda

6.1.6) Factor Político:

Control en las Importaciones.

6.1.7) Cuadro de Análisis Pestel:

Factores de análisis PESTEL.		¿Afecta a la organización?	¿De qué forma?	Más importantes en la actualidad	Más importantes en el futuro
Política	Importación de diversas marcas	Sí	Escasez de ciertos artículos / faltantes de mercadería	X	
Económica	Inflación	Sí	Aumento de los costos (productos – servicios – impuestos)	X	
	Devaluación del Peso	Sí	Incremento de clientes extranjeros	X	
Tecnológica	Impresoras / PC	Sí	Costos elevados para renovación de equipos		X
	Implementación de redes, sistemas y sistemas de comunicación	Sí	Mejoras en la comunicación externa e interna	X	
Leyes/Regulaciones	Implementación cuestiones ambientales	No	.		

Socio / Culturales	Nuevos patrones de pago	SÍ	Por la incorporación de QR, PosNet y transacciones tipo bancarias	X	
	Población joven	SÍ	Demanda constante de materiales de estudio	X	
	La mujer en el mercado laboral	SÍ	Por la demanda en el tipo de oferta	X	

6.1.8) Matriz de evaluación del sector externo: “Esta matriz mide las posibilidades que tiene la estrategia actual de la organización en relación a la situación del contexto” Tonuit, H (2021) Pg. 86

Se elabora un listado de los factores externos que se considera que afectan a la empresa y al sector. (Oportunidades y Amenazas) Luego se le asignan valores entre 0.0 y 1.0 en relación a la importancia que tiene en cuanto al impacto dentro del sector y puntajes, después basados en la empresa se asignan valores de 1 a 4 para cada factor según la eficacia y respuesta actual de la empresa y por último se multiplican cada uno de los factores para obtener el valor ponderado.

FACTORES EXTERNOS	VALORES	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Las grandes cadenas de librerías cercanas son lentas en la atención al público	0,15	4	0,60
Creciente desarrollo de canales de comunicación y sistemas de gestión de stock (herramientas e-commerce)	0,20	1	0,20
Todo el sector geográfico de influencia está lleno de escuelas, oficinas y empresas	0,30	3	0.90
AMENAZAS			
Crecimiento de competidores	0,15	2	0.30

Inflación	0.20	2	0,40
TOTAL	1.0		2.40

Esta matriz de alguna manera, nos permite cuantificar la incidencia del macro entorno y cuáles son sus impactos en Librería Avviare.

Vemos así entonces que pasar del Análisis de Pestel a esta matriz, nos va llevando de un universo global hacia lo particular del caso, por eso a continuación pasaremos a ver los elementos relacionados a la Micropymes en estudio y que influyen en lo cotidiano, denominado diagnóstico del micro entorno.

6.2) Micro entorno: A continuación, se utilizarán alguna de las herramientas que nos permitirán ver el impacto de las fuerzas competitivas en la competitividad y rentabilidad del sector.

6.2.1) Análisis de fuerzas de Porter: El siguiente cuadro, es el análisis estructural de las industrias que hace Porter (2008) pg.20



“La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector” Porter (2008) pg. 21

Tomando en cuenta los aspectos que recomienda Porter evaluaremos entonces la rivalidad competitiva. Tenemos en primer lugar la evaluación de los competidores.

6.2.1.1) Competidores actuales: La cantidad de librerías en la ciudad de Posadas es de aproximadamente unas 60, considerando aquellas que son específicas del rubro, con alguna

tendencia más hacia lo técnico o más hacia lo escolar propiamente, pero todas ofreciéndose en un Océano rojo, como lo llamarían Chan Kim & Mauborgne (2004) citado por Toniut H, pg 170 de los apuntes de clases Dirección estratégica en UFASTA.

No se aprecia el crecimiento claro de ninguna de ellas, salvo una nueva cadena ya mencionada anteriormente, que derivan de una inversión de varios socios, con sucursales en varios puntos del nordeste argentino, Librerías RED.

En relación a la utilización de e-commerce solo se aprecian dos Librerías que tímidamente intentan darle forma a esta herramienta. Una de ellas es librerías Red, la cual cuenta con varias sucursales en el casco urbano posadeño, además de otras tantas sucursales por el nordeste. La otra librería a evaluar es Derna. Esta es mas tradicional, mas antigua y si bien han comenzado a comercializar sus productos en redes sociales, no han incorporado página web y tienen un aire a descuido del tema al comprobar la demora en sus respuestas a consultas.

RED: <https://www.redlibrera.com/> Se puede observar una página que si bien parece muy completa, no es amigable para el consumidor final, en el sentido que no se entienden bien las propuestas de las líneas que ofrece, hay precios desactualizados y tienen niveles muy bajos de respuesta al usuario. <https://es-la.facebook.com/libreriared/> es su dirección de Facebook, la calificación recibida por los usuarios no es muy buena (3.3) y no poseen un linck para direccionar directo a la página web. <https://www.instagram.com/redlibrerias/?hl=es> dirección de Instagram y sucede lo mismo que en el Facebook, además de no coincidir las líneas ofrecidas en la web, respecto a las redes.

DERNA: No poseen página web. <https://www.instagram.com/libreriaderna/?hl=es> es la dirección para entrar en su Instagram, red social en la que su ultimo anuncio data del 15 de febrero de 2022 y en Facebook, desde el cambio de políticas que un negocio se administra desde una cuenta personal y ya no es una cuenta independiente, directamente desaparecieron.

6.2.1.2) Competidores potenciales: No se encuentran datos de posibles nuevos ingresantes al sector. No obstante, si observamos las barreras de entrada al sector, la mayor dificultad se daría por el capital a invertir y encontrar alguna diferenciación de producto, marca o algún servicio, básicamente hay que encontrar el Océano azul mencionado por los autores citados Chan Kim & Mauborgne. Con lo demás, es decir vinculado a economías de escala, acceso a canales de distribución, curva de experiencia o aprendizaje, políticas gubernamentales, no existirían mayores inconvenientes.

En cuanto a la incorporación de e-commerce, se observa que varias librerías han iniciado en algún momento algún proyecto de ofrecer los productos por redes, pero ninguno aun propuso mediante una página web, poder realizar los pedidos y llevar a cabo el cierre de una operación.

6.2.1.3) Competidores sustitutos: Como se está analizando una Micropyme especializada en un rubro específico y la cual no es fabricante ni dueña de una marca propia, donde a su vez comercializa más de veinte mil artículos, se tomara como sustitutos por su definición: “las empresas que ofrecen productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad pero que ofrecen productos diferentes en su contenido” Toniut (2021) Pg.81, a aquellos negocios que no son del rubro librerías, pero que incorporan en su oferta productos iguales, aunque no se dediquen a ellos de manera específica como si lo hace Librería Avviare y sus 60 competidores en la ciudad. Entre ellos podemos destacar las tres cadenas de supermercados de la región: Chango Mas, Hiper Libertad y Supermercados California.

Además, existen negocios dedicados solo al fotocopiado que incorporan algún sector específico de escritura para tener un poco más de oferta a sus clientes, y algunas casas de insumos informáticos que también ven con buenos ojos agregar por ejemplo la venta de resmas para impresoras.

Solo en el caso de las cadenas mayorista se pueden encontrar páginas web donde llevar a cabo compras, pero relacionado a artículos de librería, no tienen la continuidad de publicar de forma constante.

6.2.1.4) Poder de negociación de los Proveedores: en este tema Misiones es una provincia muy particular, ya que ha creado lo que aquí se denomina una “aduana paralela” y cada producto que ingresa en la provincia, debe abonar inmediatamente una alícuota de rentas que puede ir desde el 3.9% al 4.5% según el rubro. Esto hace que algunos grandes distribuidores nacionales se hayan retirado del sector, dejando poco margen en cantidad de proveedores en la región. Efrén López es quien copa el sector en un 50% de toda la provincia y el resto del mercado se lo reparten entre unos seis distribuidores con menos disponibilidad de productor y menos opciones de alternar sus catálogos con productos sustitutos. Eventualmente se pueden realizar compras on line en proveedores y fábricas de Córdoba, Rosario y Buenos Aires. Los proveedores de Librería Avviare son Efrén López 70%, Mafalda 15%, Ángel 5%, Freiberg 3% Otros-Varios 7% Librería Avviare a diferencia de muchos de sus competidores, tiene siempre las mejores propuestas de pago y ofertas debido a su reputación y responsabilidad frente a los mismos.

6.2.1.5) Poder de negociación de los clientes: si se toman en cuenta los 3 grandes “Mercados-Meta” a los que apunta Librería Avviare, los escolares quedan fuera de cualquier batalla directa mano a mano para poder negociar alguna baja sustancial o mejora de calidad, pero sin dudas presionan para que el sector se mantenga a rayas en los precios de venta, ya que no tienen problemas de emigrar de un local a otro buscando su satisfacción.

Respecto al Estado Provincial como comprador, con el mismo la guerra se da generalmente en las licitaciones.

Y respecto al sector empresas, es aquí un sector con mucho acceso a información y muy sensible, donde Avviare se enfrenta día a día, operación tras operación, a una velocidad muy rápida de tener que desplegar todas las estrategias de seducción posibles para captar a dichos clientes. El 23% en promedio de los ingresos de Avviare provienen de este sector, un 19% del sector público y el 58% lo denominado mostrador (escolares y público en general). Es a este sector principalmente que mediante una estrategia de email marketing, Avviare puede llegar de manera rápida, directa y eficaz con promociones, planes de cta. cte. y entrega en domicilio, lo que formaría parte del e-commerce a implementar

6.2.2) Matriz de perfil Competitivo: Habiendo analizado un poco al sector y como Librería Avviare se desenvuelve dentro del mismo, pasaremos a desarrollar una matriz de perfil Competitivo, teniendo en cuenta a los dos competidores mayores, por cercanía, lo cual hace que se disputen las escuelas de la zona de influencia, por considerarlas importantes dentro del sector, una es Librería Derna que es la mayor proveedora del Estado y esta hace 60 años en un mismo local, y Librerías RED que es la cadena más nueva en el sector, pero viene apalancada con mucho capital de parte de sus socios, abriendo cinco locales en pocos meses en la capital provincial.

“la matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégicas de una empresa en estudio” David (2003) Citado por Tonuit H Pg 89

Factores Claves para el éxito	Valor	Librería Avviare		Librería Derna		Librerías RED	
		Clasif	Punt	Clasif	Punt	Clasif	Punt
Comunicación c/ clientes	0,20	4	0,80	3	0,60	2	0,40
Cantidad de productos	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60
Competitividad en precios	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Lealtad de los clientes	0,20	4	0,80	3	0,60	2	0,40
Posicion en redes sociales	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,60
Participacion de mercado	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,60
TOTAL	1,00		2,65		3,15		2,90

En esta matriz se tuvieron en cuenta seis factores claves considerados dentro del rubro para cada una de las tres librerías observadas. A cada uno de esos factores se les asignó un valor según importancia, que entre todos llegan a 1.00. Luego según consideración de la observación y los datos a los que se pudo llegar a acceder se calificaron las Fortalezas y las debilidades. Una fortaleza mayor se le asigna 4 y una menor 3, como así a las debilidades mayores 1 y menores 2. Luego esos puntajes se multiplicaron por el valor asignado a cada valor para lograr así un puntaje por empresa. La empresa que mayor puntaje obtuvo, librería Derna en este caso con 3.15 vendría a ser la de mejor posición competitiva en relación a la competencia del sector, seguida por Librerías Red con 2.90 para finalizar con nuestra empresa en estudio, Librería Avviare con 2.65.

Mediante estos análisis realizados, podemos ver que es de suma importancia la implementación de la solución propuesta, la incorporación de herramientas de e-Commerce a la empresa para lograr un mayor nivel competitivo con un costo menor, alcanzando mayores ventas y participación dentro del sector.

6.3) Análisis del Mercado de Clientes. Analizar el mercado, nos va a permitir determinar el tamaño del mismo, algo así como buscar una estimación que nos proporcione el potencial máximo de ventas de ese mercado. Calculando esto, podremos saber con mayor precisión si es viable llevar adelante e implementar la estrategia que Avviare quiere poner en marcha, la incorporación de herramientas del e-commerce como una nueva unidad estratégica de negocios.

Mediante una investigación de mercado primaria, se podrá determinar un número bastante certero, ya que consiste en encuestar directamente a los participantes del mercado sobre Librería Avviare, sus operaciones y estrategias comerciales para saber si es viable el proyecto.

Un dato no menor antes de “salir a la cancha”, es examinar el contexto que rodea a la librería, por ejemplo, el nivel de los establecimientos educativos: es decir si son primarios, secundario o universitarios, el tipo de establecimiento: si son públicos o privados, y el momento histórico en que se lleva a cabo la investigación, es decir, el periodo de tiempo que se lleva a cabo el estudio. Esto ayudará a determinar la población o universo más allá de los límites geográficos actuales, porque se habla de la posibilidad de una estrategia de e-commerce, pero arranca por los datos reales de la actualidad para tener un punto de partida. De esa población o universo, se obtendrán las unidades de análisis y de estas se buscará una muestra de la que se obtendrán los datos y la información que se está buscando.

Acá es donde queda determinado entonces que, de los 417.043 habitantes de Posadas según el último Censo poblacional, la muestra tomada es de 80 encuestas con 12 preguntas que ayudaran a reunir la información que se está buscando para ese mercado meta, los alumnos de diferentes, niveles desde guarderías hasta universitarios (esas 80 encuestas representan aproximadamente un 0.05% de ese mercado meta de 160.000 estudiantes).

Por otro lado, se realizaron tres entrevistas a empresas de diferentes rubros, una constructora, una maderera y una de la alimentación. Esto apunta a definir el otro gran segmento de la librería que sería: cualquier empresa de cualquier rubro que lleven adelante su organización interna mediante un mínimo de área administrativa quienes son los que consumen artículos de oficina. Esas 3 entrevistas representan los 3 rubros más sólidos de la economía de Posadas, sobre un total de cerca de 60.000 negocios de los cuales 20.000 son PyMES de entre 3 y 180 empleados, datos obtenidos de la Cámara de Comercio e Industria de Posadas.

6.3.1) Investigación de Mercado: “La Investigación de Mercados, es una herramienta de marketing muy útil que tienen las empresas para buscar información que les permita seleccionar en forma racional la mejor alternativa de decisión”. Naresh K. Malhotra citado por Lic. Pascual, Mónica en apuntes de FASTA para cátedra Información para la Toma de Decisiones. Pg 1

La herramienta que se utilizará para la investigación de mercado de Librería Avviare, es la de Encuesta mediante un muestreo no probabilístico, ya que el muestreo probabilístico para esta PyME resultaría muy costoso no solo en cuanto a dinero, sino también en cuanto a los tiempos, aun sabiendo que no se tendrá la certeza de que la muestra extraída sea representativa, más allá de tomar todos los recaudos necesarios para la muestra.

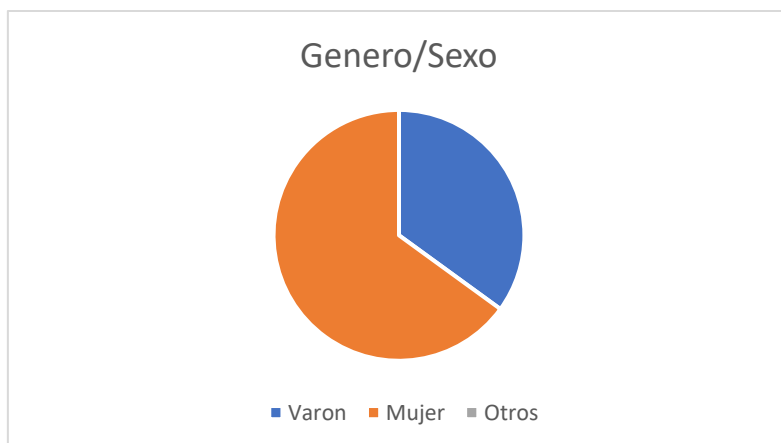
Se buscará por este medio identificar oportunidades que se presentan para llevar adelante el objetivo de incorporar el e-commerce a Librería Avviare, recolectando la mayor y mejor información según los recursos con que se cuenta, segmentar y seleccionar el mercado objetivo y ver así que herramientas de las nuevas tecnologías son factibles implementar.

La información se recopiló mediante encuestas vía redes sociales (30) y en mostrador de la librería (50) para obtener información que resulte útil a la hora de tomar decisiones respecto a la implementación. Estableciendo el Universo: Alumnos en edad escolar de todos los niveles educativos de educación pública y privada de la ciudad de Posadas en el año 2022.

6.3.1.1) Encuestas (Modelos de preguntas: Ver Anexo)

De los resultados sobre 80 encuestados las conclusiones fueron las siguientes:

Estos resultados representan un 65% de encuestados fueron mujeres, el otro 35% hombres, y otros 0%, estando plenamente en sintonía con los datos acerca de los seguidores en las redes sociales, tanto Facebook como Instagram actualmente. Es un dato muy relevante para las estrategias que se implementaran más adelante.

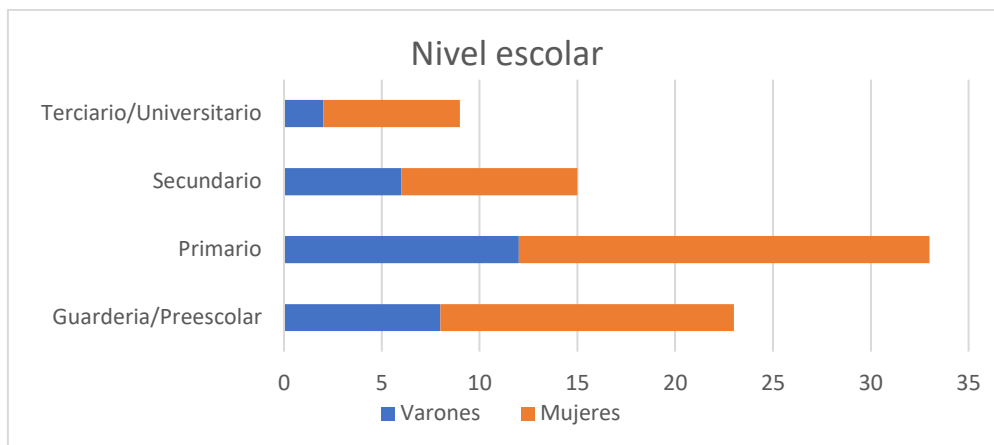


De esas 52 mujeres encuestadas, reflejaron que 15 de ellas tienen al menos un integrante en nivel de guardería o preescolar (29%) y entre los 28 varones, 8 de ellos (29%) dijeron tener al menos un integrante en dicho nivel de estudios.

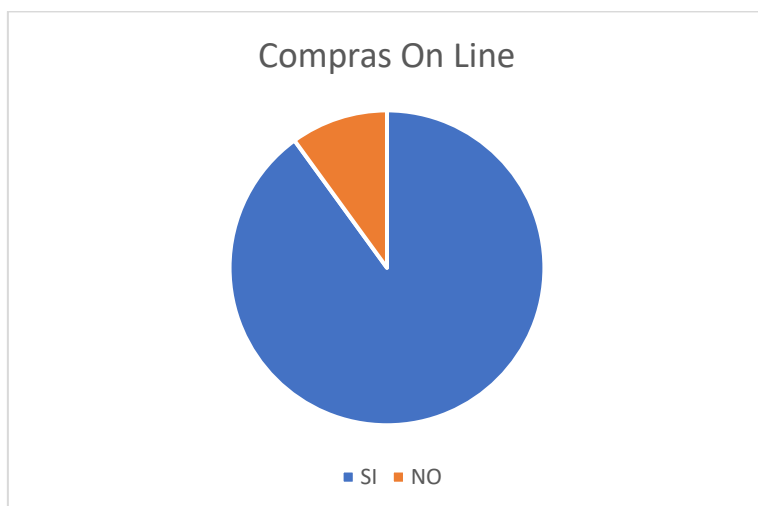
De la misma manera se obtienen los datos para el nivel primario, donde 21 mujeres respondieron afirmativamente tener algún integrante de su familia en dicho nivel (40%) y 12 varones con la misma respuesta (43%).

Para el nivel secundario, se encontraron entre las mujeres nueve (17%), y entre los varones seis, (21) Y para cerrar los datos de esta segunda pregunta, de las 52 mujeres encuestadas siete dijeron ser o tener algún integrante de la casa en nivel terciario/universitario (13%) y dos varones bajo las mismas circunstancias (7%)

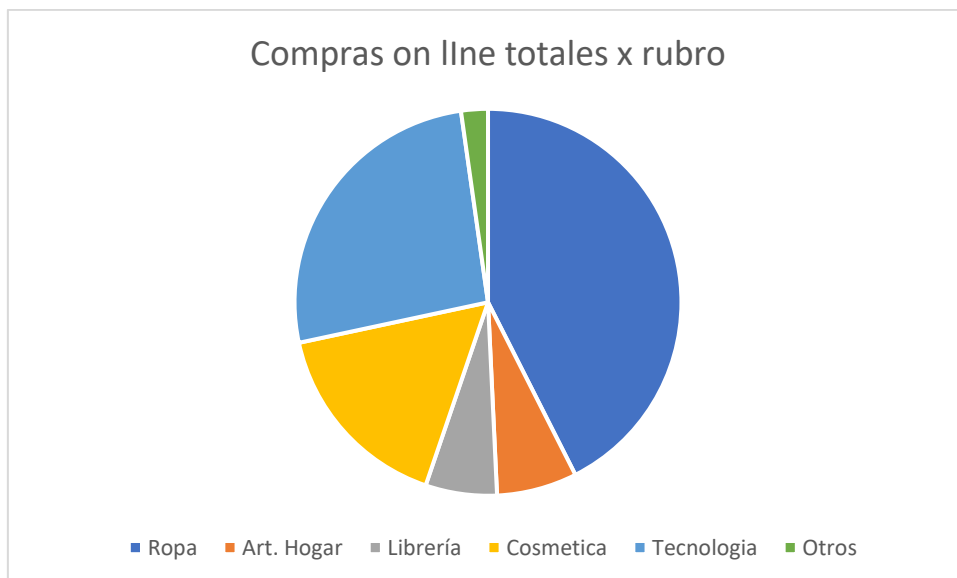
A continuación, el grafico que ilustra la situación descrita, el cual sin dudas nos arroja Información relevante si se quiere implementar estrategias de e-commerce enfocada a determinados segmentos bien específicos.



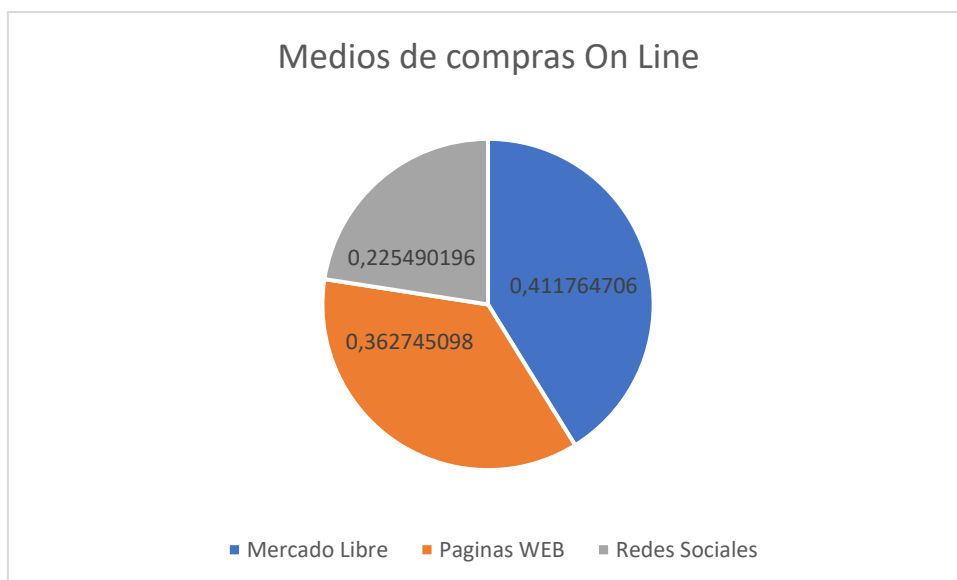
El 90% de todos los encuestados han realizado o realizan compras electrónicas, solo un 10% no lo hacen y generalmente es por preferencia de lo presencial sobre lo on line o por inseguridad en algún paso de la operación.



Lo que mayormente se compra de forma remota en orden es: Ropa, Tecnología, cosmética y casi entre los últimos artículos elegidos para estos medios están los artículos de librería. De estos resultados, sin dudas hay un potencial que Librería Avviare tendrá para trabajar sobre su herramienta objetivo, más allá de su mercado meta.



El 41% dijo utilizar la plataforma de Mercado Libre para realizar alguna de esas compras, El 36% lo realizan por páginas web directas de las marcas o comercios que venden los productos que están buscando y un 23% utilizan alguna de las redes sociales para realizar esas compras. En esta opción, las personas podían marcar más de una alternativa, siempre marcando primero la de preferencia. Hay una leve tendencia de que los varones utilizan más Mercado Libre que las mujeres y estas prefieren las páginas Web de las marcas o los comercios.



A la gran mayoría de los encuestados como se puede apreciar en esos resultados, dan claramente que les gusta interactuar con los contenidos en redes sociales, sin importar su género, dando “Me Gusta”, haciendo algún tipo de comentarios y hasta incluso compartiendo ciertas publicaciones de su agrado. 71 han respondido que les gusta hacerlo (88.75%) y solo

el 11.25% que no lo hacen o no les gusta hacerlo.

Por último, como información de suma importancia, que seguramente luego se buscara utilizarla como una herramienta útil para la toma de decisiones inmediata, se observa de las encuestas que más de la Mitad de las personas a pesar de incluso conocer a la Librería,



6.3.1.2) Entrevistas a tres encargados de compras de tres empresas de rubros: CONTRUCCION, MADERERA y ALIMENTICIA.

Dichas entrevistas fueron realizadas a empresas que actualmente son clientes de Librería Avviare y el objetivo básicamente pasa por saber si implementar herramientas de e-commerce, como lo que se mencionó anteriormente, por ejemplo, los e-mails marketing o e-Miling podrían ser útiles, principalmente a lo departamento de compras quienes permanentemente deben abastecer todos tipo de elementos de oficina, administrativos y de gestión al resto de los departamentos, especialmente a la administración de dichas empresas.

Las preguntas fueron grabadas con la autorización de los entrevistados y estos cumplen el rol de encargados de compras en los tres casos.

De las tres entrevistas se observan algunas conclusiones:

Las tres empresas se manejan con herramientas de e-commerce, especialmente en lo relacionado a facturación, pedidos de presupuestos y trackeado de la logística mediante emails. El departamento de compras es un área central en todos los casos, más allá de los diferentes procesos, hay similitudes en los manejos de las solicitudes y la búsqueda de mercadería, salvando las dificultades del caso que presenta la coyuntura nacional.

Toda la información recabada en las 80 encuestas para el Mercado meta estudiantil, y de las tres entrevistas, se utilizarán a continuación procesadas para la elaboración de la **Matriz de evaluaciones de factores internos** y luego para el Diagnostico F.O.D.A

6.4) **Análisis de la empresa:**

“El análisis estratégico interno se refiere al análisis de la empresa, teniendo en cuenta sus propias características, recursos y capacidades” Albizu & Landeta pg. 174

De las herramientas propuestas se utilizará la matriz de evaluación del factor interno, ya que resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de la empresa, además de tener un mismo tipo de parámetro si se toma como referencia que ya se llevó a cabo la Matriz de evaluación del sector externo.

Esta matriz permitirá darles valores medibles a las diferentes variables y así se podrá reflexionar y valorar dichas variables.

Librería Avviare cuenta con diferentes tipos de recursos que saltan de este análisis interno: los recursos tangibles dentro de los cuales se diferencian financieros (capacidad de endeudamiento) y los físicos propiamente que son básicamente el mobiliario, los equipos de fotocopiadoras, pc, estanterías y mercadería. Y los recursos intangibles que se basan en el posicionamiento de la marca Avviare, el prestigio entre su clientela y la fidelidad de estos.

Además, posee el talento humano necesario para el puntapié inicial del crecimiento que pretende dar ya que cuenta con un equipo de trabajo con las habilidades y motivación suficientes como para obtener una ventaja competitiva.

Se realizará un listado con factores Internos que afectan a la librería en su desenvolvimiento, con Fortalezas y Debilidades. A esos factores se les asignara un valor que va desde 0.0 a 1.0. Ese valor indicara la importancia relativa de dicho factor, donde Fortaleza mayor = 4 Fortaleza menor = 3, Debilidad mayor 1 y Debilidad menor 2. Luego se multiplicarán los resultados para obtener los valores ponderados y allí se podrá interpretar el éxito o no de Avviare en el sector.

6.4.1) Matriz de Evaluación del factor Interno

	VALORES	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
Servicios adicionales / Valor Agregado	0.20	4	0.80

Capacitación al Personal	0.20	3	0.60
Nombre/Marca Reconocido/a	0.10	3	0,30
DEBILIDAD			
Distancia con los grandes proveedores	0.10	2	0.20
Estructura organizacional	0..20	1	0,20
Información de clientes en bases de datos	0.20	1	0,20
TOTAL	1.0		2.30

Esta matriz elaborada por David (Ob.Cit.Pg 127) constituye una instancia que permite valorar las diferentes variables, cuantificándolas y así poder identificar y evaluar las relaciones entre las áreas consideradas.

El valor obtenido en la EFI siempre dará resultados entre 1,00 y 4,00, siendo el promedio 2,50. Lo que se ha obtenido en el análisis de Librería Avviare es un 2,30, lo que significa que como marca es débil según el sector que se ha auditado.

6.5) Diagnóstico F.O.D.A. Para poder entender mejor el estado de situación desarrollado en las matrices anteriores, se desarrollará en un cuadro de matriz FODA, llevado a pensarlo en lo digital, es decir ya enfocados de lleno en lo que es la investigación de este trabajo, para analizar más profundamente la viabilidad que tiene Librería Avviare en la actualidad de llevar a cabo la implementación de algunas herramientas del e-commerce.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ F.O.D.A.	Servicios Adicionales – Valor agregado	Poca Información con base de datos
	Capacitación del personal	Limitada capacidad financiera
	Personal Idóneo para los cambios tecnológicos	Falta de recursos electrónicos (software - hardware - equipos)
OPORTUNIDADES	1. F - EI	2. D - EI

Inst. educativas de todos los niveles y oficinas (Publi. y Privad)	Campañas E-mail marketing Catalogo Web	Mejorar la atención brindada, enfocando a todo tipo de artículos complementarios personalizados a las necesidades
Cambio de habito en las compras- Compras On Line	Contenido de redes Incentivos económicos Online	Crear espacios para el intercambio y retroalimentación con los clientes y usuarios logrando participación
Competencia con lentitud para implementar cambios	Desarrollo y optimización de las redes sociales	Causas sociales con contenido para las redes, generando acciones de responsabilidad social empresaria
AMENAZAS	3. F - A	4. D - A
Crecimiento de Competencia	Comunicar la marca destacando valores diferenciales	Crear un registro de clientes para enfocar las Campañas
Inflación	Armado de stock de seguridad (Por la estacionalidad de Demanda)	Acciones y beneficios en participación on line (Ej. Descuentos exclusivos)

7. Marketing Estratégico

6.6) Mercado meta Los mayores usuarios de productos son niños o más bien estudiantes de los diferentes niveles, y el decisor de compra pasan a ser las madres en la mayoría de los casos.

7.1.1) Mercado: Librería Avviare trabaja con estudiantes de todos los niveles, que por lo general son sus padres que realizan las compras, sobre todo en edades de niveles más bajos, como guarderías, preescolares y primarios. Entre las encuestas respondidas y la comparación de las mismas con los seguimientos en las estadísticas de las redes sociales, se desprende que en su mayoría son mujeres (65%) las que tienen el poder de decisión sobre las compras y estas en una gran mayoría están entre los 25 y 45 años de edad, denotando claramente el comienzo escolar en sus hijos, pero también son las mujeres universitarias que buscan más los artículos escolares por sobre los hombres.

También hay un mercado diferente, como el de las empresas y organismos públicos, que requieren sus productos principalmente de uso en oficinas y buscan mejorar su entorno laboral haciendo de estos un lugar practico y placentero.

La tasa de rotación es bastante elevada, ya que la gran mayoría de sus clientes se encuentran en post de un objetivo personal a corto plazo y mediano plazo (Por ej. Aprobar el

siguiente Trabajo Practico en el caso de los estudiantes o presentar ciertas plantillas con gráficos en la gerencia de cierta empresa en el Corto plazo, y podría ser terminar una carrera o lograr los objetivos financieros en el siguiente periodo si se habla de mediano plazo)

7.1.2) Segmento de Mercado: Para entender mejor y repasar los datos analizados en el diagnostico organizacional de Librería Avviare, cuando se explicó el poder de negociación de los clientes (punto 4.2.1.5) tenemos que el mercado actual de la librería está compuesto por:

58% ventas de mostrador a escolares (65% Mujeres y 35% hombres)

42% ventas a oficinas administrativas (23% empresas privadas y 19% sector de gobierno)

La segmentación demográfica a continuación, si bien es básica, ayudará en el proceso de la elaboración de la estrategia que se pretende implementar.

- Por género: Mujeres
- Por edad: 25 a 45 años de edad
- Por geografía: que vivan en Posadas

Teniendo la segmentación de mercado clara, Librería Avviare trabajará en la especialización de segmentos, estrategia en la que diferenciará sus dos grandes mercado meta, ofreciendo diferentes productos y estrategias diferentes.

6.7) Estrategia de cobertura de mercado.

La cobertura de mercado establecida por Librería Avviare es diferenciada, ya que la empresa identifica y selecciona segmentos específicos de mercado en los que posee productos para satisfacer las necesidades de cada micro segmento (Niveles guarderías, preescolares, primarios, secundarios y universitarios) como así también atender el segmento de las oficinas.

La decisión de compra, en primera instancia es una compra reflexiva, ya que el potencial cliente evalúa aspectos como precios, calidad, atención, rapidez en los envíos o cumplimiento de los servicios (impresión, tipeado, plastificados, fotocopiados etc...) y se convierte con el tiempo más en un tipo de compra corriente (siempre que la experiencia sea positiva).

Mediante la aplicación de estrategias del e-commerce, Librería Avviare busca expandir sus fronteras del entorno netamente físico al que poseen en la actualidad, para ir más allá sin desenfocarse dentro de lo que a Posadas respecta, ya que, mediante esta nueva unidad

estratégica de negocios, podrán alcanzar una mayor cobertura de mercado y más oportunidades fuera de su local comercial.

6.8) Posicionamiento

La estrategia de Posicionamiento que se va a implementar será la de "líder". Esta estrategia buscará generar una mayor demanda por parte de los consumidores y aumentar la cuota de mercado dentro del sector.

Debido al cambio en los hábitos de compra que se vienen suscitando en la sociedad, el lanzamiento de las nuevas herramientas, que, si bien son conocidas en otros sectores y mercados, no así en Posadas en relación al rubro, darán un impacto positivo respecto de la librería como marca en el mercado local, ya que los atributos que la empresa busca transmitir son la experiencia y conocimiento al mejor precio en el área, mediante la innovación.

7.3.1) Matriz de posicionamiento: la matriz de posicionamiento elaborada a continuación se toma considerando siempre a los dos competidores directos con los que se viene trabajando desde la matriz de perfil competitivo y sale de la opinión de las preguntas realizadas a los consumidores.

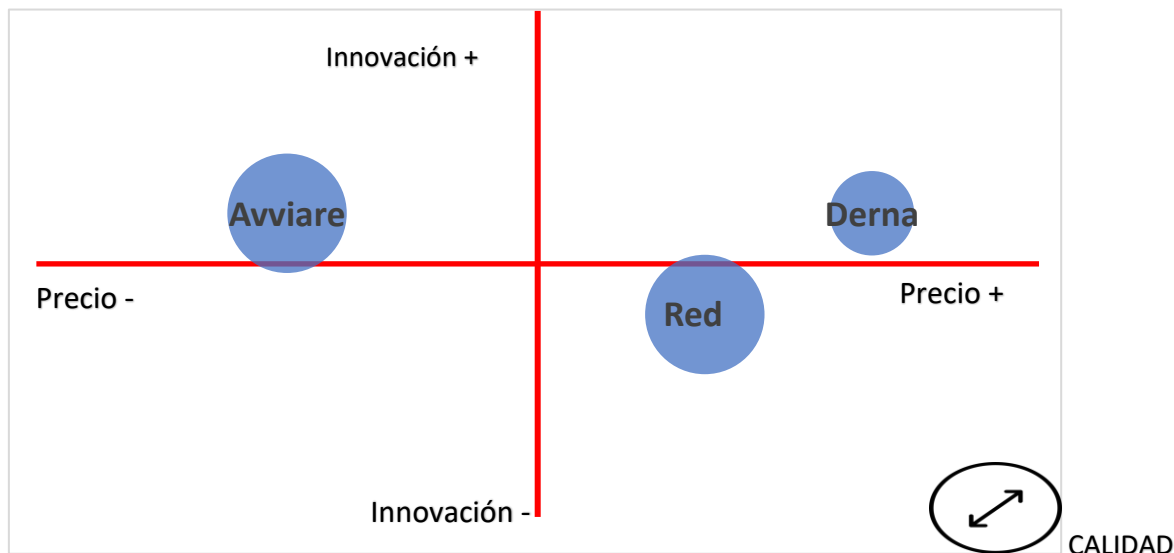
La ponderación del precio se cuantificó arbitrariamente teniendo en cuenta si los entrevistados consideraban o no caro o económico comprar en uno u otro lugar.

En el valor de innovación se consideró ciertas maneras de presentar los productos, las formas de participar en los concursos y promociones, como también si las redes sociales están actualizadas a los tiempos y sus expectativas.

Por último, el valor dado a la calidad, como se está considerando tres librerías que manejan idénticas líneas de productos, es bastante difícil poder diferenciar una de otra, por lo que se tomó un ítem dentro de las preguntas también de calidad no solo de lo que se va a comprar sino también en la atención que reciben.

Por el objetivo de este trabajo que es la implementación de herramientas de e-commerce en Librería Avviare, es que para realizar dicha matriz se tomó como eje innovación y precio y no precio y calidad o calidad y servicio. Precio por que al ser productos idénticos hay una cuestión de ver con cuanto beneficio o margen cada una de estas librerías están dispuestas a marcar para dar pelea. Pero de los datos obtenidos claramente se puede observar que la competencia pasara por encontrar otro argumento de lucha. Ahí es donde entra en juego la innovación y claramente es donde Avviare puede trabajar para diferenciarse y crecer en el mercado dentro de los mismos segmentos que viene trabajando, pero ahora

con una herramienta que le potencia las fuerzas para expandir los límites tradicionales de promoción y ventas.



Se observa en la matriz de posicionamiento obtenida, que Librería Avviare está bien posicionada en el mercado como un lugar con buenos precios en comparación a Librería Derna y Red, este dato es obtenido como información secundaria del mercado, no directamente de los entrevistados, pero se tomaron 12 artículos claves para compararlos.

Este servicio de e-commerce, sumado a los servicios que ya presenta la Librería, y potenciando aún más la adquisición de los productos mediante envíos tipo delibery, cobros remotos y fácil acceso a la compra, reclamos y devolución, marcarían claramente un posicionamiento de Librería Avviare frente a sus competidores que debería ser captado en la mente de los clientes, que puedan recordar a Avviare cada vez que piensen en artículos para la escuela, la facultad o la oficina.

7.3.2) Elementos de posicionamiento:

Librería Avviare no tiene un manual de uso con especificaciones técnicas de uso en cuanto a medidas y proporciones, pero si plantea normas graficas que vayan asegurando un posicionamiento en la mente de los consumidores, transmitiendo siempre una misma idea visual.

7.3.2.1) Slogan: este vendría a ser una especie de “Idea Vendedora” y se pensó en una frase que acompañe al nombre “Librería Avviare: Y TODO SOLUCIONADO”. Porque en el contexto que se da, si se logra el posicionamiento deseado en la mente del consumidor, se estaría dando la idea que siempre que el cliente o potencial cliente piense en estudiar o trabajar,

Avviare tendrá algo que lo ayudara a alcanzar su propósito, ese elemento indispensable que hacen al tiempo de trabajo y estudio más fácil.

7.3.2.2) Logotipo: la palabra Avviare viene del italiano (en desuso) y en si tiene como sinónimos: Iniciar, inducir, despegar, motivar. Utilizadas algunas de estas palabras en mensajes tipo reels, historias, publicidades en general incluso tradicionales, dan la idea de que en los proyectos de la vida siempre estará Avviare para motivar e impulsar a las personas a que puedan alcanzar sus metas y objetivos.

El formato de la letra es sencillo, legible y siempre con el nombre más grande que la palabra librería, para que se vaya gravando en la mente del consumidor.

7.3.2.3) Imagen visual: es un complemento del isotipo. Simplemente, es un clip, dando la idea de apretar en un solo broche todo lo que se necesita para estas actividades. Además de ser un elemento indispensable para prácticamente todo lo que se hace en derredor del trabajo de oficina y el estudio, dando así la idea de estar en todos lados y tener todo lo que se necesita.

7.3.2.4) Código de color. Se juega con la gama de diferentes anaranjados. Este color en Psicología dicen que es transmisor de tranquilidad por la combinación entre el rojo y amarillo, generando pensamientos positivos. Y en el mundo entero se lo reconoce como un color “salvador”, solo cabe mencionar las alertas y llamadas de S.O.S. para el bosque, la nieve o el mar, siempre serán naranja. Es un color que hasta resalta más que el rojo en muchos casos. Este fue uno de los motivos de elegir anaranjado para el código de color dentro del logotipo.

Versión principal:



Versión secundaria, que se utilizara únicamente sobre fondos donde el anaranjado no contraste lo suficiente:

The logo features the word "Librería" in a small, orange, sans-serif font above the word "Avviare" in a large, orange, bubbly font with a slight 3D effect.

Versión original con Isotipo:



Versión secundaria con isotipo:



8. Marketing Operativo

“El Desarrollo de Internet como herramienta de negocio no sólo ha permitido una mayor comodidad en la gestión de las empresas, sino que ha creado una nueva forma de hacer negocios y ha abierto todo un mundo de posibilidades para las compañías existentes”. María Luisa Solé Moro en su libro Comercio Electrónico citada por Ing. Carvallo L. (2022) Apuntes de Catedra E-Busines. P 85 (17)

A continuación, se presentarán las acciones dentro del Mix de Marketing, cambios futuros que Librería Avviare deberá presentar mediante herramientas del e-commerce para mejorar la experiencia de sus clientes y lograr el objetivo de posicionarse en el mercado en la ciudad de Posadas como la mejor alternativa del comercio electrónico. En esta serie de cambios planteados para la empresa, se enfoca en satisfacer las necesidades actuales de los consumidores de la ciudad de posadas y alrededores, utilizando el punto de venta y la tecnología como pilares principales para dicho posicionamiento.

8.1) Producto: Constituye una importantísima variable del marketing mix. El Concepto de **producto** incluye tanto los bienes como los servicios que la organización coloca en el mercado para satisfacer las necesidades de los clientes. Da Sila, D. (2020) Párrafo 5. (18)

8.1.1) Producto básico:(Necesidad que satisfice) teniendo en cuenta la definición de da Silva D, se entiende que más allá de los más de veinte mil artículos disponibles en la organización en estudio, lo que el consumidor está comprando en realidad, es el beneficio y comodidad para estudiar y trabajar de manera placentera pero también ordenada.

8.1.2) Producto real: Esos productos están divididos en diferentes áreas: servicios en general, fotocopias, artículos escolares, artículos de oficina y artículos de artística.

Todos los servicios que ofrece la librería se apoyan en las herramientas tecnológicas: tipeado de trabajos, cartas y CV, impresiones de fotos, ediciones de tarjetería en general, tramites online.

Dentro de las marcas de artículos escolares se pueden mencionar: Maped, Rivadavia, Éxito, Filgo, Faber Castell, Pizini, Travel y Koby entre otras .

Las marcas más importantes de artículos de oficina son: Planna, MIT, NC, Util Of, Autor, Boreal, Husares, BIC, FijaPel y SDI.

Marcas de Artísticas: no es la especialidad de Avviare, pero se cuenta con Acrilex, Acuarell, Sharpie y Plantec dentro de las más importantes.

8.1.3) Producto aumentado: Para alcanzar las expectativas de los clientes de Librería Avviare, superarlas y aun alcanzar a los potenciales clientes que hoy no están fidelizados, se desarrolla un plan con herramientas electrónicas que van desde el mejoramiento en las redes sociales predilectas, hasta una página web donde la persona que llegue a su momento “cero” o “Zmot”, encuentre un espacio de fácil acceso, amigable y que de respuestas rápidas a sus inquietudes.

- **Facebook:** Publicar menos contenido, pero de mayor calidad será una estrategia a implementar, buscando generar temas que agrupen a “comunidades” con contenidos actuales, contenidos que perduren y todos estos con cierto grado de divertidos, postrando siempre el “detrás de cámara” del equipo de trabajo. En esta red es fundamental la actualización constante, como también armar sorteos y concursos.
- **Instagram:** Usar frecuentemente las Stories y Live, manteniendo siempre esa sensación de estar en línea con el usuario, respondiendo inquietudes antes de los 60

minutos de publicada cualquier foto, video o secuencia logrando así una participación activa por parte de los usuarios

- **Página WEB:** Tener un sitio web con una tienda on line es clave para esta etapa planificada, donde al mismo se pueda acceder desde un click en cualquiera de las dos redes sociales mencionadas anteriormente o mediante un buscador. La idea de la página es que posea un catálogo de productos flexibles con rápida actualización considerando un diseño intuitivo y accesible, amigabilidad, es decir que el contenido sea claro y sencillo y con alto grado de accesibilidad para que la mayor cantidad de personas posibles lo puedan utilizar.

8.1.4) Sistema de seguimiento de la calidad del producto: con estas nuevas herramientas del comercio electrónico, lo que se está buscando no es solo dar a conocer los productos y la marca Avviare, sino que acompañando va una estrategia y es la de desarrollar una línea directa de atención al cliente para poder construir una comunidad de marca en derredor de los “prosumidores” que utilicen este medio de compras, donde se podría por ejemplo armar un Networking con los perfiles de los clientes, especialmente de empresas y profesionales en beneficio mutuo.

La base de datos resultaría indispensable no solo para fidelizar a los clientes, sino también conocer su opinión respecto a la calidad de los productos adquiridos, si alcanzaron o no las expectativas esperadas.

8.2) Precio: Acompañando los cambios que Librería Avviare está impulsando, también se implementaran modificaciones al momento de adquirir los productos de manera On Line, ya que si bien como se verá más adelante la inversión es importante para la puesta en marcha, el costo termina siendo menor a la hora de evaluar que no se necesita la misma cantidad de personal como de manera física para atenderlo, (o se utiliza el que ya está), salvo el caso del Community Manager que se incorpora de manera permanente y ya no tercerizado como venía siendo. Tampoco demanda un alquiler extra o la puesta a punto de una vidriera física y si bien son tiempos donde podrán convivir con la publicidad convencional, se puede alcanzar una sobreexposición mayor a un costo considerablemente más bajo.

A partir de dichas descripciones narradas, se considera vender por página web, con un mínimo de 10% por debajo de los precios del salón presencial, pudiendo armar promociones por escalas según el nivel de compra de los usuarios de la web.

8.2.1) Precios de la competencia o sustitutos: Al plantear el tema Precio, no se debe perder de vista que con la forma clásica que se estudiaba el marketing y luego se ponían en marcha las estrategias del marketing Mix de las 4P, el precio es la cantidad de dinero que deberá

abonar para adquirir algún producto, pero hoy, con las herramientas que ofrece internet, además de definir el precio como también las otras P, no se puede descontextualizar que con las redes sociales se podrá estudiar el comportamiento de los clientes, sus necesidades y problemas de manera mucho más efectiva y dinámica que lo que pueden hacer la competencia analizada en la matriz de posicionamiento (Punto 5.3.1) sino que permitirá abaratar dichos procesos para conocer a las personas.

Dicho esto, se suma además que, por lo visto en la investigación de mercado previa a esta etapa, en lo que respecta a posicionamiento comparando con las otras dos librerías que se tomaron para el análisis (Derna y Red) compiten con idénticos productos y Avviare saca una pequeña ventaja y si a eso se le suma la nueva estrategia de venta y promoción, será más ventajoso aun la fuerza para expandirse mediante los precios comparados.

8.2.2) Valor percibido del cliente: Este se construye mediante la confianza depositada en los productos relacionados a garantías, soporte y durabilidad entre otros. Al tratarse de productos idénticos, Avviare quiere destacarse por la confianza, lo cual es un aspecto básico con la clientela, algo que se construye tanto en el canal físico como digital. Y es en este punto donde Avviare ya está mejor posicionado que sus competidores y piensa lograrlo más aun teniendo la facilidad de las compras on line, las cuales al menos en una primera etapa estarán más baja en el precio que las compras físicas, logrando así que en la mente de los usuarios se instale un más fuerte esa percepción de “a iguales precios, Avviare es más barato”, y ahora se le suma la practicidad y velocidad que ofrece el comercio electrónico para que la experiencia de los clientes sea aún mayor a lo esperado.

8.3) Comunicación. Desarrollar el plan de comunicaciones de Librería Avviare va a servir para sostener y fortalecer la identidad de la marca creando experiencias positivas y la reputación entre los clientes mediante comentarios positivos en las redes sociales. El gran desafío está en conocer lo que quieren los usuarios logrando así establecer la estrategia de contenidos adecuada.

Con la información recopilada hasta el momento, se sabe que Instagram y facebook son las plataformas de redes sociales predilectas entre el segmento mayoritario de Avviare, con lo cual se tendrá contenido atractivo, divertido, y que despierte la curiosidad entre el segmento primario (mujeres entre 25 y 45 años) que pueda transformarse en información útil, manteniendo el continuo interés durante el ciclo de compra en la web.

Para el otro segmento, el más protocolar o formal, dominado por las empresas de diferentes rubros que poseen áreas administrativas, y también los profesionales, se implementarán los e-mails marketing ya que los beneficios son importantes: bajo costo,

resultados medibles, generan interactividad, se puede segmentar y hasta enviar promociones a medida.

Entre la herramientas que se le brindarán a los clientes del negocio electrónico, se podrá no solo compartir novedades, describir cualidades de productos, compartiendo contenido útil y de valor, sino también se podrá preguntar cuestiones puntuales y pedirles su opinión respecto a diferentes cuestiones, tales como calidad en la atención, rapidez en las respuestas a sus consultas, resultados de un algún producto comprado etc. Mediante los datos que los mismos prosumidores dejen en sus comentarios más la información de sus compras, me gusta, interacciones, se armará una base de datos que le ayudará a la librería para hacer los debidos seguimientos.

8.3.1) Objetivos: Generales, podría mencionarse claramente “Ganar clientes y lograr la Fidelidad de los mismos”. Entrando en los objetivos puntuales:

- ✓ Alcanzar a través de la web en 2023 20% más de ventas en relación al promedio anual.
- ✓ Acrecentar un 100% la interacción en los anuncios en las redes sociales en 2023 con relación al uso en 2022
- ✓ Lograr tener 5000 seguidores en cada una de las redes sociales durante 2023.
- ✓ Atender al menos 30 consultas mensuales on line.

8.3.2) Herramientas: Luego de implantar las herramientas de soporte técnico necesarias como ser el programa de facturación que a su vez ayudara con la base de datos como ejemplo, saber tal cliente que artículos adquirió o en qué fecha realizo sus compras de resmas etc. Un escritorio más un ordenador con conectividad para tener disponible a la persona que manejará las redes sociales, claramente los elementos que se deberán trazar son las acciones publicitarias y promocionales.

8.3.2.1) Acciones Publicitarias: Primero se trabajará en base a las herramientas que ofrece Google Ads, la cual permite que el anuncio que Librería Avviare resuelva publicar, aparezca en las redes elegidas, en la zona demográfica que se indique y a las personas que se consideran público objetivo, con el presupuesto seleccionado de acuerdo a sus posibilidades. Como ya fue explicado a lo largo de este trabajo, las redes elegidas son Facebook e Instagram. Además, se creará una página.com para el comercio electrónico que contará con un catálogo por líneas actualizado de los productos que ofrece la empresa.

8.3.2.2) Acciones Promocionales: mediante el análisis profundo del público objetivo

se desarrollarán contenidos especialmente diseñados para la difusión en redes sociales generando piezas creativas y originales donde siguiendo la línea de la misión de Avviare, se pueda informar, educar y entretener durante el proceso de compra de cada usuario.

En cuanto a **Instagram** se utilizarán fotos y secuencias de fotos, videos, boomerang, se trabajará cada aviso con el agregado de hashtags, transmisiones en vivo cuando lleguen novedades o se quiera comunicar algo novedosos, etiquetar a usuarios que den el consentimiento para acercar a más usuarios de sus círculos de contactos entre algunas de las acciones esperadas. El contenido será adaptado para las historias, reels, vivos o publicaciones propiamente en lo que es el muro.

A **Facebook** por otro lado, se le dará variedad de formato utilizando imágenes, videos propios y enlaces con videos de marcas comercializadas, infografías, transmitiendo información de los productos con mensajes empáticos hacia los usuarios donde se generarán constantemente concursos y sorteos para acrecentar los seguidores de la página.

En ambos casos se llevará adelante las publicaciones, mediante el uso de un calendario para saber exactamente qué día publicar, a qué hora, el tipo de contenido que se va a incluir, post, imagen-video, url imagen, menciones, hashtags, emoticones etc... como también llevar una guía editorial para saber cuándo incluir facebook y/o Instagram, e incluso cuando la página web deberá sufrir algún tipo de modificación.

Email Marketing, será utilizado también como un medio de comunicación promocional, especialmente pensado en los clientes profesionales o empresas, como una estrategia directa e interactiva de muy bajo costo.

8.4) **Distribución:** El punto de venta de Librería Avviare es por excelencia el centro del negocio, donde se vive en gran medida la experiencia con la marca. Sus 60 mt² desde la apertura en febrero de 2011 han sido el motor para los cambios que se avecinan. En cuanto al e-commerce claramente está buscando un marketing Push, donde los objetivos claros son dar notoriedad a Avviare entre los usuarios y consumidores, utilizando canales pagos que suelen ser invasivos para el navegador logrando estar siempre presente en la mente de los mismos.

La Community Manager que llevará todas las implementaciones digitales, estará en el local físico de Avviare, para lograr así una cercanía con los productos, problemáticas que se presenten en vivo y tener el apoyo de los vendedores para el preparado de las ventas on line y su respectivo despacho.

La estrategia en cuanto al comercio electrónico, es que desde cualquier red social los usuarios puedan dirigirse hacia la página web, donde la compra será una experiencia sencilla, práctica y rápida. El catálogo será muy predictivo y amigable, disponiendo de un carrito y un botón de compra. En medio de la experiencia de compra, ya sea en la web o que el usuario aún está en el momento zmot viendo las redes sociales sus posibles soluciones, podrá comunicarse directamente con la Librería, ya sea por medio de la mensajería de Facebook, Instagram o incluso con el botón de WhatsApp el cual es atendido por el sector de ventas.

En cuanto a la entrega domiciliaria de los productos adquiridos mediante el e-commerce, se llevará a cabo un convenio con la empresa “Rapi Mandados” de Posadas, quienes cuentan con varios tipos de rodados, como ser camionetas, furgones, motos, bicicletas y monopatines para poder realizar entregas rápidas dentro del radio de la ciudad que es lo que se persigue. Se determinarán diferentes montos de compras para fijar si el envío es gratuito para el cliente o tiene algún costo, dependiendo el importe de compra y la distancia. Y lo novedoso es que se implementara con dicha empresa, un sistema de puntos para establecer un ranking de los clientes que más utilicen el servicio quienes podrán llegar a tener envíos sin costo aun cuando el monto de compra no lo establezca.

9. Presupuesto

Plan de Inversión 2023/24

	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	Total
1	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 500.000
2	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000										\$ 75.000
3	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 300.000
	\$ 91.667	\$ 91.667	\$ 91.667	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 66.667	\$ 875.000

1, Sistema Operativo

2, Página WEB

3, CM

Se presenta este plan de inversiones para Librería Avviare durante el plazo de 12 meses a contar desde marzo 2023 a febrero 2024, en base a las propuestas desarrolladas anteriormente.

Datos a considerar:

✓ Sistema Operativo: se optó por Bergerman ERP, ya que además de tener representante de ventas oficial en Posadas y soporte técnico permanente, es un sistema operativo integral que se adapta a las necesidades de la librería configurable a sus necesidades, donde se podrá llevar el inventario y la logística de la empresa, además de realizar una integración de la tienda mediante una plataforma denominada Quick-E-commerce, el cual se integra al software de ventas y administración para lograr una gestión unificada entre vendedores, administrativos y Community manager. El plan de pagos ofrecido por el proveedor del sistema operativo es del plan nacional del gobierno “Ahora12” por lo cual se plasma en el presupuesto en las cuotas compromiso.

✓ La página web será desarrollada de manera tercerizada por una empresa dedicada a marketing y desarrollo de sitios web denominada “Diseño tu web”, la que ofrece varias opciones. De estas, la más conveniente es un paquete denominado E-Commerce, ya que además de incluir el hosting gratis por un año ofrece 6 hojas para el desarrollo del catálogo, es autoadministrable, es decir lo podrá cargar y modificar el Community Manager, posee enlace a las redes sociales, formulario de contacto y botón flotante de WhatsApp entre otras características.

✓ El Community Manager en esta primera etapa anual, se buscará que sea una persona que pueda dedicar full time, pero sin el costo de un empleado exclusivo, con lo que se contratará bajo la figura de monotributista y disponiendo del espacio físico para que este pueda desarrollar dicha actividad desde el propio local de ventas.

Pron.A	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	Total
Proveedores	1231123	890541	903254	874635	906423	910208	899856	790633	802975	799668	650447	1874339	11534102
Sueldos	360000	372000	363000	363000	544500	363000	372000	372000	372000	558000	390000	390000	4819500
Alquiler	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	55000	72000	677000
EMSA	12000	12000	11500	11200	10900	10800	11200	11600	12000	12500	13100	14000	142800
Claro - WiFi	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2300	2900	28200
Personal	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2700	25800
Gastos Bco	9452	8341	7950	7854	8102	8003	7987	8149	7949	7847	7214	10346	99194
Publicidad	5000	5000	5000	5000	6500	5000	6000	5500	5000	4200	6000	8000	66200
Plan Inversion	91667	91667	91667	66666	66666	66666	66666	66666	66666	66666	66666	66666	874995
Total	\$1.768.642	\$1.438.949	\$1.441.771	\$1.387.755	\$1.602.491	\$1.423.077	\$1.423.109	\$1.313.948	\$1.325.990	\$1.508.281	\$1.192.827	\$2.440.951	\$18.267.791

Escenarios/Ing	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	Total
Favorable (A)	\$2.122.370	\$1.726.739	\$1.730.125	\$1.665.306	\$1.922.989	\$1.707.692	\$1.707.731	\$1.576.738	\$1.591.188	\$1.809.937	\$1.431.392	\$2.929.141	\$21.921.349
Gananc/Perdida	\$353.728	\$287.790	\$288.354	\$277.551	\$320.498	\$284.615	\$284.622	\$262.790	\$265.198	\$301.656	\$238.565	\$488.190	\$3.653.558
Regular (B)	\$1.945.506	\$1.582.844	\$1.585.948	\$1.526.531	\$1.762.740	\$1.565.385	\$1.565.420	\$1.445.343	\$1.458.589	\$1.659.109	\$1.312.110	\$2.685.046	\$20.094.570
Gananc/Perdida	\$176.864	\$143.895	\$144.177	\$138.776	\$160.249	\$142.308	\$142.311	\$131.395	\$132.599	\$150.828	\$119.283	\$244.095	\$1.826.779
Desfavorable (C)	\$1.680.210	\$1.367.002	\$1.369.682	\$1.318.367	\$1.522.366	\$1.351.923	\$1.351.954	\$1.248.251	\$1.259.691	\$1.432.867	\$1.133.186	\$2.318.903	\$17.354.401
Gananc/Perdida	-\$88.432	-\$71.947	-\$72.089	-\$69.388	-\$80.125	-\$71.154	-\$71.155	-\$65.697	-\$66.300	-\$75.414	-\$59.641	-\$122.048	-\$913.390

En el escenario “A”, favorable, se puede observar claramente que los objetivos plantados alcanzan un crecimiento del 20%, un parámetro esperado mediante la implementación de las herramientas electrónicas que se estarán incorporando a la empresa teniendo un mercado favorable y con una buena aceptación por parte del mercado. En este caso, el plan de inversión se espera recuperarlo en tiempo récord, solo 3 meses para amortizar la inversión de un año.

En el segundo escenario “B”, un mercado regular, sin sobresaltos, pero tampoco teniendo los resultados más esperados, los objetivos se cumplen, pero en un plazo mayor, donde las ganancias generan la amortización del capital entre los 7 y 8 meses.

En el último escenario planteado, muy hostil, donde los resultados esperados no se dan bajo ningún concepto, la inversión inicial no se ve recuperada con el agregado de esta herramienta, por el contrario, estarían dejando una pérdida por debajo del 5%, con lo cual la inversión debería ser absorbida por la unidad de ventas física de la librería.

En cualquiera de los 3 escenarios lo que se analiza, es el alcance o no de los objetivos económicos, no quita bajo ningún concepto que los objetivos específicos respecto a las redes no sean alcanzables, esos pueden correr paralelamente en crecimiento según lo esperado, pero según las condiciones del mercado como también la aceptación de la nueva herramienta, pueden subir la cantidad de seguidores y like, de manera independiente a los resultados económicos.

10. Indicadores de seguimiento

A continuación se detallarán los indicadores de seguimiento para cada objetivo planteado a lo largo del plan de marketing.

- **1ºobjetivo:** El incremento de las ventas será controlado mediante la **facturación**, contrastando la misma con la de 2021/22, siempre tomando mes a mes para tener alertas tempranas, y tomando acciones una vez constatados los mismos trimestres de los distintos años. Además de la facturación, en la planilla de caja diaria se podrán ir observando la **cantidad de operaciones**, lo cual dará además del incremento o no respecto a misma planilla de otro periodo, un promedio de compra por cliente.
- **2ºobjetivo:** se buscará responder en el menor tiempo posible las preguntas, dudas o sugerencias de los usuarios. Las **quejas** serán abordadas inmediatamente brindando la solución más rápida y conveniente para el autor de la misma. Mediante pequeñas encuestas pos compras, se buscará conocer la **satisfacción de los clientes** con los productos, la atención y la marca.
- **3ºobjetivo:** se controlará en ambas redes elegidas, cuidando anuncio por anuncio el rendimiento en el feed, las herramientas publicitarias como ser el público alcanzado, anuncios compartidos, los like por publicación, y seguidores conseguidos mediante los contenidos. El control diario por parte de la Community Manager podrá alertar de manera rápida y efectiva, con que tipo de contenido los usuarios y potenciales clientes interactúan más y quedan más “enganchados” con la marca, haciendo así que se pueda crecer en lo que más se busca.

11. Plan Operativo

Las acciones concretas de todas las estrategias esbozada en este plan de marketing pretenden estar enfocadas en alcanzar los objetivos planteados, para lo cual de determina en cada acción responder a ciertas preguntas donde están involucradas todas las áreas de la empresa, como responsable por cada acción en particular, el tiempo que se espera en la ejecución y cuáles son los resultados esperados para lo cual también se dispone de algún indicador en particular.

ACTIVIDAD A REALIZAR	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCION	INDICADOR
Implementación del programa de stock y clientes - Facturación	Estadísticas y control de ventas y stock	Programador: Alejo Kinder	45 días (1 de marzo a 15 de abril 23)	Facturación Cantidad Operaciones
Re Diseño de las redes sociales - Carga de catálogos	Mas seguidores - usuarios	CM: Mariana Santibáñez	45 días (1 de marzo a 15 de abril 23)	Satisfacción Clientes Atención de quejas Cantidad de seguidores
Generación de contenido: Reels - Flyers - Anuncios	Mayores ventas Posicionamiento en el mercado	Encargado de Ventas: Pablo Mendieta	12 meses (1 de marzo de 23 al 28 de febrero de 24)	Facturación - Cantidad Operaciones

12. Conclusiones y Recomendaciones

Para alcanzar los objetivos planteados y así llegar a ser líder en el rubro mediante el comercio electrónico, se recomienda seguir cada uno de los pasos en el orden establecido en este plan de marketing. La marca deberá mejorar sus redes sociales que es algo visible, pero también y en paralelo implementar el sistema que le permita administrar eficientemente las estadísticas de los clientes, del stock y la facturación, ya que es la única manera de saber que los cambios están surtiendo efecto y como proyectarse a futuro.

El seguimiento de las redes sociales deberá llevarse a cabo con un monitoreo constante luego de subir cada feed, history, o flyer, como para ir entendiendo y conociendo los temas de mayor llegada al público. Se recomienda semanalmente hacer evaluaciones.

Con el programa Begerman se podrá tener un mejor control del stock, pero no solamente para saber en cuanto a un inventario como se está capitalizando, sino fundamentalmente poder gestionarlo mediante controles mensuales que puedan ir determinando el lote óptimo de stock para estos tiempos de incertidumbre que se viven en Argentina.

También debido a la incertidumbre económico-financiera en que está inmerso el país, se recomienda controlar mensualmente otras variables combinadas con el ingreso monetario por ventas, como ser ventas por unidades de cada tipo de rubro, índice de suba del dólar y la inflación determinada del INDEC, como también llevar un registro interno del aumento por marcas que se comercializan, pudiendo recién ahí, luego de combinar el cruce de estas variables ir chequeando si se están alcanzando los objetivos propuestos en los tiempos determinados.

Estos cambios son sumamente importantes ya que permitirán a Librería Avviare, diferenciarse de la competencia como así también posicionarse en el mercado local.

Mejorando la experiencia de los clientes, la empresa no solo alcanzará los objetivos propuestos, sino que además podrá en el futuro, enfocarse en nuevas metas propuestas.

Leonardo David Kinder

13. LISTA DE REFERENCIAS

- (1) [RAPALLINI, M. \(2019\) La fuerza de las PyME en Argentina. Disponible en: https://mercado.com.ar/economia-y-politica/la-fuerza-de-las-pyme-argentinas/](https://mercado.com.ar/economia-y-politica/la-fuerza-de-las-pyme-argentinas/)
- (2) Proyecciones Provinciales del Instituto Nacional de estadísticas y Censos. (2014) Disponible en: <https://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifras-mayoria-pymes.html>
- (3) Thompson, A. Peteraf, M. Gamble. Strickland, A. (2012). Administración Estratégica. (18º Ed.) México. Mc Graw Hill.
- (4) David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. (14º Ed.) México. Pearson
- (5) <https://www.telam.com.ar/notas/201509/119492-censo-docente-ministerio-de-educacion.html>
- (6) <https://economis.com.ar/antes-y-durante-la-pandemia-misiones-exhibe-el-mayor-indice-de-actividad-economica-de-la-region/>
- (7) <https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2014/11/02/410023-por-ordenanza-sera-obligatorio-el-uso-de-bolsas-biodegradables>
- (8) Toniut, H (2021) Apuntes de Clases de la materia: Dirección Estratégica., Lic. En Mkt. UFASTA
- (9) Porter, M (2008) Estrategia Competitiva (38º Ed.) México, Grupo Editorial Patria
- (10) Naresh K. Malhotra (2004). Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. Editorial Person – Prentice Hall
- (11) <https://ar.video.search.yahoo.com/search/video?fr=mcafee&ei=UTF-8&p=como+determinar+el+tama%C3%B1o+de+mercado&type=E210AR91215G0#id=1&vid=5c8d65d59952ad676ecbc35e90403d8f&action=click> - ¿Cómo determinar el tamaño de mercado? / Tribal Academy
- (12) <https://www.ccip.com.ar/>
- (13) Eneka Albizu Gallastegui & Jon landeta Rodriguez (2014) Dirección estratégica de los recursos humanos. 2º Ed - España - Ediciones Piramide.
- (14) Rivera, Jeronimo Martin (2022) Apuntes de Clases de la materia: Marketing directo y digital, Lic en Mkt – UFASTA

- (15) <https://www.youtube.com/watch?v=vp89f4xRbCk&t=5s> BCG Mapa de Posicionamiento
- (16) <https://blog.hubspot.es/marketing/mapa-posicionamiento>
- (17) Carvallo, Lorena (S/F) Apuntes de Catedra: E-Businness – FASTA: Lic. en Marketing. P82 Unid. 2
- (18) Da Silva, Douglas (2020) Blog de Zendesk disponible en:
<https://www.zendesk.com.mx/blog/4-ps-marketing-mix/>

14. BIBLIOGRAFIA

Thompson, A. Peteraf, M. Gamble. Strickland, A. (2012). Administración Estratégica. (18º Ed.) México. Mc Graw Hill.

David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. (14º Ed.) México. Pearson

Porter, M (2008) Estrategia Competitiva (38º Ed.) México, Grupo Editorial Patria

Naresh K. Malhotra (2004). Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. Editorial Person – Prentice Hall

Eneka Albizu Gallastegui & Jon landeta Rodriguez (2014) Dirección estratégica de los recursos humanos. 2º Ed - España - Ediciones Piramide.

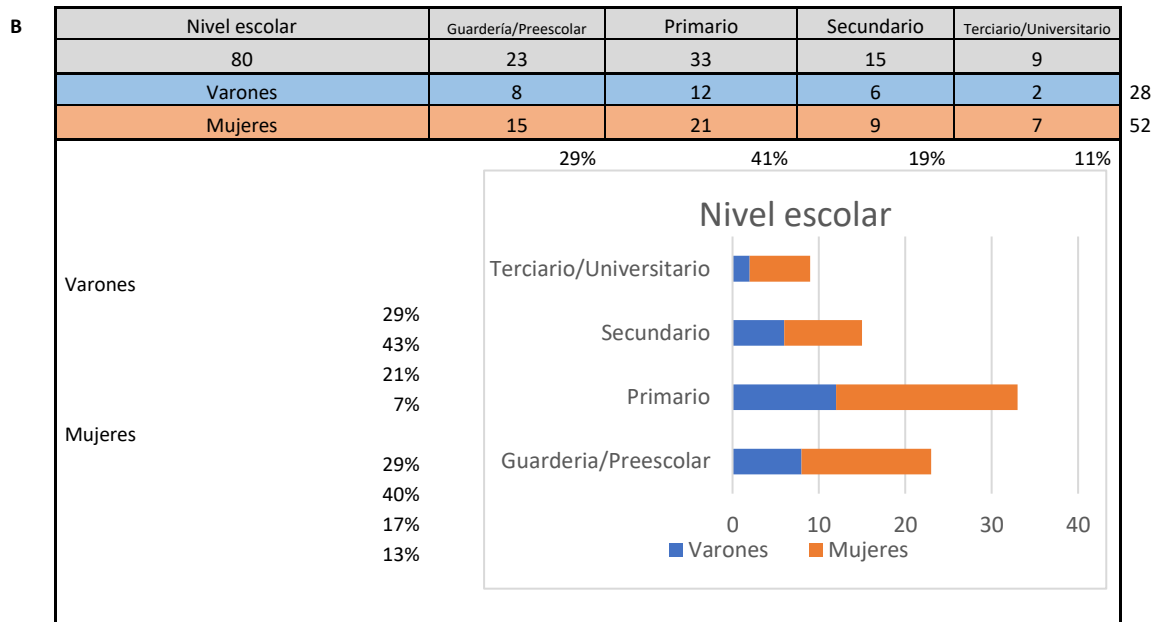
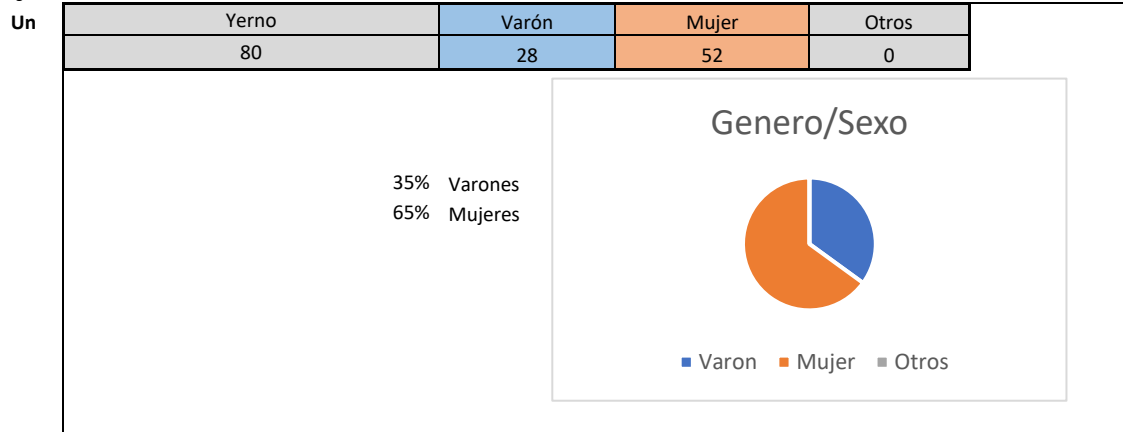
15. ANEXO

Encuestas

Las preguntas que se hicieron fueron:

- A. Género: Varón / Mujer / Otros
- B. En el grupo familiar al que pertenece, ¿hay personas estudiando? Si ____ No ____
- C. **Si la respuesta es Si:** ¿En qué nivel de estudio?: Guardería/pe-escolar - Primario - Secundario - Terciario/Universitario
- D. ¿Haces compras On Line? Si – No
- E. **Si la respuesta es No:** ¿Por qué? Te da inseguridad - No me acostumbro - Prefiero hacerlo presencial - otros motivos
- F. **Si la respuesta es Si:** ¿Qué productos soles comprar? Ropa - Artículos de la casa - Librería - Cosmética - Accesorios de autos - otros
- G. ¿Cuáles son los medios que más utilizas para comprar? Mercado Libre - páginas WEB de las marcas/Comercios - redes Sociales
- H. ¿Qué redes sociales utilizas a diario? Facebook - Instagram - Tic Toc - twitter - Otras
- I. ¿Qué tipo de difusiones te gustan más? Historias - Reels - Publicaciones
- J. ¿Te gusta interactuar con contenidos? Si - No
- K. **Si la respuesta es SI:** ¿Qué contenidos? Cuestionarios - Encuestas - Sorteos - Otros
- L. **¿Seguís a Librería Avviare en las Redes?** Si - No
- M. Si la respuesta en No, te invitamos a seguirnos en Facebook e Instagram.

Pregunta



C

Compras en línea	SÍ	NO
Guardería/Preescolar		
Varón	7	1
Mujer	13	2
Primario		
Varón	11	1
Mujer	18	3
Secundario		
Varón	6	0
Mujer	8	1
Terciario/Universitario		
Varón	2	0
Mujer	7	0
Total	72	8
Porcentaje	90%	10%

Compras On Line

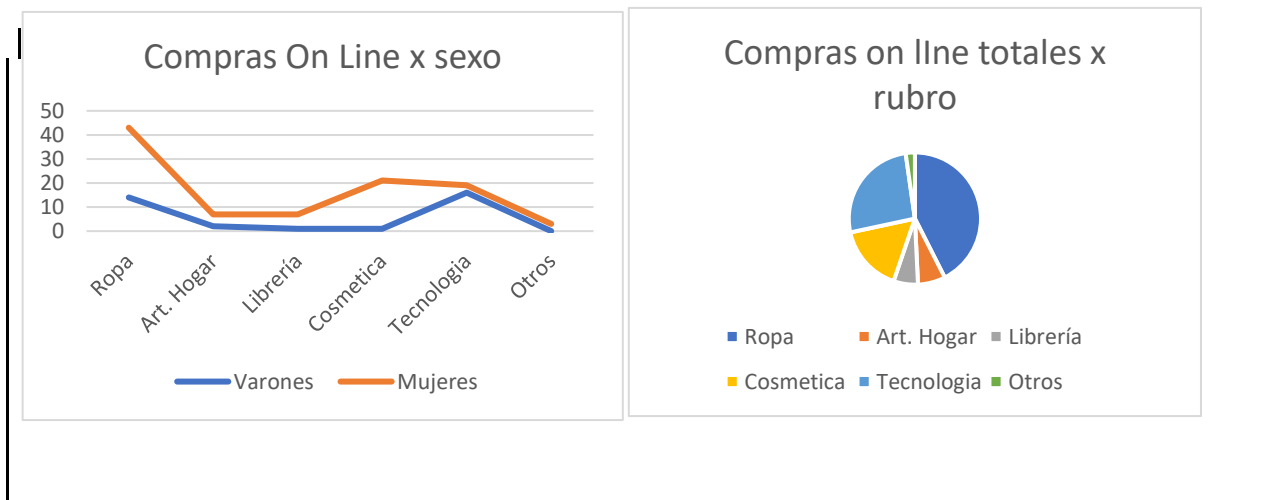
■ SI ■ NO

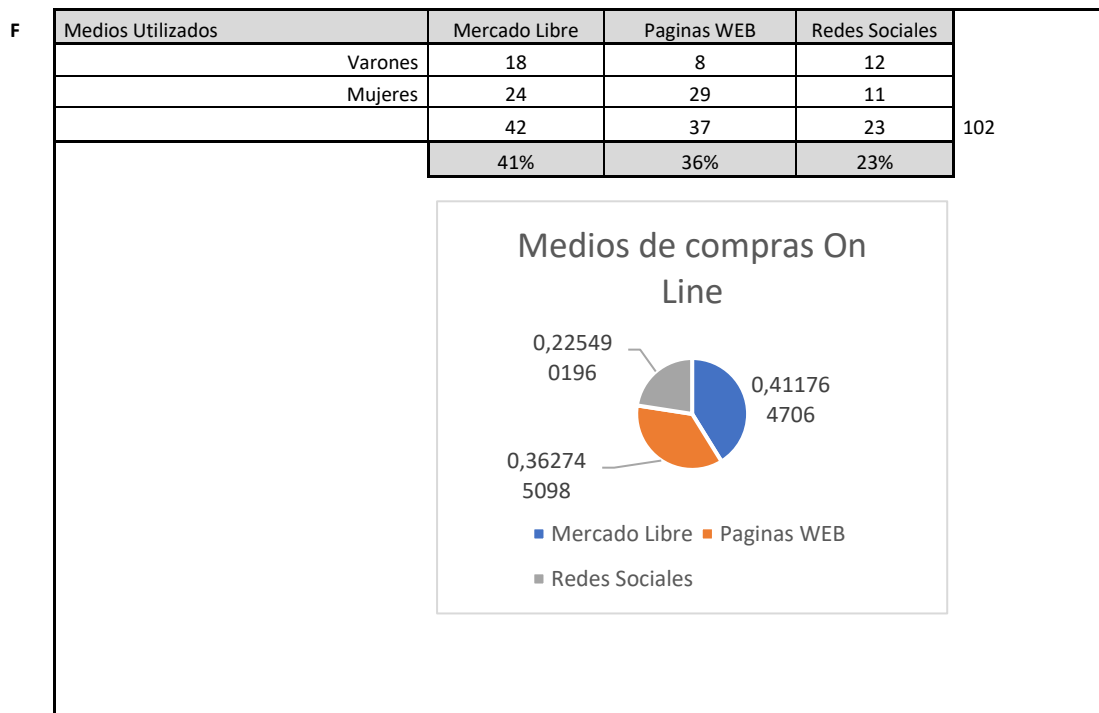
D

Respuesta NO	Inseguridad	No me acostumbro	Pref.presencial	Otros
8	3	1	4	0

E

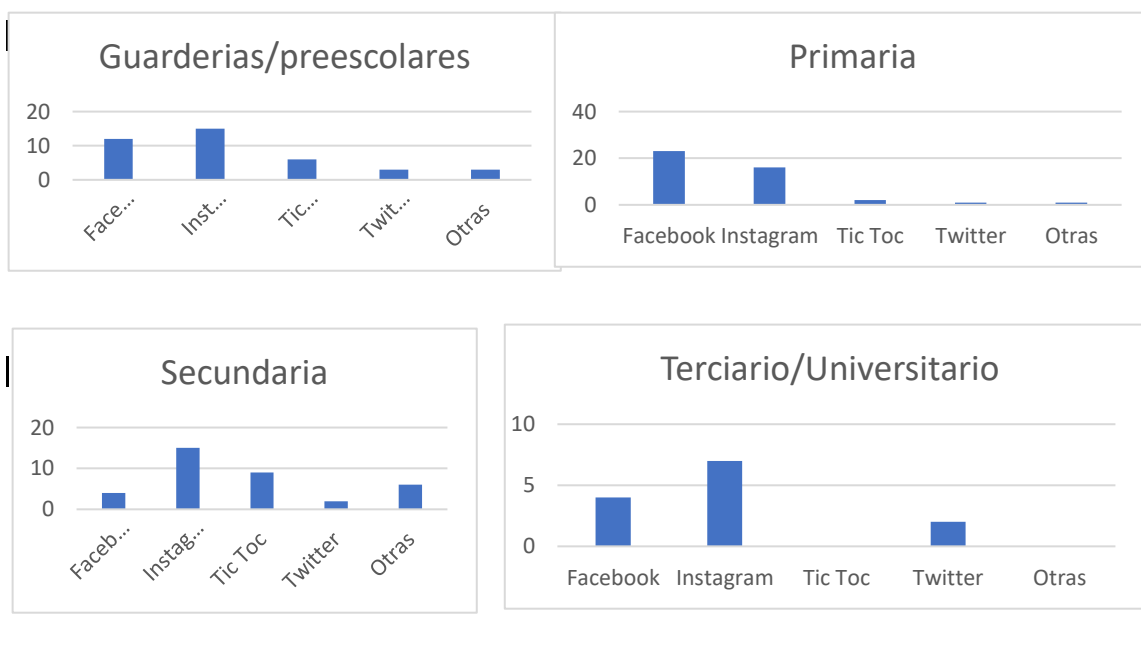
Respuesta SI	Ropa	Art. Hogar	Librería	Cosméticos	Tecnología	Otros
Varones	14	2	1	1	16	0
Mujeres	43	7	7	21	19	3
	57	9	8	22	35	3





G

Redes sociales de uso cotidiano	Facebook (en inglés)	Instagram (en inglés)	Tic Toc	Twitter	Otras
Guardería/Preescolar	12	15	6	3	3
Primaria	23	16	2	1	1
Secundaria	4	15	9	2	6
Terciario/Universitario	4	7	0	2	0



H	Difusiones en redes	Historias	Carretes	Publicaciones
	Guardería/Preescolar	6	9	2
	Primaria	3	14	12
	Secundaria	1	13	7
	Terciario/Universitario	3	3	5

I	Interaccion Contenidos	SÍ	NO
	Varones	24	4
	Mujeres	47	5
		71	9



J	Interaccion contenidos	Cuestionarios	Encuestas	Sorteos	Publicaciones	Otros
		15	17	54	49	4

K	Seguis a Librería Avviare	SÍ	NO
	Varones	7	21
	Mujeres	17	35
	TOTAL	24	56



L De los 56 que no siguen, todos dijeron que la van a seguir

Entrevistas

Entrevista a las 3 empresas clientes de Avviare. Las preguntas fueron las siguientes:

- A. Nombre, su función, papel, importancia y ubicación en la Estructura de la Empresa.
- B. Relación del área de compras con las demás áreas de la empresa.
- C. Cuales considera son las mayores dificultades que enfrenta el área de compras.
- D. Cuáles son sus objetivos
- E. Como seleccionan un proveedor.
- F. Cuál es el proceso o camino que recorre dentro de la empresa una operatoria de compras
- G. ¿Utilizan algún medio electrónico para realizar pedidos Si-No Cuáles?
- H. Les simplifica al área de compras utilizar medios electrónicos como páginas web, plataformas, correos electrónicos o redes sociales para realizar sus compras: Si -No, Si es si cual es más utilizada cual utilizarían si les dieran a elegir.
- I. Siguen en redes sociales a sus proveedores ¿Puntualmente a Librería Avviare?