



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración.

**“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ESTRATÉGICA
DE UNA LIBRERÍA Y PAPELERÍA DE MENDOZA
Y DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING”**

Trabajo de Investigación

POR

Cyntia Natalia Fernández Martínez

Profesor Tutor

Néstor Donato Ferrari

M e n d o z a - 2 0 1 2

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y DEL SECTOR.....	3
Historia de la empresa	3
Características del Sector Librero.....	4
Situación económica empresaria y las expectativas 2012.....	6
CAPÍTULO II	
DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	10
Los Valores	11
Visión.....	13
Misión.....	14
Organigrama.....	15
CAPÍTULO III	
MEZCLA DE MARKETING.....	17
Producto.....	17
Precio.....	22
Plaza o distribución.....	24
Promoción.....	25
CAPÍTULO IV	
PLAN DE MARKETING	27
Resumen Ejecutivo.....	28
Análisis Estratégico.....	29

Competidores.....	31
Clientes.....	32
Fortalezas.....	34
Oportunidades.....	35
Debilidades.....	35
Amenazas.....	35
Objetivos y metas.....	36
Planes operativos.....	36
Presupuesto.....	39
Cronograma y responsables.....	40
Control de Gestión.....	40
CAPÍTULO V	
PROMOCIÓN DE VENTA.....	42
Merchandising.....	42
Estrategias del punto de venta.....	43
Marketing de entrada.....	43
Marketing de salida.....	45
Señalización de los sectores.....	46
Lay out.....	47
Formato de librería.....	49
Stock en góndola.....	50
Exhibición de los productos.....	51
Implantación en góndola.....	51
CAPÍTULO VI	
OTRAS ACCIONES PROMOCIONALES.....	57
CONCLUSIONES.....	67
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	69

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se comenzará analizando la situación actual de la empresa bajo análisis, Librería Ricardo Fernández, desde un punto de vista estratégico. Este enfoque estratégico servirá de herramienta para intentar definir tanto el presente sector (librero-papelerero) como su futuro próximo, adonde deberá apuntar, descubriendo tanto las amenazas y oportunidades como las fortalezas y debilidades.

Posteriormente se planearán los detalles de la mezcla de marketing (4”P” de Kotler) ya que es una herramienta fundamental para llevar a cabo el plan de marketing que se pretende.

Luego se diseñará un plan de marketing que contribuirá al cumplimiento de sus objetivos, permitiendo desarrollar acciones que agreguen valor a una de las áreas más importantes de la misma como es el de marketing.

Finalmente se ensayarán algunas propuestas de acciones las que sin dar por agotado el tema, pretenderán dar algunas bases para profundizaciones posteriores.

En los capítulos siguientes se desarrolla cada tema individualmente, incluyendo la parte teórica para lograr una unificación de conceptos, y una parte práctica que constará de las herramientas de análisis y aplicación propiamente dichas.

El objetivo de este trabajo de investigación es definir y desarrollar conceptos y elementos (que son aplicados generalmente por las grandes empresas) que ayuden a la librería Ricardo Fernández a mejorar su desempeño, brindándole una base teórica que le servirá para acercarse un poco más al éxito. Lo que se enuncia para esta empresa podría ser aplicado en cualquier PyMe ya que se va a trabajar sobre aspectos de la administración.

Es importante también concientizar al dueño de la librería, Ricardo Fernández, que valiéndose de estos instrumentos estarán mucho más cerca de alcanzar sus objetivos empresariales y personales.

Para la investigación se recabará información de textos usados durante la carrera, y otra bibliografía que haya sido pertinente para la búsqueda de información necesaria para el desarrollo. También se utilizará como fuente Internet.

Considerando la problemática de las PyMes y su incapacidad de enfrentar las adversidades, se buscará demostrar que existen herramientas y conceptos de la administración (implementados por las grandes empresas) aplicables a las PyMes, que podrían ayudarlas en la mejora de su gestión, permitiéndoles sobrevivir y desenvolverse obteniendo beneficios en un entorno desfavorable.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y DEL SECTOR

La empresa sobre la cual se desarrollará el trabajo de investigación es la librería **Ricardo Fernández**. Se trata de un negocio dedicado al rubro de librería, papelería y artículos de oficina, que se encuentra en pleno centro de la ciudad de Mendoza.

I. Historia de la empresa

En el año 1978, José Ricardo Fernández inicia sus actividades comerciales en un local de la calle Paraguay de la Ciudad de Mendoza, desarrollando como actividad principal la venta minorista de librería y papelería.

Con el esfuerzo y completa dedicación se hizo un lugar en el competitivo canal librero-papelerero, fortaleciéndose rápidamente en las zonas que integran el interior de Mendoza. Este logro de los objetivos propuestos creó la necesidad de disponer de una mayor amplitud en la exposición de productos. Para ello se construyó en el año 1992 el actual local de calle San Martín 2449, donde se instalaron salones de venta y depósitos con más de tres mil quinientos metros cubiertos.

A través de los años, Ricardo Fernández fue creciendo de manera constante, logrando el apoyo de proveedores y la confianza de sus clientes, basados en una conducta de transparencia comercial, surtido, calidad y prestación de servicios al cliente.

A su vez se han ido incorporando más líneas de productos, a través de una fuerte inversión, generándose alianzas estratégicas con fábricas de marcas líderes que potencian el crecimiento de la empresa.

Así llega el año 2004, cuando se integran a la empresa los hijos de José Ricardo Fernández. Ellos lo acompañan en la ampliación del local comercial y la creación del centro de distribución más importante del Oeste Argentino. Cuenta con dos salones de exposición, depósitos inteligentes de cuatro mil metros cubiertos, sistema centralizado de computación, nuevos equipos de climatización, oficinas y sala de reuniones.

Además, en el 2011 se eleva a seis la cantidad de móviles destinados a la distribución, lo que proyecta hacia lugares de preponderancia en la actividad principal de la empresa.

Este crecimiento continuo constituye la base sólida que día a día se traslada a sus clientes traducida en un mayor surtido, mejor atención, más servicios, mayores novedades, más metros cubiertos de exposición y ventas y el mejor precio.

Ricardo Fernández tiene como objetivo ser el proveedor integral mayorista en donde los clientes puedan quedar satisfechos ante sus necesidades en los rubros de librería, papelería, insumos de computación; convirtiéndose en la mejor opción para toda la Región Cuyana.

Este empresario continúa buscando la diferencia a través de un gran esfuerzo en la gestión de compra, en la que se destacan por la búsqueda constante de nuevos y modernos productos nacionales e importados y las marcas más importante de mercado. Sin dejar de priorizar la prestación del mejor servicio, tanto en el asesoramiento previo a la venta, para el cual dispone de personal altamente capacitado, como en el servicio de logística a través de un sistema de entrega en el día para las zonas de Gran Mendoza y dentro de las 72hs. para el interior de Mendoza, San Juan, San Luis y zonas de influencia. Para ello cuenta con una flota de seis vehículos de carga, que permanentemente recorren las rutas cuyanas.

Su compromiso es el de ser líderes, porque transmiten confianza a sus proveedores y a la vez calidad y mejores servicios para sus clientes.

Más de 30 años de trayectoria, esfuerzo y dedicación constante han hecho que Ricardo Fernández tenga la esperanza y el dinamismo suficiente para estar siempre vigente y a la vanguardia del mercado cuyano.¹

II. Características del Sector Librero.

El negocio de las librerías ha presentado importantes transformaciones en los últimos años y son cada vez más los que desean optimizar su gestión acompañando los cambios del mercado y de este segmento en particular. Una de las características especiales de este sector, que lo diferencian del resto, es su condición **estacional**.

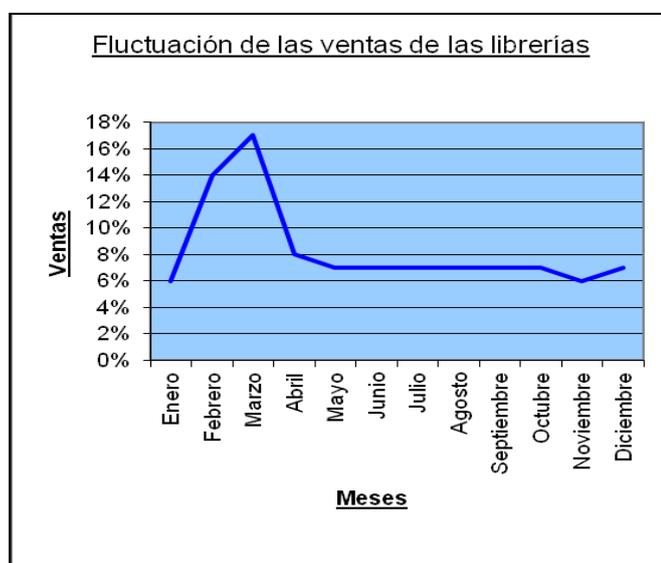
¹ www.rfmayorista.com.ar . Recuperado en octubre 2011.

Los ciclos de venta estacionales están concentrados en dos campañas: la del día del niño, en crecimiento dentro del sector, y la del inicio de clases posterior a las vacaciones de verano. Podría hablarse de una tercera campaña, que está dada por el retorno a clases luego de las vacaciones de invierno. Sin embargo, esta última ha ido perdiendo fuerza a lo largo de los años y, actualmente, la reposición en esta altura del año no es tan marcada como para hablar de una “segunda temporada escolar”.

Así, en el segmento escolar, el mayor volumen de ventas se concentra en los meses de febrero y marzo con un leve repunte después de las vacaciones de invierno. La demanda del segmento universitario es posterior a la temporada escolar y coincidente con la demanda del rubro técnica (abril-mayo). El rubro artística tiene su mayor demanda en los meses de invierno (junio, julio, agosto). Los rubros comercial e informática son los menos estacionales, la demanda se mantiene estable durante el año.

El gráfico siguiente refleja la fluctuación de la facturación de las librerías, a lo largo de todo un periodo.

Gráfico N°1: Fluctuación de las ventas en las librerías.



Fuente: datos de la empresa.

Como se visualiza en el gráfico, tradicionalmente la librería concentra un elevado porcentaje de su facturación anual en los meses de febrero y marzo, por la incidencia del segmento escolar. Sin embargo, esta librería en particular, a partir de la ampliación de su mix

de rubros, ha logrado disminuir significativamente esa estacionalidad, concentrando en los meses típicos de temporada escolar tan solo un 28% del total de su facturación.

Al mismo tiempo, se puede ver reflejado que el regreso de las vacaciones de invierno ha dejado de tener la participación que tuvo algunos años atrás.

Como se puede observar, la curva permanece estable el resto del año como consecuencia de la integralidad del negocio. Si se hiciera un análisis minucioso, rubro por rubro y se aislara el efecto de algunos, la baja en la facturación sería notable.

Es destacable el trabajo que realiza el dueño de la librería para contrarrestar esa baja en la facturación con acciones comerciales para estabilizar las ventas (o desestacionalizar la venta). El mayorista/minorista genera y ejecuta acciones permanentemente, para hacer más rentable su negocio y, al mismo tiempo, lograr un ingreso constante a lo largo de todo el año. Estas acciones comerciales se desarrollarán en los próximos capítulos.²

Dentro de un panorama macro, se puede observar que este sector está muy atomizado en cantidad de puntos de venta, con comerciantes minoristas que buscan día a día desarrollar mejor su negocio y mayoristas que lograron, por distintas causas, una gran concentración. Al mismo tiempo, hay una gran falta de cadenas o redes muy importantes.

Como contrapartida, también se convive con un supermercadismo que concentra y convoca: con gran actividad en temporada escolar, a pesar de que los hipermercados también tienen una importante propuesta básica permanente.

III. Situación económica empresarial y las expectativas 2012

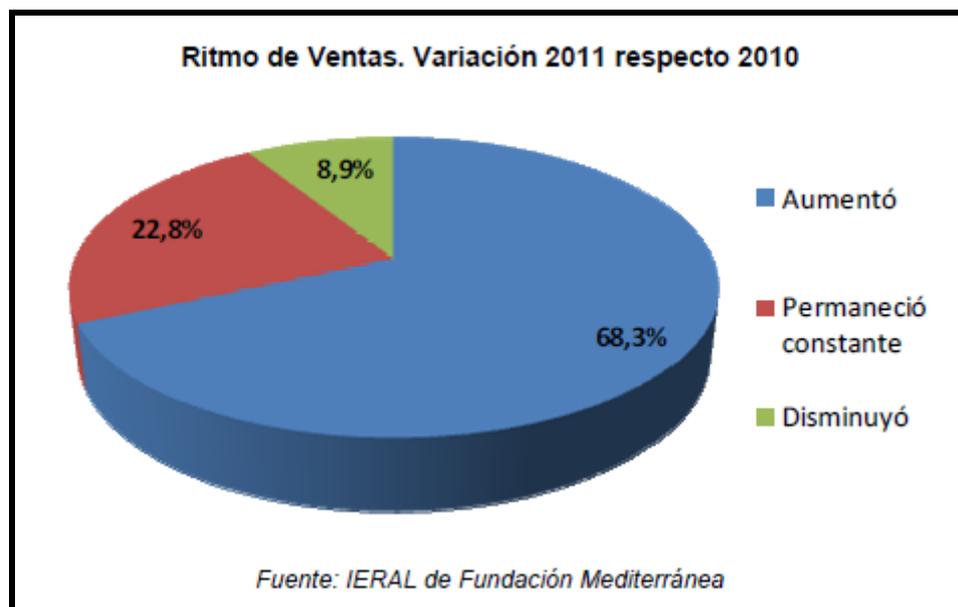
Variación en las ventas

De acuerdo con un Informe de Relevamiento sobre la realidad empresarial y perspectivas 2012, llevada a cabo durante los meses de noviembre y diciembre de 2011 por el área PYME del IERAL de Fundación Mediterránea, se llega a la conclusión que un 68,3% de las empresas argentinas (en una muestra de 101 empresas) aumentaron sus ritmos de venta,

² Entrevista al dueño de la empresa.

mientras que un 8,9% vió disminuir sus ventas y un 22,8% no registró cambio.³ Dicho análisis se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 2: Ritmo de Ventas. Variación 2011 respecto 2010.



En lo que respecta al sector librerías, se estima que las empresas del rubro tuvieron un comportamiento similar. “Dicho aumento en las ventas se debe a los artículos de librería (papel y escritura), el notable afianzamiento de los productos con licencia y la oportunidad de negocio que generan los artículos comerciales y de marroquinería. Pero lo festejado en el 2011 fue la variable informática (CD, DVD virgen, pendrives, mouses, etc.) ya que dejaron de ser objetos extraños en los estantes y las vidrieras de la librería y, según se confía en el ambiente, en el 2012 seguirán surcando nuevos caminos”, asegura Ricardo Fernández.⁴

Situación actual

Otro dato arrojado por el relevamiento está relacionado con la situación actual de las empresas. Se llegó a la conclusión de que más de la mitad de las empresas encuestadas (54%) se encuentran en una situación buena, el 16% afirmó que la situación es muy buena y otro

³ FUNDACIÓN MEDITERRÁNEA, *Informe de Relevamiento sobre la realidad empresarial y perspectivas 2012* (Mendoza, 2012), págs. 5/6.

⁴ Entrevista al dueño de la empresa.

27% consideró que su situación es regular. Solo el 3% considera la situación actual de su empresa como mala, como se muestra en el cuadro a continuación⁵.

Tabla N°1: Situación actual de empresas.

Situación actual de empresas		
Situación actual	Total	Total %
Muy buena	16	16%
Buena	55	54%
Regular	27	27%
Mala	3	3%
Muy mala	0	0%
Total	101	100%

Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea

En lo que respecta al sector librero, “más allá de las innovaciones y los picos de venta que en consecuencia provoque o deje de provocar, el paso del 2011 al 2012 dejó una sensación general de “mercado controlado”, según palabras que cuidadosamente eligió Ricardo Fernández, Presidente de la Cámara de librerías de Mendoza. “El consumo aumentó un poco, hay menor oferta y el nivel de precios es razonable. En definitiva, no hubo ni hay quebrantos ni incobrables, y a eso es lo que se llamó un mercado bajo control”.⁶

Expectativas 2012

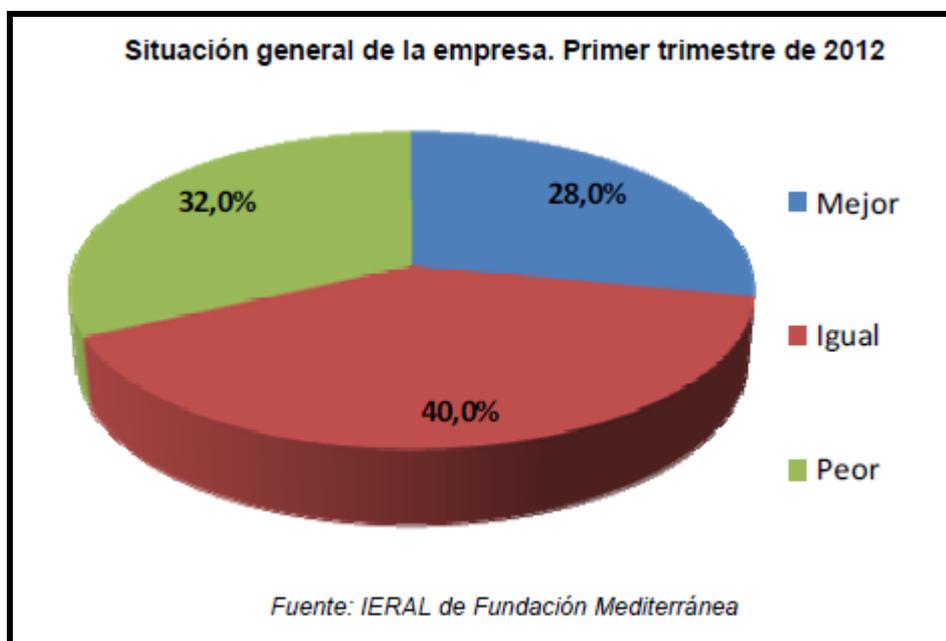
La encuesta realizada relevó información acerca de las expectativas empresarias en cuanto a la situación general de la empresa para el 1° trimestre del 2012. Los resultados obtenidos son: el 40% de las empresas considera que la situación se mantendrá igual a la actual, el 28% piensa que será mejor, y el 32% restante espera que empeore. Además, se llegó a la conclusión que el 35,6% de las empresas esperan un aumento en el ritmo de ventas durante el 2012, mientras que para el 64,4% de las empresas piensan que no crecerá, el 42,6%

⁵ FUNDACIÓN MEDITERRÁNEA, *op.cit.*, pág. 12.

⁶ Entrevista al dueño de la empresa.

que se mantendrá igual y el 21,8% considera que disminuirá, como se expone en el siguiente gráfico: ⁷

Gráfico N°3: Situación general de la empresa.



Como referente del sector librero, Ricardo Fernández asegura que “las expectativas para la temporada escolar 2012 son muy buenas, aunque vamos a tener que estar atentos a determinados factores externos (como la restricción a la importación) para ver como se comporta la demanda. Nosotros en particular continuaremos con la estrategia de exponer una gran variedad de productos en nuestro salón y logrando un gran volumen de stock. Aunque el 2011 fue un año muy bueno para las licencias (mochilas, cuadernos, carpetas y cartucheras) creo que las perspectivas para el 2012 son de un crecimiento sostenido.” ⁸

⁷ FUNDACIÓN MEDITERRÁNEA, *op.cit.*, pág. 20.

⁸ Entrevista al dueño de la empresa.

CAPÍTULO II

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Una vez determinado el contexto donde se encuentra la empresa, se puede comenzar a desarrollar elementos para intentar alcanzar el objetivo del trabajo de investigación. Se decidió empezar con el tema de definir el negocio, ya que serviría de base para muchos conceptos utilizados más adelante.

Sucede que al momento de emprender cualquier negocio, se deben definir ciertos aspectos que ayudarán a crear una organización que tenga bases, identidad y rumbo.

Para comenzar a conocer estos aspectos, que son los pilares sobre los que se asienta una empresa, debemos definir primero el concepto que los engloba: el pensamiento estratégico.

El pensamiento estratégico es la coordinación de las mentes creativas dentro de una perspectiva común, que permite a una organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. Es la base sobre la que se asienta la toma de decisiones estratégicas y el ámbito para soñar en el futuro. Los aspectos que lo constituyen pueden enunciarse como la identificación de los valores organizacionales (aquellas cosas que son importantes para nosotros o de alguna manera representan convicciones filosóficas de quienes deben dirigir la empresa), la misión (enunciación de quiénes somos y cuál es el propósito de nuestra empresa) y finalmente la visión (proyección de lo que la organización trata de alcanzar o cómo cree que debe ser su futuro)⁹.

Ricardo Fernández desde su creación no ha desarrollado formalmente ninguno de los aspectos antes mencionados. Por medio de entrevistas al mismo encontramos que los motivos eran variados, pero lo más sobresaliente es que no es consciente de la importancia de las definiciones formales de visión, misión y valores. Los beneficios de tener desarrolladas estas herramientas quizás no sean puramente económicos, sino que se observan más en la estructura y organización de la empresa.

⁹ SBDAR, M., *Master en Negocios: Del análisis a la implementación, para que no quede en el cajón*, 1° ed. (Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires, 2009), págs. 39/40.

Una empresa que cuente con valores, misión y visión establecidos formalmente, podrá ser mucho más fuerte ante ataques de competidores o cambios en el entorno. Le ayudará a crear una identidad de empresa que permite que todos “tiren” para el mismo lado. No es casualidad que todas las grandes empresas tengan todos estos elementos bien definidos y comunicados a todas las personas que componen la organización.

Al desarrollar cada uno en particular se verán los beneficios de tenerlos y lo importante que es hacer participar a todo el personal de la organización en su enunciación.

Este capítulo nos dará la pauta que a través de la determinación de estos pilares se puede llegar a ser organizado y formal. Y que el tamaño no nos restringe de utilizar aquellas herramientas que usan las grandes empresas para su desarrollo.

El siguiente gráfico muestra cómo se estructuran los tres elementos del pensamiento estratégico¹⁰:

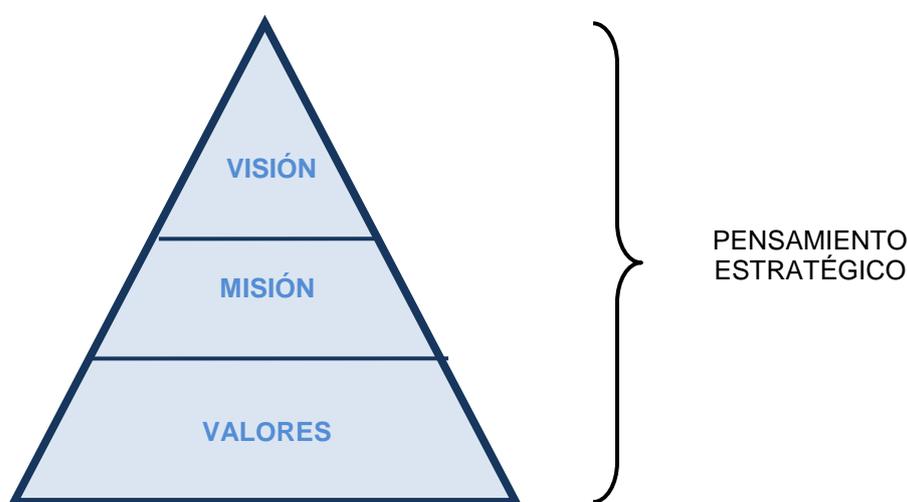


Gráfico N° 4: Elementos del pensamiento estratégico.

Los Valores

Es muy común que las organizaciones no presten mucha atención a la definición de valores estratégicos. Cuando se le planteó el tema a Ricardo Fernández, manifestó que no existía una definición formal de los valores de la empresa, aunque obviamente tenía valores o convicciones personales que guiaban su gestión empresarial. Quizás algunos los confundan

¹⁰ Ibídem, pág. 41.

con los valores de la sociedad, pero esto va más allá de eso porque ayudan a impulsar y modelar el comportamiento dentro de una organización.

Los valores se definen como las prioridades filosóficas fundamentales con las cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas. Estas prioridades determinan la manera en que la empresa desarrollará sus negocios y reflejan el reconocimiento de su responsabilidad social y ética.

En cuanto ayudan a impulsar y modelar el comportamiento dentro de la organización, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura de una empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas organizativas.¹¹

Hay infinidad de factores que pueden considerarse como valores, pero lo importante es determinar cuáles son los que sustentan a la empresa.

Entre las herramientas que ayudarían a la librería a mejorar su situación como PyMe, se encuentra el establecimiento formal de los valores. A pesar de que en la mayoría de las definiciones se menciona que generalmente éstos vienen delineados desde el nivel estratégico, en este caso vamos a hacer una excepción.

El planteo a los dueños del negocio fue que mediante una abultada lista de valores estratégicos preestablecidos, haría un cuestionario a todas las personas de la organización para poder determinar cuáles son los principales valores que definirían el modelo de comportamiento de Ricardo Fernández, entre ellos:

- Sacrificio y compromiso.
- Dedicación y responsabilidad.
- Perseverancia y austeridad.
- Respeto por el personal (diálogo y cordialidad).
- Solidaridad entre los miembros.
- Innovación.

¹¹ Ibídem, págs. 40/41.

Las librerías de mayor éxito construyeron su negocio sobre los valores y principios que definen. Sobre ese conjunto de valores, establecen un propósito y una razón de ser que las identifica y las diferencia de las demás, incluso, de las de su propio sector.

Visión

En términos específicos, la visión es una representación de cómo se cree que debe ser el futuro para la empresa, ante los ojos de clientes, empleados, propietarios y accionistas. Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder y representa la pasión por hacer. La declaración de la misión debe estar orientada hacia el mercado.¹²

En la definición se deben tener en cuenta varios aspectos que remarcó el dueño y sus sucesores (hijos): uno de los objetivos de la empresa a largo plazo es aumentar su participación y ser líder en todo el mercado. Para ello está realizando acciones que aumenten el reconocimiento de la marca y acrecienten las ventas. La mejora continua y todas las actividades que realiza la empresa también tienen como fin ese objetivo, además de aumentar las ganancias.

La intención de Ricardo Fernández es cumplir con este plan en un periodo de tres años, teniendo en cuenta que durante el periodo puedan surgir inconvenientes. Es muy importante que el comportamiento del dueño sea coherente con la visión, sino ésta carecerá de un efecto positivo.

Teniendo en cuenta que la visión debe ser breve, creíble y consistente con los valores estratégicos, debe expresar la esencia de lo que se espera que llegue a ser la compañía y debe dejar espacio para la creatividad en su ejecución, llegamos a la siguiente definición de visión:

“Ser una empresa reconocida como líder a nivel regional como proveedora integral de artículos de librería, comercial e insumos de computación para instituciones, comercios, empresas, librerías minoristas y consumidores finales, haciendo del servicio, la seriedad y el profesionalismo, verdaderos pilares de nuestro negocio.”

A pesar de ser amplia y quizás con vocabulario simple, los dueños quedaron muy conformes con la visión definida.

¹² Ibídem, págs. 47/48.

Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización, e incluye tres elementos:

- Los grupos de clientes: ¿a quién estamos buscando satisfacer?
- Las necesidades del cliente: ¿qué es lo que estamos tratando de satisfacer?
- Las actividades, tecnologías y capacidades de la empresa: ¿Cómo buscamos crear y suministrar valor, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes?¹³

Es muy importante que todos participen en la declaración de la misión y se sientan parte de ella para obtener su compromiso, ya que ésta servirá como fundamento para todas las decisiones que se tomen en la organización.

Con el fin de encontrar una misión para la librería, debemos dar respuesta a las siguientes preguntas que ayudarán a definirla.¹⁴

- ¿Por qué existe esta organización?
- ¿En qué negocio estamos?
- ¿En qué negocio podríamos estar?
- ¿Para quiénes desempeñamos esta función?
- ¿Quiénes son importantes para el desempeño de nuestra actividad y merecen nuestro reconocimiento?
- ¿De qué manera se desempeñan las funciones?
- ¿Cuáles estimamos que serán los cambios en esta actividad en los próximos cinco a diez años?

Respondiendo estas preguntas y con el consenso de todas las personas de la empresa, llegamos a la siguiente misión para la librería:

“Brindar permanentemente un servicio de excelencia, estableciendo relaciones comerciales perdurables, confiables y sumamente competitivas. Comercializar siempre productos de la más alta calidad, en estrecha alianza con nuestras marcas proveedoras. Mantener un stock permanente y actualizado con la más amplia variedad de artículos, sumando ventajas comerciales que permitan lograr clientes altamente satisfechos.”

¹³ Ibídem, pág. 46.

¹⁴ Ibídem, pág. 47.

La misión representa el negocio en que se encuentra actualmente la librería. Ésta resalta el enfoque en el cliente mediante la intención de realzar su imagen y complacer sus gustos. En cuanto a la atención amigable y mejorada marcamos el respeto, la honestidad y mejora continua que la empresa quiere entregar a sus clientes en cada interacción.

Claro está que la educación o la formación académica fueron muy importantes al momento de fundar la empresa. Pero ellas nunca pueden sustituir esa llama interna y motivación del creador real, que encuentra la verdadera razón de ser de aquella aventura que llama “su empresa”.

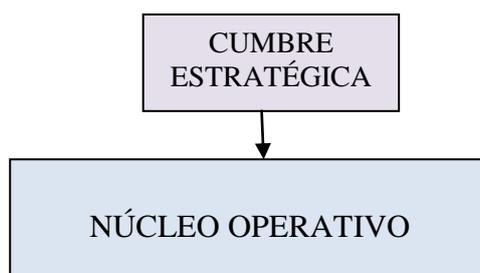
No hay sustituto para esa energía interminable que sólo un verdadero sentido de propósito, le puede dar al ser humano.

Ricardo Fernández, antes de iniciarse en el sector, debió encontrar su razón de ser dentro de sí mismo, demostró su pasión y sus ganas para seguir adelante. Elije trabajar con aquellas personas que compartan su manera de ser y tengan la misma mirada de determinación.

La declaración de la misión del negocio (su objeto, propósito o razón de ser) es de gran ayuda, puede convertirse en un faro en la niebla. Sirve como una guía ante el largo camino que la librería debe transitar.

En el sector, por lo general, los negocios operan de manera intuitiva. Redactar la misión formal no sólo implica expresar en palabras una declaración tácita, sino formalizarla como política de la empresa, en la cual se cree y con la cual se tiene que vivir a diario intensamente.

Organigrama



Como se puede observar, esta empresa tiene una estructura simple, según la clasificación de Henry Mintzberg, ya que solamente posee la cumbre estratégica y el núcleo operativo.

En este rubro, librero-papelero, son muchas las empresa tradicionales que forman parte, con comercios cuya antigüedad oscila entre los 25 y más de 60 años en el mercado mendocino. En cuanto a la estructura, además de ya haberla definido como simple, es una empresa familiar como la mayoría de este tipo de comercios.

Una vez definida la misión, visión, valores y organigrama, se debe continuar con la impresión de los mismos para colocarlos en un lugar visible del local donde todos lo vean, y así recuerden cuáles son las bases para el desarrollo del negocio.

CAPÍTULO III

MEZCLA DE MARKETING

Una vez definido el negocio, la empresa está lista para comenzar a planear los detalles de la mezcla de marketing. Kotler define a la mezcla de marketing como el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables -producto, precio, plaza y promoción- que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.¹⁵

Producto

La estrategia de producto que utiliza la librería se basa en ofrecer una gran variedad de productos y marcas. Para ello la empresa elige cuidadosamente a los proveedores con los que trabaja asegurando siempre el compromiso de éstos para con la empresa. Actualmente entre los principales proveedores se encuentran: Ledesma, Rivadavia, Tecnografic, Bic, Faber Castell, Maped, Pelikan, Química Sta, Metalúrgica MIT, Muresco, Húsares, Intermaco SA, entre otros.

Los distintos rubros que comercializa la empresa de acuerdo con su comportamiento son:

- ✓ **Rubro escolar:** es el más dinámico, se deben conocer las novedades y las tendencias para contribuir al aumento de la velocidad de rotación de los productos. Al apuntarse a un público infantil masivo, no pueden faltar los productos de fantasía (de menor costo), y para clientela más selectiva, se debe incorporar productos licenciados (de precios más altos). Dentro de este rubro encontramos productos de fantasía, licencias, carpetas, canoplas, mochilas, papelería y escritura escolar, adhesivos vinílicos y sintéticos, aros para carpetas, blocks de hojas escolares, carta, A4 y oficio, cuadernos escolares y universitarios, carátulas, mapas, lapiceras, folios A4, carta y oficio, mapas, sacapuntas, repuestos escolares y de papelería comercial, reglas, tijeras, stickers, etc.

¹⁵ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Marketing*, 8º ed. (Prentice Hall, México, 2001), págs. 49/51.

- ✓ **Rubro escritura:** este rubro incorpora instrumentos de línea alta que contribuyen a mejorar el nivel de facturación y la rentabilidad total de la empresa. Entre ellos, los repuestos de bolígrafos, bolígrafos, set de bolígrafo y portaminas.
- ✓ **Rubro informática:** además de comercializar insumos que ya funcionan como básicos (cartuchos, tóners, cintas, CD, DVD), se están incorporando progresivamente periféricos (teclados, mouses, maletines, fundas, Webcams, pendrives).
- ✓ **Rubro comercial:** hace énfasis en el desarrollo de la venta a empresas, agregando valor mediante la prestación de servicios, aunque cobrándolo de manera adecuada. Este rubro logra aumentar su participación con la venta de regalos empresariales, agendas, tanto a empresas privadas como empresas públicas. Algunos de los ejemplos son: abrochadoras, accesorios comerciales, agendas, almohadillas, aprieta papeles, artículos de identificación, cajas de archivo, destructoras de papel, carbonillas, fichas cuenta corriente, fichas rayadas, formularios continuos y comerciales, cintas impresoras, borrratintas, biblioratos, bases calendarios, bandas elásticas, resmas de papel, sacabroches, post-it, portaminas, mojadedos, lomos para biblioratos, líquido corrector, pincha papeles, perforadoras.
- ✓ **Rubro artística:** propone jerarquizar y hacer crecer día a día a la empresa, ya que tiene como característica distintiva un alto valor agregado y la posibilidad de contribuir a la fidelización de clientes. Es un segmento de menor rotación de productos, pero de gran rentabilidad. Es por esto que Ricardo Fernández ha decidido, hace más de tres años, incorporar productos artísticos a su mix, como bastidores, papeles, cartones y cartulinas, acrílicos, óleos, acuarelas, pasteles, pinceles, estecas, espátulas, tizas, pinturas, pinturones, lápices de colores y grafito, papel plastificado, papel molde, papel celofán, papel escenografía, papel kraft, goma eva, paletas, moldes, etc.

Actualmente, podemos decir que la decisión del mix adecuado versa sobre los segmentos: escolar, comercial, técnica, artística e informática. Al mismo tiempo se han ido incorporando los rubros regalería, escritura fina, juguetería y marroquinería, entre otros. Cada una de estas secciones podemos identificarlas como una UEN ya que siguiendo el eje consumidor-producto, podemos diferenciar claramente a la mamá que compra los útiles escolares para sus hijos de un contador que consume libros de IVA. Incluso, la misma mamá

se transforma en otro tipo de cliente cuando compra sus óleos (UEN: dibujo artístico) para sus clases de pintura, actividad que desarrolla como hobby.

El mix de rubros cambia su composición a lo largo del año: en febrero y marzo, el papel protagonista lo tiene el rubro escolar; en abril y mayo se deberá reforzar el rubro técnica; en agosto y septiembre, se amerita reforzar el rubro artística; en el último trimestre del año, se reforzarán los rubros escolar y artística y se pondrá especial atención en el rubro regalería.

Con el mix lo que se intenta lograr es impactar y sorprender, así como también resolver las necesidades y expectativas del consumidor, no acumulando más inventario, sino con una propuesta clara, que sorprenda con marcas reconocidas y productos de buen packaging, que estén bien implantados ante el cliente.

En el diseño de la mezcla de productos, es importante considerar el balance de sus componentes. Es por esto que el dueño intenta contemplar los siguientes productos en la mezcla:

- Productos líderes: ellos deben estar en el surtido porque dan rentabilidad.
- Productos de atracción: son los que se utilizan para atraer al cliente, como por ejemplo los productos licenciados.
- Productos de estabilidad: son aquellos productos básicos que definen a la librería y que no fluctúan en ventas; por ejemplo los cuadernos, las resmas de hojas, entre otros.
- Productos tácticos: aquellos que buscan reforzar su posición frente a la competencia, diferenciadores; por ejemplo, artículos de informática, de marroquinería, de regalería.

Productos con licencia y premium

La librería Ricardo Fernández al apuntar a un segmento premium debe vender productos licenciados. La utilización de licencias genera una ventaja competitiva al establecer un valor diferencial sobre la competencia.

Las ventajas que se observan al incorporar estos productos a la empresa son claras: “las licencias son especialmente atractivas para el cliente y, por lo general, están mejor

posicionadas en el punto de venta, por lo que adornan la librería” agregó el dueño de la empresa.

Aquellos que reconocen la necesidad de incorporar productos licenciados en su oferta, lo interpretan como una indiscutible oportunidad comercial que “diferencia” su oferta de productos y, así, permite tener un mayor margen de rentabilidad, aunque se trate de productos de escasa rotación (en algunos casos).

La venta de productos licenciados depende de las modas y responde a una compra por impulso asociada a factores emocionales. La televisión, el cine, ayudan, en este caso, a generar personajes notorios para crear estos productos.

Es en el mercado infantil donde se encuentra la mayor oportunidad de negocio ya que la venta a este tipo de consumidores es una buena estrategia para aumentar la facturación. Es un nicho ávido de consumo y con una creciente decisión sobre la compra. El target abarca la edad de 4 a 12 años donde los niños son más vulnerables y receptivos a las modas. Hay sectores que las utilizan casi al 100%, por ejemplo, casi todas las mochilas escolares son productos licenciados.

Las licencias ofrecen una gran variedad de productos: mochilas, set de útiles escolares, bolígrafos, cartucheras, carpetas, calculadoras, cuadernos, anotadores, agendas, etcétera.

El dueño de la empresa identifica algunas dificultades que entraña la venta de productos licenciados; en especial, el hecho de que quedan obsoletos con mayor facilidad y rapidez que el genérico. No obstante, el producto licenciado presenta las dos caras de la moneda: por un lado, aumenta las ventas; por otro lado, tiene un riesgo muy alto cuando la licencia no funciona o alcanza la madurez muy rápidamente.

Por tal motivo, se aconseja incorporar licencias al surtido siempre y cuando se tomen los recaudos necesarios para calcular el volumen de producto que se adquirirá a cada proveedor.¹⁶

Comercializando productos de licencias, se puede contribuir a quebrar la estacionalidad de las ventas, pero es recomendable que éstas vayan unidas a acciones promocionales, que justifiquen la habilitación de un espacio adicional en los locales.

¹⁶ Revista de la Cámara de la Industria de Artículos de Librería, *Empiezan las clases, Licencias: mucho más que una moda*, 4º ed. (Buenos Aires, 2011), págs. 48/52.

A continuación se enumeran las distintas licencias que ofrece la librería:

- | | | |
|----------------|-------------------|----------------|
| - Ben 10 | - Muua | - Star Wars |
| - Winnie Pooh | - 47 street | - Boca Juniors |
| - Toy Story | - Justin Beaber | - Cars |
| - Kio | - Kevingston | - Pucca |
| - Moth's | - Convers | - Bad Alice |
| - Campanita | - Mickey y Minnie | - Betty Boop |
| - Barbie | - John Foos | - Frutillitas |
| - Hot Wheels | - Hello Kitty | - Sarah Key |
| - Walt Disney | - Simpsons | - Batman |
| - Looney Tunes | - Scooby Doo | |

Una mochila de Mickey, una agenda de Los Simpson, un cuaderno de Star Wars y un papel para forrar de Boca Juniors antes configuraban un detalle pintoresco para el librero, pero con el tiempo se fue reciclando en una de las matrices que no se debe descuidar.

Para este 2012 se espera una tendencia alcista con respecto a las Licencias, y más ampliado a los hombres: juegos olímpicos, el lanzamiento de la película Cars, la llegada de Gormiti y de los Aventureros, están logrando que los alumnos varones adquieran productos licenciados, lo que hasta ahora solo atraía al público femenino.

La oferta de licencias es muy amplia y ese factor, sumado a las limitaciones a las exportaciones e importaciones, fundamentalmente en el rubro de marroquinería, han hecho que no fuera un año muy exitoso para las licencias.

Para el 2012 se percibe una estrategia impensada años atrás: la apertura para alumnos varones. Todo el mundo sabe que las licencias en este segmento suelen ser para niñas. Ricardo Fernández trabaja muy bien todo lo que son personajes en cuadernos y lápices con 47 Street. Hello Kitty, Sarah Key, Betty Boop y Frutillitas. A las chicas les gusta tener su agenda, su diario íntimo, pero para el 2012 el dueño de la empresa apunta a la obtención de determinadas licencias para chicos.

Precio

En la librería Ricardo Fernández se manejan entre 4.000 y 10.000 ítems. Un elevadísimo porcentaje de ellos, posee un valor de venta muy bajo y, por tanto, se enfrenta una situación en la que la rentabilidad actual del sector obstaculiza asumir costos fijos muy altos, resultando difícil encarar cambios o reformas.

La forma en la que se fijan los precios es adicionándole la utilidad bruta esperada al costo de venta, sin tomar en cuenta los precios ofrecidos por la competencia o las disponibilidades del cliente. Por lo anterior, se dice que la empresa no cuenta con una estrategia de precios basada en el mercado, ya que la política de fijación de precios no está en función de la demanda ni de los competidores, sino del juicio del dueño. Se aplica el método más simple que es la fijación de precios basada en el costo.

En general, los precios de la empresa no son accesibles para todo el mercado, ya que estos son un tanto elevados en comparación con otros comercios como Casa Segal, Segal, Mix de compras, Benticuaga y Megamayorista. Esta diferencia en los precios se debe a los servicios de financiación, servicios de entrega a domicilio, variedad de productos, stock permanente, disponibilidad de horarios, personal capacitado y atención personalizada que presta la librería Ricardo Fernández.

Uno de los problemas que se observa en la fijación de precios surge debido a que los precios están demasiado orientados hacia los costos; los mismos no se ajustan con la suficiente frecuencia para reflejar los cambios del mercado, no son congruentes con el resto de la mezcla de marketing o no son lo bastante variados para los diferentes productos, segmentos de mercado y ocasiones de compra.

Los precios de los productos varían a lo largo del ciclo de vida de éstos y también de acuerdo con las estaciones del año. Ej.: en época escolar existe un aumento de precios de útiles escolares, para Reyes hay mucha competencia en el rubro juguetes y los precios tienden a bajar para atraer la clientela.

En cuanto a los términos y condiciones de pago la empresa lo maneja de la siguiente manera: contado, cuenta corriente a 30 días, tarjeta de débito, tarjeta de crédito, cheque corriente, cheque diferido y contrareembolso efectivo.

- **Precios de referencia**

En la cartera de productos, se encuentran los “precios de referencia”, es decir, productos que el público tomará como parámetros para evaluar el nivel de precios de la librería.

Una vez identificados los mismos, el dueño debe fijar cuidadosamente su precio de venta. Esto es de vital importancia, pues ellos posicionarán a la empresa como “Caro”, “Precio Justo”, o como lugar de “Oportunidades”. Los productos de referencia son: resma de papel A4 75 grs., bibliorato A4 y oficio, lápiz color Faber Castell, tempera de color Señorita, adhesivo vinílico 30 grs., bolígrafo BIC, repuesto canson N° 5, block Triunfante A4 de 80 grs., entre otros.

- **Precios promocionales**

La librería realiza ofertas ligadas a las reducciones de precios para crear ventaja competitiva. Las ofertas utilizadas son:

- Dos por el precio uno.
- Tres por el precio de dos.
- Compre uno y reciba otro gratis.
- Compre uno y reciba el otro a mitad de precio.

Este tipo de ofertas, en muchos casos, requieren de un empaque especial en el que estén unidos los productos, o de una bolsa con la información necesaria acerca del producto y de la oferta.

Estas ofertas logran incentivar la venta de productos de poca rotación y generar cash flow, especialmente, en baja temporada. En general, implican el sacrificio de una porción del margen pretendido, pero muchas veces es un costo que se está dispuesto a pagar por conseguir liquidez.

Los precios promocionales constituyen una herramienta fundamental para darle dinamismo a la librería, por lo que deberían renovarse, al menos, tres veces al año.

- Precios de descuento y complemento

La empresa ajusta su precio básico para recompensar a los clientes por ciertas respuestas, como pagar anticipadamente sus facturas, comprar grandes cantidades o comprar fuera de temporada.

Plaza o distribución

En cuanto a los proveedores con los que negocia la empresa podemos decir que la mayoría se ubica en Buenos Aires. El contacto con ellos se hace por medio de su agente de ventas o viajante. Por los años en el mercado, buena reputación y referencias, el establecimiento de relaciones comerciales de Ricardo Fernández con nuevos proveedores es relativamente sencillo. El proceso de compra consiste en recibir ofertas de proveedores que desean trabajar con la empresa, se buscan nuevos proveedores y se comparan precios, entrega, calidad con los proveedores actuales, por lo que la empresa siempre compra a quien le entregue mayor valor, al menor precio.

La empresa tiene como objetivo cumplir siempre con los tiempos de entrega prometido al cliente manteniendo una estrecha relación con los proveedores, siendo puntuales con los pagos y realizando los pedidos de acuerdo al stock mínimo o stock de seguridad.

Ricardo Fernández desde sus comienzos, decidió enfocarse en prestar un servicio o surtido a la gente de barrio, que con el transcurso de los años fue ampliando su mercado, sus servicios, su producto hasta llegar a ser distribuidora de artículos de librería a grandes oficinas, a empresas del estado, al estado, a minoristas, padres, maestros, profesores, hiper y supermercados.

Este empresario continúa buscando la diferencia a través de un gran esfuerzo en la gestión de compra; se destaca por la búsqueda constante de nuevos y modernos productos nacionales e importados, y las marcas más importantes del mercado. Sin dejar de priorizar la prestación del mejor servicio tanto en el asesoramiento previo a la venta, para el cual disponen de personal altamente capacitado, como en el servicio de logística a través de un sistema de entrega en 24 hs. para las zonas de Gran Mendoza y dentro de las 78hs. para el interior de Mendoza, San Juan, San Luis y zonas de influencia; para la cual cuentan con una flota de seis vehículos de carga, que permanentemente recorren las rutas cuyanas.

Los nuevos servicios de información por computadora o por Internet y la entrega a domicilio como medios de distribución, tienen el potencial para revolucionar los sistemas de canales de distribución de la empresa.

Su compromiso es el de ser líderes, porque transmiten confianza a sus proveedores y a la vez calidad y mejores servicios para sus clientes.

Promoción

Esta herramienta de promoción tiene como función principal convencer a los consumidores objetivos de que los bienes y servicios ofrecidos brindan una ventaja diferencial respecto de la competencia.¹⁷

La empresa recibe muchos clientes por medio de recomendaciones, pero esta no es la única forma por la cual la misma atrae nuevos clientes, también cuenta con herramientas promocionales como folletos, una página web para realizar consultas, e informarse respecto de las últimas novedades, avisos en diarios importantes de la provincia (diario Uno y diario Los Andes), sorteos para clientes y empleados, publicidades televisivas en temporada escolar. Se llevan a cabo visitas a clientes por parte del personal de la empresa, una vez por semana si se encuentran en la zona céntrica y cada dos semanas en las zonas alejadas, además del contacto a través de llamadas telefónicas, uso de correo electrónico, entre otros.

Los temas relacionados con la promoción se basan principalmente en información obtenida de los clientes, ya sean actuales, potenciales y aquellos que han dejado de ser clientes por distintos motivos.

En la firma las decisiones de promoción son tomadas en su gran mayoría por el dueño basándose en el curso del negocio, estando atento a las estadísticas de la industria, motivaciones de sus compradores, cambios de precios, tendencias del mercado en el que se desarrolla, cambios en la participación en el mercado y estrategias de la competencia.

Esta empresa cuenta con el apoyo de todos sus proveedores para promocionar sus marcas ya sea en el punto de venta, ploteando los automóviles, en cartelería, en material POP.

Se llega a la conclusión que la mezcla de comunicación de marketing de una empresa consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, ventas personales,

¹⁷ LAMB, Charles W., HAIR, Joseph, F y MC DANIEL, Carl, *Marketing* (Thomson Editores SA, México, 2006), págs. 180/182.

promoción de ventas, marketing directo y relaciones públicas, que la compañía usa para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing.¹⁸ Un programa de marketing eficaz fusiona todos estos elementos en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa, entregando valor a los consumidores. La mezcla de marketing es el juego de herramientas tácticas de la empresa para establecer un posicionamiento firme en el mercado meta.¹⁹

En capítulos siguientes se desarrollarán algunas promociones de ventas que debe realizar la empresa para cumplir con sus objetivos de mercadotecnia.

¹⁸ RUSSELL, J. T., LANE, W. R., & WHITEHILL KING, K., *Publicidad*, 16ª ed. (Pearson Educación, México, 2005), pág. 411.

¹⁹ KOTLER, Philip, *op.cit.*, pág. 49.

CAPÍTULO IV

PLAN DE MARKETING

Una forma que tienen las PyMes para afrontar algunas de sus desventajas es con un Plan de Marketing. ¿Qué logran con esto? Evitar la falta de planificación, al menos en lo que respecta a las actividades de marketing. Como así también definir algunas estrategias de mercadotecnia que le permitirán tomar decisiones más racionales y meditadas que si fueran decidiendo sobre el momento qué hacer. Es decir, establecer un plan de marketing le permitirá a la librería Ricardo Fernández hacer frente a algunas de las desventajas que debe afrontar por ser PyMe. Y con el desarrollo de esta herramienta, se estaría más cerca a uno de los objetivos de este trabajo de investigación: brindar ayuda a la empresa analizada.

Para comenzar el capítulo se define la estrategia de marketing: “es un proceso que permite a una organización detectar nuevas oportunidades, enfocar la utilización de los recursos en forma eficiente, aplicar la segmentación, la identificación del consumidor objetivo y el posicionamiento para orientar un negocio en la dirección correcta, con el objetivo de lograr una ventaja sustentable”²⁰.

El plan de marketing es la formulación escrita de esta estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Todas las organizaciones (grandes y pequeñas), desarrollan implícita o explícitamente estrategias de marketing. El plan de marketing puede abarcar a toda la organización, a una unidad estratégica en particular o a un sector. En el caso de la empresa bajo análisis, el plan afectará a la empresa en su totalidad ya que hablamos de una estructura organizativa pequeña y poco desarrollada.

Para comenzar a elaborar un plan de marketing deben analizarse varios factores. Primero, estudiar la situación interna y externa de la empresa, luego definir los objetivos que la empresa quiere lograr en un determinado periodo de tiempo y establecer el desarrollo de los medios necesarios a seguir para alcanzar los objetivos²¹.

²⁰ SBDAR, M., Master en negocios. *De la comunicación al Marketing Relacional, ¿Qué hay más allá de las 4 P?*, 1ª ed. (Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires, 2009), pág. 130.

²¹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Principios de Marketing*, 12º ed. (Pearson Educación SA, Madrid, 2008), apéndice 1.

Hay dos instancias que son muy importantes a tener en cuenta, una es que debemos determinar alguna manera de controlar que estemos en camino para lograr los objetivos propuestos, y otra es que resulta fundamental que el plan sea discutido y compartido durante la fase de elaboración con todos los miembros de la organización, sobre todo aquellos que intervienen en su ejecución. Esto último puede aumentar la motivación de las personas y hacerlos sentir más importantes en la empresa.

Los elementos para la elaboración de un plan de marketing deben adaptarse a las necesidades y posibilidades de cada organización.

Con respecto a la librería, de acuerdo a lo que se observa, no tiene una estrategia de marketing bien definida. Esto puede deberse a varios motivos, por ejemplo el tamaño de la empresa, porque los dueños no lo consideran importante, porque no creen que sea necesario o porque piensan que se debe invertir gran cantidad de dinero. Cualquiera sea la razón, es importante que toda empresa defina una estrategia de marketing que se adecue a sus posibilidades y limitaciones.

A continuación se desarrollará un plan de marketing para dicha empresa, que le servirá de guía para implementar una estrategia de marketing bien definida.

1. Resumen ejecutivo

El desarrollo del plan de marketing tiene como fin alcanzar los objetivos de mercadotecnia planteados. Para lograr esto se planifican, desarrollan, controlan y evalúan ciertas actividades que deberán ser aplicadas por personal de la organización.

La empresa se encuentra frente a un número considerable de **competidores**, con fortalezas más o menos equilibradas. Hay saturación del mercado, lo que ha llevado a la desaparición de algunas librerías tradicionales de larga data en la provincia. Por otra parte, el crecimiento del sector es nulo. Más bien hay decrecimiento, tanto por la saturación mencionada, como por la situación económica coyuntural que vivimos. Por ejemplo: los clientes, ya sean empresas como estudios jurídicos y/o contables pequeños, han reducido drásticamente sus consumos de productos de oficina en búsqueda de la minimización de sus respectivos costos.

Ricardo Fernández ha logrado posicionarse en el sector por su integralidad o amplio surtido, por su rubro comercial y por su rubro escolar, además de la “confianza” que genera

en sus clientes. Entre sus competidores directos se encuentran Benticuaga y Megamayorista, y competidores indirectos, Librería Colores, Freigber, Casa Segal, Segal, Papelería Entre Ríos, Mix de compras.

Además, entre los principales clientes de la empresa se encuentran empresas del Estado, empresas minoristas, alumnos escolares, alumnos universitarios, profesionales, profesores y maestros, empresas privadas, etc. Estos consumidores buscan marcas, precio y diseño en cada producto. Es un consumidor hiperconectado e interactivo, que a la hora de comprar busca referencia sobre el producto que le interesa y compara; utiliza mucho más que antes, los beneficios de las promociones, ofertas y descuentos.

Uno de los objetivos del plan es mejorar en un 25% el nivel de reconocimiento de la empresa como integrante del sector para los próximos 2 años (datos no analizados). El otro objetivo consiste en incrementar la cantidad total de clientes en un 10%, manteniendo el 90% de los clientes actuales (medido en cantidad de clientes, sin considerar la provincia de Córdoba). Además se pretende lograr un incremento del 25% en el nivel de ventas (en valores) para los próximos años y como consecuencia la utilidad. Para esto propone la realización de acciones de marketing que pueden ser fácilmente implementadas por los responsables. De nada le serviría proponer metas inalcanzables. Las actividades en su conjunto permitirán que la empresa comience a acercarse a sus objetivos.

La clave para que el plan de marketing funcione, es contar con la colaboración de todas las personas de la empresa, aún más cuando nos referimos a una PyMe. De nada sirve un buen plan si fallamos en su aplicación.

2. Análisis estratégico

Es importante, antes de emprender cualquier estrategia, conocer bien la empresa, empezando por redefinir ciertos aspectos básicos a tener en cuenta. En esta parte algunos no serán desarrollados, ya que han sido mencionados en capítulos anteriores.

La librería Ricardo Fernández es una mediana empresa que apunta a un mercado de poder adquisitivo medio-alto, niños, jóvenes, adultos, mujeres, hombres, empresas públicas, empresas privadas, empresas del Estado, supermercados, e hipermercados, profesionales, colegios, público en general. Comercializa artículos de librería comercial, papelería, artículos de artística, escolar, artículos informáticos, y de escritura. Algunas de las metas de la empresa

son lograr que el cliente se retire satisfecho y encantado del negocio, mantener el liderazgo en toda la zona de Cuyo y ampliar en el corto plazo su participación de mercado extendiéndose a la provincia de Córdoba.

Una **ventaja competitiva** a destacar es que es una empresa familiar que como tal se busca la confianza mutua, comunicación fluida, un ideal compartido, alto nivel de exigencia y sacrificio por parte del dueño y sus hijos, y así también, gran dedicación personal para lograr el éxito.

Esta empresa, debe trabajar con una rentabilidad bastante alta sobre sus productos, porque tiene costos fijos muy elevados. La forma en la que se fijan los precios es adicionándole la utilidad bruta esperada al costo de venta, sin tomar en cuenta los precios ofrecidos por la competencia o las disponibilidades del cliente. Como se dijo anteriormente, los precios de los productos varían a lo largo del ciclo de vida de éstos y también de acuerdo a las estaciones del año.

En lo que respecta al comportamiento **histórico de las ventas**, se observa que la librería concentra un elevado porcentaje de facturación anual en los meses de febrero y marzo, por la incidencia del sector escolar. Sin embargo, esta librería en particular, a partir de la ampliación de su mix de rubros, ha logrado disminuir significativamente la estacionalidad, concentrando en los meses típicos de temporada escolar tan solo un 28% del total de su facturación. La integralidad, como estrategia comercial, logra desestacionalizar la venta.

Una de las variables a tener en cuenta para el desarrollo del plan de marketing es determinar la competencia y los clientes de la empresa. Es por eso que lo que pretende día a día la librería, es proporcionar más valor y satisfacción a sus clientes que sus competidores. Se deben adaptar a las necesidades de los consumidores meta y también, obtener una ventaja estratégica posicionando su oferta vigorosamente contra las ofertas de los competidores, en la mente de los consumidores. Para esto es importante estar informado para entender lo que el mercado está demandando en cuanto a moda, tendencias de tecnología, calidad de los productos y precios a los que los puede adquirir. Se trata de tener el producto correcto, en el momento oportuno, en la cantidad precisa y con el precio justo.

COMPETIDORES

Hoy en día, la empresa se encuentra frente a una gran cantidad de **competidores**, lo que ha llevado a la desaparición de algunas librerías tradicionales con una notoria trayectoria en Mendoza. En el rubro hay decrecimiento, tanto por la saturación mencionada, como por la situación económica coyuntural que vivimos. Por ejemplo: los clientes, ya sean empresas como estudios jurídicos y/o contables pequeños, han reducido drásticamente sus consumos de productos de oficina en búsqueda de la minimización de sus respectivos costos.

En otro orden de cosas, son de significativa importancia las barreras de salidas. Dentro de ellas las predominantes son las emocionales, ya que casi todas las empresas en este sector industrial son tradicionales, familiares y con muchos años de trayectoria en el medio.

Por lo tanto, la única vía posible de enfrentar este tipo de fuerza competitiva es la calidad del servicio que ofrece la empresa a sus clientes, tanto entrega rápida, flexibilidad en los horarios de atención al público, servicio postventa, servicios de instalaciones, gran variedad de marcas, variedad de productos y stock permanente. La librería se diferencia de la competencia en función de los servicios. Esta diferenciación se logra incrementando el valor para el cliente, lo cual genera un mayor precio con respecto a otras empresas que tiene como estrategia la diferenciación en precio.

Como principales competidores directos se pueden enumerar los siguientes: Megamayorista y Benticuaga. Y como competidores indirectos, Colores, Freigber, Casa Segal, Segal, Papelería Entre Ríos, Mix de compras.

Ricardo Fernández ha logrado posicionarse en el sector por su integralidad o amplio surtido, por su rubro comercial y por su rubro escolar, además de la “confianza” que genera en sus clientes.

En el interior del país, hay librerías que lograron un buen posicionamiento y hoy, son referentes a escala nacional. En el litoral, por ejemplo, encontramos a la librería Lader quien ha sabido posicionarse como la librería artística más completa del país. Y en Córdoba, se destaca reconocida hiperlibrería Freiberg, por tener el mix adecuado para los shopping centers del mercado.

Creemos que el sector da para mucho más y es la asignatura pendiente de muchas librerías. En general, no se está aprovechando este recurso de marketing para crear imagen de marca, ser recordados y, como resultado, vender más.

CLIENTES

Los distintos mercados a los que vende la empresa son:²²

- Mercados de consumo: individuos y hogares que compran bienes y servicios para el consumo personal. Ejemplo, colegios, maestros, padres, etc.
- Mercados de revendedores: compran bienes y servicios para revenderlos obteniendo una utilidad. Ejemplo, supermercados, minimercados, librerías minoristas y vendedores ambulantes.
- Mercados de gobierno: están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o transferir bienes y servicios a otros que los necesitan.

La estrategia de venta, promoción y publicidad deben estar centradas en los agentes influyentes, que son los que persuaden e informan sobre el producto. En consecuencia, los agentes influyentes deben recibir toda la atención. Por eso, identificar los agentes de compra (agentes influyentes, agentes decisores, compradores y usuarios) es importante para enfocar adecuadamente las acciones y evitar desperdiciar recursos. A continuación se enumeran distintas estrategias que puede aplicar la empresa en análisis.

Escolar: Maestra-Madre-Alumno

En el caso de las compras escolares, se da este triángulo de agentes de compra. La maestra pide determinados materiales, la madre es la que va a la librería a comprarlos y su hijo es, finalmente, quien los utiliza. Aquí, debe pensar a quién van dirigidas las estrategias de marketing, si serán dirigidas a la maestra para que pida determinados productos, si se orientarán hacia la madre, con precios tentadores y características como durabilidad y calidad, o hacia el alumno, poniendo a su alcance productos llamativos y dentro de las gamas de artículos que trabajan las licencias de moda.

Debe considerarse, por separado, la influencia de cada agente. En especial, es de suma importancia la visita a los colegios de la zona y solicitar las listas escolares, para poder contemplar el pedido de las maestras al armar el surtido de la librería.

²² KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Marketing*, 8º ed. (Prentice Hall, México, 2001), págs. 213/215.

Técnica: Padre/Madre- Profesor-Alumno

En este rubro, la decisión de compra involucra a cada una de las partes de este triángulo. Las listas que realizan los profesores determinan la demanda de este rubro, debido a que suelen precisar exactamente el producto que han de utilizar sus alumnos.

Artística: Profesor-Alumno/Profesional

Si el comprador es un artista profesional, la decisión de compra pasa exclusivamente por él, pero si es un ama de casa, o la vecina, la que está tomando un curso de artística, en la decisión de compra intervienen la profesora que dicta el curso (como agente influyente) y la usuaria.

En informática, comercial, artística y otros rubros, la decisión de compra reside en una sola persona, que es la que hace la elección, luego compra el producto y, finalmente, lo utiliza.

En relación a los **hábitos y conductas**, la librería Ricardo Fernández está próxima a dos colegios, se sabe que después del horario escolar tendrá una importante afluencia de clientes, para lo cual debe estar preparada. También se encuentra cerca de un supermercado lo cual genera mucha competencia durante la temporada escolar. La librería deberá prestar más atención al cliente que no le gusta hacer colas en el supermercado. Si estuviera próxima a oficinas y cubre el rubro comercial, sabe que debe estar atenta al horario administrativo y al comercial. Todos los clientes del local tienen gran conciencia de compra, exigen precio y calidad a la vez.

A pesar de las situaciones de crisis, los consumidores desean seguir adquiriendo marcas líderes pero lo hacen con intensa racionalidad. Mantienen la preferencia por comprar marcas como garantía de calidad, pero no están dispuestos a realizar un esfuerzo extra para conseguirlas, privilegian la relación costo/beneficio. Son consumidores conscientes de su poder de compra y, por tal motivo, sumamente exigentes. El consumidor de clase media y media-alta, en general, opta por la cercanía, también. Sin embargo, compra en lugares baratos en los que abundan las segundas marcas.

Las compras de cierta importancia, como computadoras, se consultan con la familia, se busca más información y ya no existen pruritos a la hora de hacer valer los descuentos y planes de pago que ofrecen los negocios.

En general, estos consumidores buscan marcas, precio y diseño en cada producto. Es un consumidor hiperconectado e interactivo, que a la hora de comprar busca referencia sobre el producto que le interesa, y compara. Además, utiliza mucho más que antes, los beneficios de las promociones, ofertas y descuentos.

Un aspecto a tener en cuenta por las pequeñas y medianas empresas es, precisamente, su **capital humano**. La librería consta de 40 empleados (dueño, hijos, empleados, personal de limpieza personal de seguridad y serenos). Un aspecto a tener en cuenta día a día es mantener motivado al personal, porque saben que es una parte muy importante de su negocio. Una falencia respecto de este tema es la falta de control ya que es muy poco el tiempo que el dueño puede dedicarle. Una posibilidad de mejorar el servicio que brinda la empresa sería profesionalizando la “fuerza de ventas”.

Para concluir con el análisis estratégico, se aplica la conocida **Matriz FODA**. Ésta es una herramienta de doble entrada que permite analizar elementos internos, como fortalezas y debilidades de la empresa y externos, como oportunidades y amenazas del mercado²³.

FORTALEZAS

- Atención personalizada y conocedora del cliente.
- Experiencia en el sector.
- Buena relación con proveedores.
- Ubicación privilegiada del local.
- Importante reconocimiento de la empresa.
- Constante preocupación por innovar, superarse y mejorar el servicio que acompaña al producto.
- Actitud emprendedora de los hijos del dueño.

²³ SBDAR, M., op.cit., pág. 137.

- Oferta de gran diversidad de artículos que están muy bien eslabonada con la logística interna.

OPORTUNIDADES

- Facilidades en tarjetas de crédito y débito, promociones constantes.
- Aumento explosivo de formas de comunicación con el cliente a través de Internet.
- Pequeños consumidores no atendidos en su domicilio por ser compradores de poco volumen.
- Proveedores reacios a otorgar créditos a quienes son nuevos en la actividad o con poca capacidad de pago.
- Sector comercio minorista y mayorista de librerías y papelerías cada vez menor. Para los comercios subsistentes se presenta como una oportunidad para aumentar la cuota de mercado, al sumar las que se ostentaban las firmas que cerraron sus puertas.

DEBILIDADES

- Mercado relativamente chico y competitivo (supermercadismo)
- Imposibilidad de brindar planes de financiación importantes a los clientes.
- Altos costos fijos.
- Rentabilidad baja.
- Falta de una visión y misión bien definidos.
- Poca planificación de las actividades de marketing.
- Escaso desarrollo tecnológico en cuanto a sistemas computarizados para facturar, códigos de barra, software de inventario, programas para administrar clientes.

AMENAZAS

- Acciones de los competidores.
- Ingreso de super/hipermercado.

- Inestabilidad económica del país.
- Bajos costos de cambio de proveedor (por parte del cliente).
- Crecimiento de otras modalidades de venta de artículos del rubro.
- Contexto inflacionario.

A partir del conocimiento obtenido del análisis FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión de la organización, estrategias y objetivos.

En síntesis de lo expuesto anteriormente, las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben sortearse.

3. Objetivos y metas

Los objetivos determinan a dónde queremos llegar, ya sea cuantitativa o cualitativamente. Deben ser viables y acordes a las posibilidades de la empresa.

- Incrementar el volumen de ventas, en valores, en un 25% para los próximos años y en consecuencia la utilidad.
- Mejorar en un 25% el nivel de reconocimiento de la empresa como integrante del sector, para los próximos 2 años (datos no analizados).
- Incrementar la cantidad total de clientes en un 10%, manteniendo el 90% de los clientes actuales (medido en cantidad de clientes, sin considerar la provincia de Córdoba).

4. Planes operativos

En un plan de marketing se deben definir acciones concretas que ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos. Lo principal, antes de emprender cualquier actividad inherente al plan, es reunir a todas las personas que estarán directa o indirectamente afectadas a la ejecución para que aprendan que sin la colaboración de todos, es imposible lograr el éxito.

Promocionar los productos y servicios en Facebook para mejorar la comunicación con el cliente. Si en su perfil un cliente informa que le gustan las licencias de Disney o que estudia diseño gráfico, el cual coincide con el rubro al cual hace referencia la publicidad de la librería, al cliente le aparecerá esa publicidad en el muro y muy probablemente capte su atención. Esa es la lógica de la publicidad en esta red social y por eso se llaman “Social Ads”, porque están basadas en los aspectos sociales y contextuales de las personas. El objetivo de la publicidad rentada vía Facebook es la generación de un aviso publicitario para ser publicado vía Facebook, con posibilidad de seleccionar al destinatario por edad, ciudad, sexo, lo que permite una eficiente sectorización de perfiles y un verdadero incremento de relevancia de la Fans Page.

Para el mes de junio se iniciará una campaña de acción solidaria que consiste en que cada \$500 de venta (desde el 01 de junio al 15 de junio) se destinará un litro de leche a una escuela hogar de Mendoza. Esta donación se llevará a cabo a fines de junio. El objetivo de esta acción es quebrar la estacionalidad según lo dicho en otros capítulos, ya que el nivel de ventas en este mes disminuye considerablemente, además de solidarizarse con los más necesitados. El costo de esta acción se estima en \$3.500.

Con el objetivo de posicionar y fortalecer en nuevos ámbitos a Ricardo Fernández, crear una vidriera virtual de los servicios que la empresa ofrece, aumentar la exposición del servicio que presta Ricardo Fernández, mejorar la prestación de los servicios virtuales a los clientes ya sean mayoristas o minoristas; se recomienda realizar una nueva “web page” manteniendo el dominio, ya que la actual se encuentra desactualizada y en un formato en desuso (www.rfmayorista.com.ar) que incluya un sistema dinámico que permita a los diferentes clientes controlar las compras realizadas mediante un historial y un e-shop (carrito) para que estos puedan realizar sus compras desde la web permitiendo crear un catálogo online de fácil actualización, una tienda virtual con imágenes y descripción de los diferentes productos ofrecidos, perfectamente adaptada a las necesidades de la empresa, apto para la comercialización de todo tipo de productos. El cliente podrá realizar su compra haciendo un click en cada producto a adquirir, especificar la cantidad deseada, la fecha deseada de recepción, forma de pago, y demás datos para poder hacer llegar el pedido. El mismo será recibido por el cliente en el lapso de 4 días en su domicilio, o bien podrá retirarlo en el local a las 24 hs. de haber realizado el pedido.

Otra acción de suma importancia consiste en dar el Alta en Google Search, Google Analytics y Google Maps. Tratándose del buscador más importante de la industria, el alta en los servicios de esta empresa es indispensable para el buen funcionamiento de un sitio web. Si bien no se garantiza que el dominio registrado vaya a aparecer en los primeros 10 resultados de búsqueda de manera inmediata (en esto influyen otros factores como la cantidad de empresas con el mismo nombre, la frecuencia con la que actualizan ciertos contenidos, y el link de distintas cuentas activas en redes sociales como Facebook, Twitter, y Google Plus), la correcta inscripción del dominio en los motores de búsqueda, colocan al sitio de manera natural entre las primeras opciones en el transcurso aproximado de dos meses. Los resultados registrados de esta manera aumentan y aseguran la permanencia del sitio en los registros de Google a través de las distintas actualizaciones en los algoritmos de búsqueda.

En época escolar, día del niño, reyes, inicio de actividades facultativas se contratará una empresa que preste servicios de envío masivo, llamado e-mail marketing (mailing). Consiste en envío de un e-mail a 100.000 personas, a través de plataforma especial. En la misma estarán incluidas las direcciones de correo que provea Ricardo Fernández. Este servicio tiene un costo de \$1.290 (presupuesto de acuerdo con las dimensiones de la librería analizada).

Una vez adherida la librería a la red social, Facebook, “hacéte fans de la misma, y cada un mes participá de un sorteo de una canasta de útiles”.

Si las compras superan en un 15% de un año al otro, recibirán ayuda para remodelar el interior de tu local de ventas, con estantes, material POP, exhibidores de afiches y cartulinas, etc. (medido en \$ actualizado a la inflación).

Una de las claves para lograr una imagen positiva del local es darle importancia a los detalles. La limpieza, la señalización por colores, el orden, la iluminación y una atención cálida, son factores que ayudan para que el cliente mejore la idea que tiene del local. En cuanto a la señalización de cada rubro se utilizará: el color violeta para artículos de dibujo y pintura, celeste para artículos de oficina, azul para artículos de informática, naranja para artículos escolares, rojo para papelería escolar, amarillo para fotocopias y gris par caja y empaque.

Una acción a implementar en el 2012, para tratar de alcanzar los objetivos planteados, consiste en instalar pantallas LCD digitales con el beneficio de visualizar toda la línea de productos por marca y así el cliente podrá seleccionar el deseado aunque no esté exhibido en

la góndola. Haciendo click en cada producto, se mostrará un detalle del producto, uso, funciones, stock, colores disponibles, código y precio.

Se repartirán panfletos en las universidades de Mendoza con la siguiente promoción: “Presentando tu credencial universitaria o terciaria obtendrás un 10 % de descuento en productos universitarios y comerciales, promoción válida desde el 01/06 al 31/07”. Se fija ese intervalo de fechas ya que durante las vacaciones de invierno la venta disminuye considerablemente. Con esta acción se pretende generar demanda (clientes universitarios y terciarios) en esos meses críticos para la librería.

Se beneficiará a su alumno con un 10% de descuento en la compra de útiles para la temporada 2013. Cada docente participará del sorteo de 2 espectaculares netbooks y atractivos premios. El ganador del sorteo hará que su institución se lleve de regalo una atractiva canasta de materiales. Para comenzar a participar el maestro deberá acercarse al local para confeccionar su lista de materiales. Para ello estará a su disposición personal capacitado para la selección de los productos deseados. Una vez confeccionada la lista se repartirá la cantidad de copias que desee para cada uno de sus alumnos, que tendrá la siguiente leyenda: “*Librería Ricardo Fernández*” y el *(nombre del colegio)* le ofrecen un 10% de descuento en la compra de los materiales escolares 2013”. Cuando esta lista sea presentada en el local, automáticamente el cliente obtendrá un 10% de descuento.

Estas ideas que surgieron después de varias visitas al local, fueron discutidas durante una reunión con las personas encargadas de la promoción y el dueño Ricardo Fernández. De allí nacieron algunas acciones que se aplicarán con facilidad y otras más difíciles de concretar.

5. Presupuesto

La mayoría de las PyMes no tienen planes de marketing explícitamente definidos. El pequeño y mediano empresario a veces invierte en publicidad “a ojo” y siguiendo su intuición o en respuesta a acciones de los competidores, cosa que no es recomendable. En tiempos recesivos, el área de publicidad suele ser de las primeras en sufrir recortes presupuestarios. Sin embargo, es justamente en estos momentos cuando el gasto en comunicación resulta más efectivo.

La publicidad y promoción es, en gran medida, un juego de suma cero. Así, cuando la competencia recorta su inversión, las acciones de comunicación propias se vuelven más visibles e incrementan la posibilidad de captar consumidores.

Consultando con el dueño de la librería y sus hijos, llegamos a la conclusión de que no se tiene una estimación económica o financiera de la inversión en el plan de marketing propuesto. La empresa cuenta con un margen de dinero para invertir en un plazo de dos años.

6. Cronograma y responsables

Esta etapa abarca la definición de quiénes serán los responsables de la ejecución y la formulación de un cronograma. No debemos restarle importancia ya que muchas veces existen fallas en la identificación de un cronograma y de los responsables, pudiendo causar el fracaso de un prometedor plan de marketing.

Las responsabilidades en el cumplimiento de las tareas planificadas serán distribuidas entre Maximiliano, Gabriel (hijos del dueño) y Cristina (vendedora del salón) en un período de tiempo de dos años, el cual puede variar de acuerdo con la complejidad de cada acción promocional.

7. Control de gestión

Hay varios parámetros que se utilizarán para medir los efectos de las acciones emprendidas.

- Nivel de ventas.
- Nivel de utilidades.
- Cantidad de clientes.
- Captación de nuevos clientes.
- Impacto en la percepción y opinión de los clientes actuales.
- Rotación de productos.
- Retención de clientes actuales.

Para poder evaluar estos puntos se realizarán entrevistas a las vendedoras y al dueño del local para obtener su visión al respecto.

El plan de marketing le dará a la empresa un marco más formal y estratégico para lograr sus objetivos de mercadotecnia. Este plan no es taxativo, es decir que está sujeto a cambios que puedan mejorar el desempeño del mismo durante su aplicación. Puede suceder también que durante el desarrollo surjan nuevas ideas para el logro de los objetivos planteados, que también serán aplicadas en caso de ser convenientes.

Quizás en una empresa de mayor envergadura la aplicación de planes de marketing cuente con mucha más formalidad, pero el éxito se logra tomando las decisiones adecuadas en el momento indicado y la formalidad del planteo del plan no juega un papel muy relevante. El planteo propuesto para la empresa tiene como fin ser útil y de fácil aplicación.

Con el desarrollo del plan de marketing, se demuestra una vez más cómo existen herramientas de la Administración que se pueden aplicar en las PyMes, y que no son sólo reservadas para las grandes corporaciones.

CAPÍTULO V

PROMOCIÓN DE VENTA

Continuando con la temática de los capítulos anteriores, uno de los medios de comunicación recomendados para influir, directa o indirectamente, en la conducta o el comportamiento del cliente es aplicando la herramienta de Promoción de Ventas.

La publicidad ofrece al consumidor una razón para comprar; la promoción de ventas ofrece un incentivo para hacerlo. Ambas son importantes, pero la promoción de ventas suele ser más barata que la publicidad y más fácil de medir. El objetivo de la promoción de ventas es la compra inmediata; para lograrlo se utilizan herramientas como cupones, reembolsos, premios, programas de marketing de lealtad, concursos, sorteos, muestras, exhibiciones en los puntos de venta y promociones de ventas en línea.²⁴

Merchandising

El merchandising, desde un enfoque del marketing, es una parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al comprador potencial en las mejores condiciones materiales y psicológicas, el producto o servicio que se quiere vender. El merchandising tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa, recurriendo a todo lo que pueda hacerlo más atractivo: presentación, fraccionamiento, envasado, exposición, decoración, instalación, funcionamiento. “El merchandising es el marketing en el punto de venta”.²⁵

Cabe resaltar que así como el marketing crea demanda de productos a través de publicidad y promociones y estas a su vez empujan al cliente al punto de venta, el merchandising empuja al consumidor en el punto de venta.

²⁴ LAMB, Charles W., HAIR, Jr, Joseph F. y MC DANIEL, Carl, *Marketing*, 8ª ed. (Thomson Editores SA, México, 2006), págs. 544/552.

²⁵ OCAÑA; Hugo, titular de Comercialización I, apuntes de clase. Facultad de Ciencias Económicas, U.N.Cuyo, Mendoza.

Los objetivos básicos del merchandising son:

- Llamar la atención.
- Dirigir al cliente hacia el producto.
- Facilitar la acción de compra (incitar a la acción).
- Provocar un interés.
- Despertar el deseo.

El merchandising se ha hecho indispensable.

- ✓ Para el productor: el objetivo es vender más, más productos, en cantidades mayores, optimizar el lineal para dar salida con regularidad a sus productos en las mejores circunstancias.
- ✓ Para el distribuidor: vender más, pero sobre todo, vender mejor; optimizando el margen de ganancias, reduciendo al mismo tiempo los gastos generales.
- ✓ Para el consumidor: hacerle más fácil su elección y optimizar su tiempo al realizar ofertas claras y comprensibles.

Estrategias del punto de venta

A) Marketing de entrada

Esta estrategia pretende atraer al local al individuo que busca donde comprar, también llamada estrategia shopper o de atracción. Se basa en la importancia y el grado de atracción del emblema del distribuidor.²⁶

La entrada al local es sin dudas impactante e invita al cliente a ingresar. El propósito de Ricardo Fernández es que el diseño exterior transmita información a los clientes actuales y potenciales, para que decidan entrar y comprar.

La **marquesina** es un elemento de comunicación de marca, que ha de colaborar con el posicionamiento del local y sirve, al mismo tiempo, para dejar en claro a los transeúntes que se trata de una librería. El nombre de la librería “Ricardo Fernández” no deja bien en claro el

²⁶ WELLHOFF, Alain y MASSON, Jean-Emile, *El merchandising*, 2ª ed. (Ediciones Deusto, Madrid, 2005), págs., 150/156.

rubro al que pertenece pero en su cartel se muestran unas 10 marcas conocidas (Faber Castell, Bic, Ledesma, Rivadavia, Maped, Pelikan, Muresco, Luma, Topola, Alba y otras más), lo cual hace que el cliente lo relacione directamente con el rubro.

La **vidriera** es la primera impresión que se recibe, tanto del local como de los productos que se venden. Tiene como objetivo atraer, mostrar, exponer, promover, seducir y, en definitiva, por supuesto, vender. Por eso es de suma importancia poner especial atención a la hora de armar la vidriera, ya que ella es la única oportunidad de lograr interesar al transeúnte, para que ingrese a ver los productos que se ofrecen.

La vidriera que presenta la librería acompaña el ciclo del negocio. Se adapta a las fechas especiales como navidad, temporada escolar, inicio de clases universitarias, reyes, día del niño mostrando artículos de moda. Lo que se pretende no es tener vidrieras sobrecargadas de productos o imágenes, sino jugar con elementos de manera tal que cada vidriera comunique una idea.

La vidriera deberá tener una iluminación suave, sobre esta base se podrán destacar algunos elementos, cuatro o cinco, dependiendo del tamaño de la vidriera. El efecto que se pretende es psicológico.

Productos ordenados y próximos a otros productos similares dentro de la vidriera, anticipan el orden que se encontrará en el local, lo que permitirá mejorar la experiencia de compra del cliente, al facilitar su elección.

La empresa dispone de personas que se ocupan de renovar las vidrieras en un lapso que permita anticipar los productos de la próxima temporada (cada un mes aprox.), y promover aquellos que se quieren vender antes de que finalice la actual.

En las épocas de menor actividad, la empresa adapta la vidriera a las fechas especiales. Así, por ejemplo, el día de los enamorados la vidriera se tiñe de rojo y, cerca del Mundial, los colores predominantes han de ser el blanco y el celeste. Estas vidrieras temáticas generan una sensación de dinamismo y empatía con el público circulante. Además, una vidriera que ya no llama la atención y, peor, que ya no se ve es un despropósito y un gasto inútil de espacio y posibilidades. Esto es comprobable, en especial, el día después de cualquiera de las fechas ineludibles del año.

B) Marketing de salida

Esta estrategia está basada en la exhibición del producto, en su envase, en la iluminación del local, en los servicios latentes, en la política del menor stock posible, en el discount, en el espectáculo, en la oferta, en el layout, etc. Todo lo cual da un justo marco al merchandising como sujeto de marketing de salida.²⁷

El interior de la tienda deberá proyectar al cliente una imagen que corresponda con la identidad de la librería.

Un elemento importante en el interior de la librería son las **góndolas** donde se exhiben los productos. Estas deberán distribuirse de manera tal que los clientes puedan tener acceso a las diversas zonas de la librería de manera conveniente y con poco esfuerzo. La fácil circulación por la librería, así como el orden e higiene, y la buena iluminación, harán de la experiencia de compra una experiencia placentera para el cliente. Este es el objetivo de la empresa: que el cliente quiera repetir la experiencia.

Otro factor de gran importancia en las impresiones del cliente sobre la librería es el concepto de **color**. El efecto psicológico del color puede ser muy efectivo a la hora de generar sensaciones en las personas dentro de la librería.

Debido a que las personas se sienten atraídas por los colores cálidos, el amarillo y el rojo pueden ayudar a que los clientes entren a la tienda. Los colores fríos, como los azules y los verdes, tienden a calmar a la gente y son útiles en zonas donde los clientes necesitan tiempo para deliberar sobre la decisión de compra.

Es fundamental supervisar **la higiene y el orden del local**. La librería está limpia al iniciar la jornada, pero se va deteriorando al transcurrir el día. Siempre hay que recordar que el cliente de la tarde es tan valioso como el de la mañana. La rutina de limpieza y reposición contra turno debe repetirse diariamente, antes de abrir y luego de cerrar.

Un sistema de **iluminación** eficiente es aquel que, además de satisfacer las necesidades visuales, crea también ambientes saludables, seguros y confortables y posibilita a los usuarios disfrutar de atmósferas agradables. En aplicaciones comerciales, se buscará un compromiso entre ambas funciones: eficiencia y estética. Se aconseja que exista una propuesta impactante, con luz fría en la iluminación general y luz cálida en la dirigida a productos.

²⁷ *Ibidem*.

Señalización de los sectores.

La señalización dentro de la librería tiene la función de comunicar, ya sea ubicar al cliente y orientarlo dentro de su experiencia de compra, así como la función de decorar el local y generar una identidad reconocible por el cliente. Es por esto que se debe definir primero los grandes sectores o sea por rubro (lo macro) de la librería y luego por tipo de producto.

En general, se sugiere emplear distintos colores para cada rubro lo cual favorecerá su identificación dentro del local. Por ejemplo:

- Violeta: artículos de dibujo y pintura.
- Celeste: artículos de oficina
- Azul: artículos de informática
- Naranja: artículos escolares
- Rojo: papelería escolar
- Amarillo: fotocopias
- Gris: caja y empaque

En el detalle de cada área, segmentar por familia de producto, imprimiendo el texto sobre el color definido por área; este texto puede ser un ploteo que se pueda modificar fácilmente, según el material en el que se aplique. Entre los materiales más aconsejables, se encuentran: foard board ploteado, acrílico ploteado o MDF pintado con esmalte sintético y letras ploteadas en vinilo de color, que genere contraste.²⁸

Ricardo Fernández se propone, de ahora en más, comenzar a implementar esta acción para generar una imagen sólida y unificada de la librería, y así lograr una armonía entre todos los elementos de diseño, tanto del exterior como del interior.

²⁸ www.construirydecorar.com. Recuperado en marzo 2012.

Lay out

Los principios a desarrollar han sido extraídos de los apuntes del profesor Hugo Ocaña, ya antes mencionado. La distribución en el local o lay out es una técnica utilizada para ubicar los productos en góndolas, estanterías y demás lugares del local, lo cual es de vital importancia para que sean elegidos, tomados y comprados por los clientes, potenciando la compra por impulso.

A continuación, se expone un esquema de distribución que refleja una alternativa para el tamaño de la librería (500m²) basados en el ciclo evolutivo del hombre.

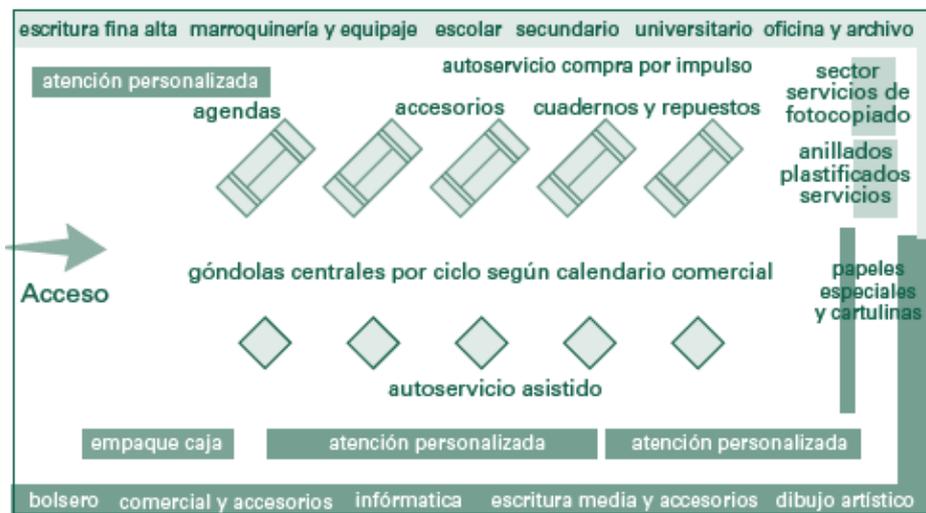
Ciclo	Productos
El niño se desarrolla y llega al jardín.	Libros para pintar. Juegos didácticos. Material de pintura y dibujo (crayones, pinturas, hojas, cartulinas, etc.).
El niño comienza la escuela primaria.	Material de pintura y dibujo. Material donde escribir (cuadernos, carpetas, repuestos, etc.). Material de escritura (lápices, lapicera, borratinta, etc.).
El preadolescente finaliza la primaria y comienza la escuela secundaria. El estudiante universitario. El docente.	Cuadernos de mayor cantidad de hojas, cuadernos oficio, papeles, material para archivar, blocs de hojas. El eje es la medida A4. Accesorios y elementos de escritura (biromes, biromes de colores, etc.).
La mujer que consume artesanía. El hobbista. El artista plástico. El diseñador o dibujante	Marcos de soporte, papeles, telas, bastidores, línea de óleos, acrílicos, acuarelas y pasteles. Artículos de dibujo, portaminas. Artículos de geometría.
Los profesionales de las distintas áreas. El profesional que trabaja o posee una empresa y/o sus empleados	Accesorios, insumos, resmas. Archivo, carpetas, cuadernos. Biromes, anotadores, clips.

	Cartuchos, tóner. Centro de imagen digital, más anillado, plastificado, impresiones, grabados, sellos, etc
--	---

Fuente: datos aportados por el titular de la firma.

A continuación se propone un esquema de layout para la librería Ricardo Fernández, de acuerdo con los metros cuadrados que ocupa el salón de ventas.

Esquema de local de 500 m²



En un esquema de 500 m² se puede respetar el lay out según el ciclo evolutivo del hombre. En el medio, se propone colocar góndolas que sirven para exponer los productos que son más populares, o más novedosos. Las góndolas deberían estar puestas en diagonal para generar un remanso en cada punta, donde los clientes se sientan tranquilos para decidir qué comprar.

El centro de copiado se podría colocar al final del local, ya que la propuesta es que los clientes que buscan el centro de copiado, deban caminar toda la librería para llegar a él. En ese recorrido, podrán acercarse a los productos, y esto puede fomentar la compra impulsiva, no planeada. Por otra parte, esta distribución libera la zona de cajas, en donde suele juntarse

mucha gente. Al despejar la zona de la entrada y la zona de cajas, la circulación es más cómoda para todos.

Con este esquema lo que se pretende es mejorar la circulación del local, logrando potenciar la venta por impulso: carpetas, cuadernos, cartucheras y mochilas. Se puede convertir en un autoservicio asistido, con un sector importante de atención personalizada. Es importante controlar el acceso y la salida con algún elemento de prevención del tipo Sensomatic o Check Point; o bien, contratar personal de seguridad. Se cuenta con espacio para pilas con ofertas y/o displays exhibidores.

Antes de continuar con el tema, se considera de vital importancia definir los términos utilizados en este trabajo.

- a) Surtido: es el conjunto de mercaderías que se ofrecen al cliente en el local. Se habla de surtido amplio cuando un local ofrece muchas categorías de productos. Se llama surtido profundo cuando existen muchas marcas o tipos dentro de la misma categoría. La estrategia es un surtido muy amplio, para satisfacer las diferentes necesidades dentro de una sección, pero poco profundo, para evitar la baja rotación de segundas y terceras marcas.
- b) Familia de productos: es un conjunto de productos del surtido agrupadas con un criterio general. Por ejemplo: Familia: Marcadores.
- c) Subfamilia de productos: es un conjunto de productos de una familia agrupada por un criterio más particular. Ejemplo: Familia: Marcadores, Subfamilia: al agua, al alcohol, para pizarrón, para tela, para retroproyector.
- d) Línea de góndola: es la cantidad de centímetros que se le da a cada producto en góndola.
- e) Rentabilidad lineal: es la ganancia o pérdida que nos deja un producto con respecto al lineal asignado.

Formato de librería

Algunas librerías resisten ante la modernización de los sistemas de venta del comercio minorista y mantienen la atención al público por medio del mostrador. Cada día son más las

librerías que inician la migración de su formato de mostrador al de autoservicio, lo cual implica la desventaja de reducir la posibilidad de informar a los clientes, afirma Sebastián Fernández (hijo del dueño).

En el sistema de autoservicio, es el cliente el que toma directamente los productos de las estanterías, los examina, los compara y elige. Este formato de venta presenta, tanto para el comprador como para el comerciante, una serie de ventajas. Para el comprador: comodidad y servicio rápido (ahorra tiempo), libertad de elección y movimientos en las decisiones de compra, compara precios y marcas. Para el comerciante: aumenta la productividad por empleado, al ahorrar mano de obra, posibilidad de ofrecer una mayor gama de productos y de aumentar la productividad por metro cuadrado, como consecuencia de sustituir espacio de almacén por espacio de venta.

En síntesis, el formato de la librería está determinado por el tamaño del local y por el mix de producto que se desea comercializar. La librería en cuestión, ofrece el sistema de autoservicio para atraer nuevos segmentos de clientes y efectuar compras por impulso, es decir, la compra de artículos que las personas no habían previsto, pero lo hacen al verlos en exhibición o recordaron que lo necesitan.

Stock en góndola

El librero deberá decidir de manera inteligente qué productos exhibir de cada proveedor. Es importante recordar que para lograr una sinergia dentro del mix de productos exhibidos, debe haber un criterio en la implantación en góndola. Si bien esto es fácil de pensar cuando se colocan los productos, el problema surge a la hora de reponer. En el momento de la reposición, el librero debe poder reponer el producto faltante en el lugar que le fue asignado. Para esto es preciso tener depósitos ordenados en los que el stock pueda ser rápidamente ubicado y recogido.

Al momento de acomodar los productos en la góndola, es muy importante no dejar espacios vacíos. La comunicación entre la librería y el cliente se vuelve negativa cuando se muestran góndolas vacías. Hay que tener suficiente stock, que permita atender las ventas, dar imagen de abundancia, que no es lo mismo que “frentear”. Frentear es darle presentación hacia el frente; es decir, que el producto esté ubicado en la primera línea de la góndola, pero sin profundidad. Se procurará ubicar los productos apilándolos uno encima de otro, haciendo

que coincidan con su volumen, forma, etc., siempre dejando un hueco para que el cliente retire el producto con comodidad, sin temor a desorganizar la exhibición.

Muchas veces, en el afán de no dejar espacios vacíos en góndola, se colocan productos que no son de la familia de los que tiene alrededor. Esto genera una incoherencia en la góndola y desorientación en el cliente. Como el salón de venta, las góndolas deben estar organizadas y limpias.

Exhibición de los productos

“La buena exhibición de los productos es un paso seguro hacia la venta exitosa.”

Por esta razón, es necesario optimizar el espacio de exhibición para que ello se refleje en las ventas y en las ganancias. La exhibición está íntimamente ligada al tamaño de la librería, ya que el surtido elegido dependerá de la cantidad de espacio que se disponga para exponerlo.

La empresa al tener un mayor metraje, tiene más espacio para la exhibición de los productos, siempre acompañando el ciclo del negocio. Así, durante la temporada escolar, los lugares privilegiados son ocupados por artículos escolares. En marzo y abril, se da prioridad a los artículos universitarios y de técnica. En los meses de invierno, se destaca visualmente el sector artística. A partir de septiembre y octubre, se comienza a darle énfasis a las agendas. Al mismo tiempo, para las fechas especiales, la regalería comienza a ocupar un lugar destacado.

Implantación en góndola

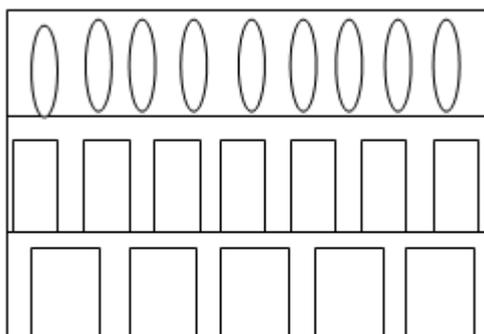
Implantar una familia de productos consiste en definir como van a ser presentados los productos. ¿Serán reagrupados por subfamilias, por marcas? ¿Todos los productos de una misma marca serán presentados sobre un solo nivel de la góndola, unos al lado de otros, o sea en horizontal; o sobre todos los niveles unos debajo de otros, o sea en vertical?

También la implantación consiste en determinar, qué lugar será acordado para cada producto, cuantos centímetros de góndola, sobre que niveles de la góndola, en alto, en el medio o bajo.

1) Principios de implantación

- Implantación horizontal

La implantación horizontal de una familia de productos consistirá en presentar todos los productos de esa misma familia, uno seguido de otros en su mismo nivel de góndola.



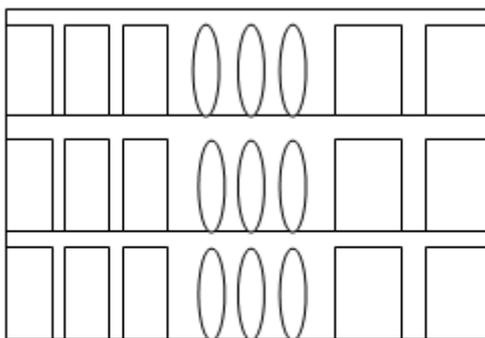
HORIZONTAL

A continuación se detalla una serie de **inconvenientes** que presenta este tipo de implantación.

- Mala visibilidad de las sub-familias en el interior de una familia de productos.
- El cliente debe recorrer toda la góndola para ver todos los productos dentro de cada familia.
- Es obligatorio volver hacia atrás a lo largo de la góndola para buscar los productos de otra familia presentados en un nivel de góndola diferente.
- No facilita las compras compulsivas.
- No permite valorizar los productos más rentables de una sub-familia, jugando con los niveles de presentación.

- Implantación vertical

El método vertical consiste en presentar verticalmente sobre toda la altura de la góndola.



VERTICAL

Las **ventajas** que propone este método son las siguientes:

- El movimiento de la cabeza es más fácil y más natural de izquierda a derecha que de arriba hacia abajo, el cliente visualiza más fácilmente las diferentes sub-familias y familias de productos, de allí la rapidez y claridad para hacer su elección.
- El cliente no tiene que volver hacia atrás pues puede ver una a una las familias presentadas.
- Al pasar delante de la góndola es atraído por el conjunto el surtido.
- Permite también jugar con la homogeneidad del acondicionamiento de todos los productos de una misma marca y obtener en consecuencia mayor impacto visual, gracias al efecto de masa.

Los **inconvenientes** que presenta la implantación vertical son los que a continuación se detallan:

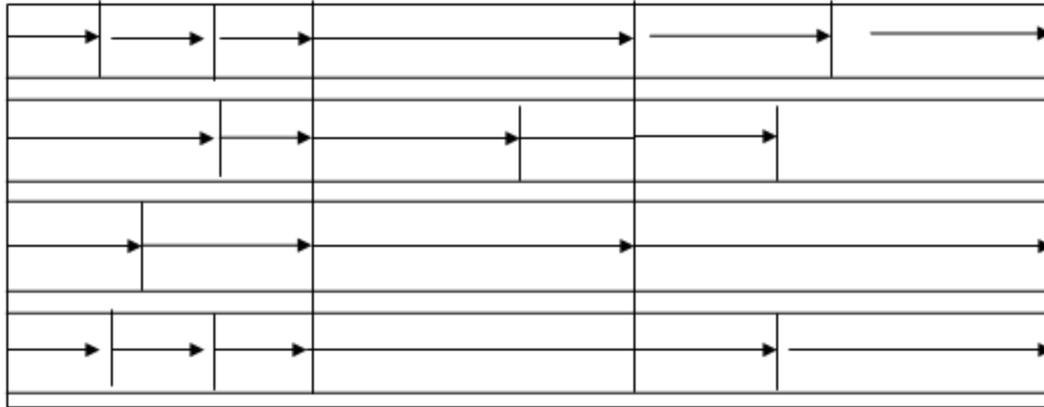
- Visualización del producto. Cuando el cliente entra en el pasillo y ve la góndola alineada, si el lineal asignado a dicho producto es menos de 30 o 40 cms., el ojo tendrá problemas para identificar el producto buscado. Por lo tanto, a los productos que son chicos debe dárselos más frente en unidades para tener los centímetros necesarios.
- Rotación de las mercaderías, donde el cliente toma la mercadería del nivel más accesible, el de la mano, favoreciendo las rupturas en ese nivel y un sobre-stockeo en los otros niveles.
- No se tiene en consideración los productos con margen alto. No se penalizan los productos de margen bajo o negativo.

- **Implantación Mixta**

Consiste en la mezcla del principio vertical y horizontal como se detalla a continuación.

VERTICAL..... A LA FAMILIA Y SUB-FAMILIA

HORIZONTAL.....AL PRODUCTO.



Elemento BLOCKS

Elemento CUADERNOS



Un ejemplo de una supuesta góndola de 3 elementos de PAPELERIA: se destina un elemento a BLOCKS y dos a CUADERNOS ESCOLARES y CUADERNOS UNIVERSITARIOS; donde la implantación vertical corresponde a la familia y la horizontal al producto, ubicando primero los tamaños menores arriba y los mayores abajo, y dando el lineal que corresponde a cada uno según el ranking de ventas.

Una vez elegido el principio de implantación (vertical, horizontal o mixta), se debe elegir el modo de segmentación del surtido en el establecimiento comercial:

- Por capacidad, espacios de la góndola.
- Por marca.
- Por nivel de precio.
- Por tamaño.
- Por departamentos.
- Por secciones.
- Por subsecciones.
- Por familias.

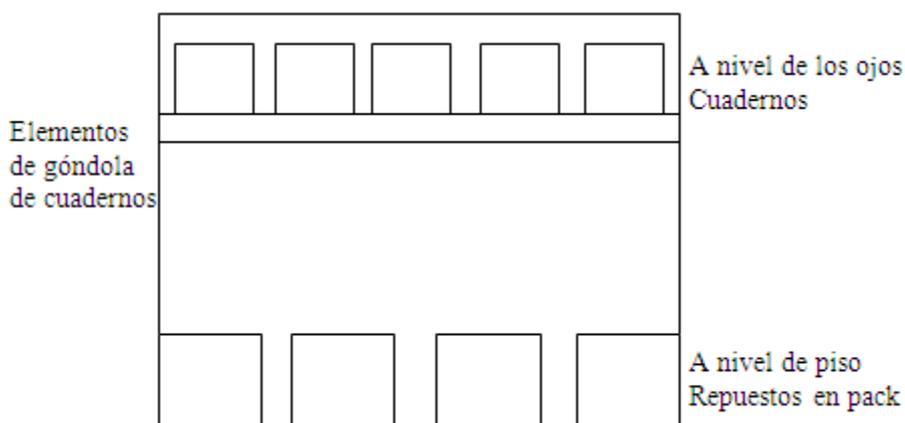
2) Niveles de presentación

- El piso: zona más baja. Será a priori consagrado a los productos donde la rentabilidad para el local es baja.
- Las manos: zonas intermedias en la cual el cliente toma el producto sin hacer esfuerzos. Estarán reservados a los productos que permiten obtener mayor margen.
- Los ojos: nivel más elevado, donde el cliente visualiza los productos presentados. Al igual que el anterior, este nivel estará reservado a los productos que permiten obtener mayor margen.

Las zonas definidas de esta manera no poseen el mismo valor en términos de ventas:

- 1.60 mts. Ojos venta índice 64%
- 1.30 mts. Manos venta índice 35%
- 0.80 mts. Piso venta índice 1%

A continuación se presenta un ejemplo con artículos de consumo masivo. La góndola de cuadernos se presenta al nivel de los ojos y los repuestos de hojas en pack, a nivel del piso.



En el interior de una familia de productos, el lugar consagrado a cada producto puede estar determinado en función de múltiples criterios como:

- Su rotación de stock.
- Su cifra de ventas.
- Su peso en la facturación total de la familia.
- Su volumen de venta (cantidades vendidas).

- Su peso en el volumen de venta del conjunto de la familia.
- Su margen comercial.
- Su contribución en el margen comercial total de la familia.

Como conclusión se puede enumerar lo siguiente:

- Las mercaderías deben estar visibles, accesibles, preservadas y listas a ser compradas por los clientes que circulan libremente.
- Los artículos líderes (permanentes, estacionales, en promoción), son valorizados por la ubicación y señalización.
- El cliente debe tener libre elección.
- La presentación de las mercaderías debe permitir la productividad de los empleados y facilitar la elección de los clientes.
- La implementación (incluidas promocionales) corresponde a un concepto claro y fácil de comprender por los clientes (familia, góndola, presentación por estilos de productos).
- Este concepto se refiere especialmente a las asociaciones posibles de distintas familias, diferentes y con posibilidad de ser combinadas, ya sea en una misma góndola, enfrentadas en diferentes góndolas, una cercanía o a la relación góndola-puntera, o sea, formar un conjunto de familias relacionadas en forma coherente.
- Presentar cada artículo en un solo lugar, y además en puntera cuando se trata de una promoción.
- Mantener las góndolas llenas, teniendo en cuenta los apremios de la gestión.
- Delante de las cajas deben colocarse aquellos productos que no puedan ser colocados en góndola; constituyen generalmente una compra de último momento. Por ejemplo: bolígrafos, productos para compra por impulso o que necesitemos promocionar.

Debido a las desventajas que presenta la implantación vertical y horizontal, se considera adecuada una implantación mixta para la librería bajo análisis. Ya que esta consiste en una mezcla del principio vertical y horizontal; donde la implantación vertical corresponde a la familia y la horizontal al producto, ubicando primero los tamaños menores arriba y los mayores abajo, y dando el lineal que corresponde a cada uno según el ranking de ventas. Lo que los supermercados, hipermercados, librerías y papelerías buscan con esta distribución es incrementar tanto sus ventas como la utilidad.

CAPÍTULO VI

OTRAS ACCIONES PROMOCIONALES

Se llaman buenas prácticas a la acción o conjunto de acciones que dan respuesta a la identificación de una necesidad. Son sistemáticas, eficaces, eficientes, sustentables, flexibles, están pensadas y realizadas por los miembros de una empresa y, además de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, suponen una mejora evidente de los estándares del servicio y/o productos. Estas buenas prácticas deben estar documentadas para servir de referente a otros y facilitar la mejora de sus procesos.²⁹

Las acciones promocionales forman parte de la estrategia general de la librería. Su objetivo es mantenerla viva, proporcionarle rentabilidad y hacerla crecer, para posicionarse ventajosamente en el mercado, frente a la competencia. Son muchas las acciones que se pueden realizar, lo importante es que estas acciones sean específicas para el producto o servicio y que se mantenga el objetivo de incentivar al cliente potencial a comprar.

A continuación, se sugieren distintas acciones que darán resultados positivos en la empresa. Este apartado tiene como objetivo inspirar, tanto a Ricardo Fernández y empleados como así también a los libreros, a realizar estas y otras acciones que puedan generar un crecimiento, tanto de la librería, en particular, como del sector, en general.

Servicio de entrega de kit escolar personalizado

El objetivo de esta práctica es generar una diferenciación por medio de un valor agregado a la experiencia de compra; en este caso, brindando el servicio de preparar una bolsa con los artículos escolares solicitados por los colegios próximos a la librería.

Es una manera de estar en contacto con las maestras y con las familias, funcionando de vínculo y facilitando la tarea para las dos partes.

²⁹ Revista Cámara de Industria de Artículos de librería (CIAL) (2009), *Manual de buenas prácticas*, pág. 85.

En los meses del verano, que por lo general son de baja comercialización de productos escolares, se dispone de tiempo para preparar las bolsas con todos los materiales. Incluso, ofreciendo productos de regalo con la compra de la bolsa.

Esta práctica tiene como estrategia final, que el padre o la madre se dirijan a la librería a retirar y pagar la bolsa de materiales, por lo que da lugar a las compras por impulso, que son frecuentes entre las adquisiciones de inicio de clases.

Certamen de pintura

El objetivo principal de esta acción es promocionar el rubro artística. Se trata de un concurso de pintura donde el ganador será premiado con órdenes de compra de productos de la línea artística.

La presencia de un jurado de notables referentes del arte en técnica de pintura, logrará dotar de prestigio al concurso y generar posibilidad de promoción de talleres de pintura y actividades similares.

Además de promover la venta de artículos del segmento, esta iniciativa busca dar a conocer, entre sus clientes, nuevos artículos que puedan ser de su interés.

Esta iniciativa, con foco en estimular la promoción y venta de artículos de artística, resulta beneficiosa como estrategia comercial, desde otras acciones necesarias para llevar a cabo el certamen: base de datos, mailing con novedades, refuerzo de la imagen de marca de la librería y su posicionamiento en la mente de los consumidores.

Certamen de dibujo

El objetivo que se persigue en este caso es el de promocionar el rubro artística para niños. Al generar este espacio de arte y juego, la librería facilitará la comunicación de las novedades en el rubro, hacia los actuales y potenciales clientes. El evento consiste en invitar a todos los niños de la zona, de 6 a 12 años, a pintar con diferentes elementos en la calle de la librería, que queda en el corazón de la capital de Mendoza, con el objetivo de crear un espacio para la libre expresión y creatividad de los niños, en forma libre y gratuita. Al finalizar el evento, se podrá sortear bicicletas, mochilas y otros artículos similares, hasta artículos electrónicos donados por los proveedores.

Es fundamental para el éxito de este tipo de jornadas, contar con la buena predisposición de todo el equipo de empleados de la librería, así como con el apoyo y colaboración de los organismos estatales, en este caso la Municipalidad, la Policía de Mendoza, el Liceo Militar, empresas proveedores como Bic, Faber Castell, Ledesma, Rivadavia, Maped, Model, Luma, Alba, Playcolor, Muresco, Celulosa Argentina, Pelikan, Topola.

Exhibición de resmas de papel

Este es un caso peculiar, ya que el producto a exhibir representa un gran desafío.

La exhibición tiene que funcionar como ventana de comunicación. Uno de los requerimientos de la marca patrocinante es el posicionamiento de un insumo de oficina en un entorno de productos Premium. Existen librerías orientadas a la alta gama, con marcas globales, donde un insumo de origen argentino resmas de papel tienen que presentarse respetando este foco.

Otro requerimiento importante es el de comunicar las distintas opciones y usos del papel, de acuerdo con los distintos gramajes. En este caso, son tres productos diferentes, acompañados por impresiones acordes al papel: fotos, gráficos y textos.

La ubicación se puede resolver con soportes para las resmas, con tratamientos y acabados de lujo, respetando de esta manera el estilo y enfoque del negocio. Las resmas pueden ser exhibidas en módulos laqueados, con espacio para varias resmas, para lograr la repetición de la marca.

Apostar a las redes sociales

Consiste en la apertura de la librería a las redes sociales, a las que muchos les temen y otros tantos no se les animan. Queda demostrado, con este caso, que tienen cosas buenas para ofrecerle a este sector.

La empresa debe encontrar una oportunidad en los millones de navegantes que visitan sitios como Facebook o Twitter, y crear un perfil en Facebook. De esta manera, generar una comunidad virtual en la que la librería exhibe, por este medio, promociones vigentes, ofrece descuentos e invita a conocer líneas nuevas de productos.

Estas páginas tienen la ventaja de ser dinámicas, por lo que permiten renovar el contenido fácilmente y notificar a toda la comunidad de los cambios hechos en el sitio, sin costo alguno. Esta acción se encuentra en proceso dentro de la librería.

Call center

Con el transcurso del tiempo, y a medida que las necesidades de sus clientes cambian y la tecnología va incorporándose de manera más activa en el mercado, la librería debe renovarse y adaptarse a este contexto cambiante. Esta versatilidad permitirá permanecer como una de las librerías líderes del sector.

El sistema de la librería es de autoservicio asistido y, para sus clientes, será beneficioso contar con un servicio de call center. Este servicio queda en manos de telemarketers, que ofrecen asistencia a empresas. Consiste en hacer contactos diarios y atender a una determinada cantidad de clientes por año. El objetivo de esta práctica es lograr relaciones con los clientes a largo plazo.

Ambientación para sector artístico

De acuerdo a lo analizado anteriormente, puede surgir la decisión de incorporar el rubro artística lo cual genera la necesidad de crear un espacio donde el cliente de este rubro pueda realizar la compra tranquilo.

La librería se dio cuenta de que el cliente de artística es distinto al de los otros rubros y necesita ser atendido en un clima distinto al resto de la librería. Por eso surge como propuesta la de crear este nuevo sector. Es por esto que, en este caso, se busca generar una experiencia positiva en los clientes, darles un momento para que puedan disfrutar de la compra, pensar tranquilos, alejar los ruidos y cosas del mundo exterior e interiorizarse en ese momento en el que están comprando algo para ellos mismos.

Para lograr un cliente satisfecho el local podría ser ambientado con texturas y colores que permitan un clima de relax, poner música que acompañe ese momento de decisión y generar la idea de un lugar lejos de todo. Para lograr un efecto más integral, incorporar un aromatizador de ambientes. Con todo esto, se creará un lugar en el que los clientes desean estar y, así, fomentar la compra de los artículos de artística ahí ubicados.

Diseño exterior e interior

Para lograr impactar al cliente, se debería rediseñar el interior y exterior del local.

Un factor de gran importancia es la marquesina, sumamente llamativa. Las vidrieras renovarlas cada quince días, y mantenerlas siempre actualizadas con alguna temática especial, vinculada con el momento del año.

Otro factor al que muchos suelen no prestarle atención, pero que es de gran impacto para los clientes en potencia, es la limpieza del exterior, los vidrios de la vidriera, la marquesina, la vereda. Todo esto hace que este local marque la diferencia.

En el diseño interior, la limpieza se mantiene, destacando la armonía y la unidad del diseño, que refuerza la marca: los colores de la marquesina se utilizan para la señalización que, a su vez, combina con los uniformes de los empleados de la librería. Las góndolas y estanterías deberán estar prolijamente dispuestas, los empleados atentos a que no falte stock ni surtido de producto. Todo genera sinergia dentro del espacio, lo que aumenta la experiencia positiva del cliente, que tiene la sensación de estar en un lugar en el que se preocupan por como él percibe las cosas.

Caso atención al cliente

Se propone tener un horario de atención muy amplio, repartido en dos turnos, lo que no genera cansancio ni agotamiento en los empleados. Poner mucha atención en generar un clima cálido y amigable, la sonrisa y el saludo cordial son dos modos simples de transmitir al cliente la disponibilidad y predisposición a ayudarlo.

Se trabajará con el cliente, sobre todo en rubros en los que se necesita asesoramiento, escuchar atentamente y dedicar toda la atención a ese cliente particular. Para poder ayudar es fundamental conocer los productos y sus características, es por eso que la librería dedica tiempo a capacitar a sus empleados y a mantenerlos actualizados en cuanto a los productos que se ofrecen.

Los empleados deberían lucir uniformes para dar una apariencia más prolija a la librería, y permitir ser reconocidos rápidamente por los clientes y, de esta manera, poder ahorrar tiempo para atenderlos a todos.

Visita guiada

Con el objetivo de promocionar los productos y generar una relación fluida con las maestras jardineras de los colegios de la zona, que serán las que realicen las listas de materiales, organizar visitas guiadas por el local.

En las visitas, los chicos pueden probar los lápices, crayones y otros productos, y conocer el rubro. Luego de la visita, los chicos recuerdan esa librería, en especial porque, al partir, se les obsequiará una bolsa con caramelos y lápices de colores. Así, luego, les pedirán a sus padres regresar.

Se aprovecha, de ese modo, una doble oportunidad: por un lado, se genera el vínculo con las maestras y, por otro, la cercanía con las familias, dos de los pilares en el negocio de las librerías escolares.

Aprovechar la ubicación

Lo que se pretende con esta propuesta es aprovechar la ubicación del local y ver, en cada situación, una oportunidad para desarrollar estrategias que permitan el crecimiento de la empresa.

En este caso, ya que la librería queda junto a una parada de colectivo, el dueño puede ver, en esta situación, una oportunidad y aprovechar concentrando gran parte del presupuesto y del tiempo a la vidriera, que siempre luce muy tentadora, ofrecer novedades y mantenerla actualizada. Dado que, por su ubicación, suele ser vista por la misma gente, se recomienda cambiar la decoración y los productos exhibidos, con mucha frecuencia. De esta manera, logrará atrapar la atención de los vecinos y generar que ingresen a la librería para realizar compras por impulso.

Novedades

Consiste en convertirse en un negocio donde uno puede encontrar las novedades del rubro, esta es una manera muy eficaz de diferenciarse de los demás comercios cercanos a la librería. El cliente invierte mucho tiempo en buscar y conseguir los productos novedosos,

entonces la empresa deberá exhibir los mismos en su vidriera. Este es el valor agregado que podrá ofrecer la librería a sus clientes, contar siempre con los productos nuevos del mercado.

Orden y limpieza

Una buena práctica es el cuidado en la prolijidad y limpieza de la exhibición del surtido de los productos.

Esto es muy importante tratándose de una librería de gran superficie con un formato de autoservicio, lo que hace que los clientes manipulen las pilas de productos y estos se desordenen y ensucien con mayor frecuencia que en el caso los mostradores. Esta estrategia es muy efectiva, ya que la limpieza y el orden son los primeros factores que percibe el cliente y los que definen la imagen de la librería.

Es importante tener en cuenta que se deben invertir recursos, sobre todo humanos, contratando empleados que estén atentos especialmente a las condiciones de orden y limpieza de la librería, para que esta decisión sea eficiente y lograr, así, diferenciarse por medio de esta estrategia.

Rotación de productos en la exhibición

Una vez logrados los niveles óptimos de limpieza, orden, atención al cliente, abastecimiento y todos los puntos básicos, la librería deberá encontrar en la rotación de productos dentro de la exhibición, una buena práctica. Al rotar los productos, cambiar las punteras de góndola, dedicar un espacio a productos novedosos y combinarlos con productos clásicos, genera que los clientes recorran de manera distinta la librería y, así, se encuentren con artículos que no habrían buscado en primer lugar.

Venta a oficinas

Esta propuesta consiste en buscar diferenciarse día a día por ser proveedora de oficinas. Esto le demandará estar en contacto con proveedores y mayoristas para poder satisfacer las necesidades de sus clientes, de manera rápida y prolija. Para mantener una relación fluida con sus clientes, deberá instalar una línea de atención telefónica. Esta práctica

le asegurará la comunicación necesaria para saber cómo relacionarse con sus proveedores, qué tiempos manejar con sus clientes, y luego, conocer el nivel de satisfacción de los clientes, para evaluar su situación.

Productos de marca

La exhibición de este tipo de productos está pensada para reflejar sus virtudes y poder resaltar su calidad. Sus precios estarán acordes a los servicios prestados y todo aquel que la recorre debe saber que el precio contempla la adquisición de productos de la más alta calidad.

Catálogo

Consiste en concentrar el mayor porcentaje de sus ventas a través de una herramienta de comunicación: el catálogo. Canalizar gran parte de su promoción y comunicación mediante un catálogo online en el que exponen todos sus productos. El catálogo, que también se imprime y distribuye a sus clientes, es la fuente principal de atracción de la librería. En él figura su amplio y variado surtido, que cuenta con productos de informática, muebles para oficina, artículos de papelería para oficina, artículos de artística, escolar y comercial. La comunicación efectiva de su surtido es lo que la mantendrá como una de las líderes del sector.

Enfoque nuevo consumidor

La librería podrá lograr diferenciarse al cambiar su enfoque al consumidor adolescente-joven. Este nuevo eje de negocio le demandará cambiar su mix, dedicar una inversión a las licencias de moda, cambiar la estética del local, para generar la identificación de los jóvenes con el espacio físico y con el surtido de productos exhibidos. Esta actividad, incompleta en sí misma, necesita de la comunicación y herramientas de marketing para acercar a los jóvenes y adolescentes a esta librería. Es por eso que se puede pensar en hacer campaña publicitaria en medios locales, radio, TV local, revistas y también en boliches bailables, anunciando que en esta librería encontrarían los productos más novedosos.

Concepto de valor

Esta propuesta tiene como fin invertir grandes esfuerzos en construir vínculos con el consumidor, así como con las grandes instituciones (educativas, estatales y municipales) que comparten la escena en el sector librero. Construir un concepto de valor es un factor determinante a la hora de obtener el posicionamiento deseado.

Capacitación sobre los productos y servicios

Para lograr un aumento en las ventas, los empleados, maestros y demás clientes son capacitados por los proveedores sobre los nuevos productos, su funcionamiento, sus ventajas y las diferencias que existen con los productos de la competencia. Esta acción tiene como objetivo ofrecer a los clientes una mejor atención personalizada y así lograr que tengan una preferencia por los servicios que presta Ricardo Fernández. Esta acción se encuentra en proceso dentro de la librería.

Promoción en los puntos de venta

Consiste en una cuota de promoción en los propios lugares de venta. Poner promotoras en los puntos comerciales más importantes, en el marco de una campaña con determinados productos, que incluso podrían tener presencia en la televisión por cable. Esto ayudará al librero a generar mayor demanda y el consumidor irá a buscar los productos.

La razón por la cual la librería Ricardo Fernández incorpora promotoras de cada marca para hablar de un producto o colocar afiches informativos, es la de incrementar las ventas y hacer que la empresa y su campaña sea conocida y recordada, y así mejorar la participación en el mercado.

Lanzamiento de display

Esta promoción consiste en lanzar un display para el canal minorista y otra para el consumidor. Para el minorista, lanzar un display con los productos de mayor rotación y cada display tendrá un cupón y un código, que incluirá un premio. El más importante será la

renovación de la marquesina y góndolas nuevas. Y la promoción para el consumidor podría apuntar a que los chicos reciban útiles escolares para todo el curso de la escuela que concurre.

CONCLUSIONES

Como conclusión de este trabajo de investigación, se puede decir que promociones de todo tipo, precios sugeridos de venta, oídos y ojos atentos lo que pida el mercado y un intento por mantener el consumo durante todo el año para no depender solo del comienzo de clases, son matrices centrales. Además, el comerciante debe estar atento a las experiencias de otros, puede enriquecer la experiencia de la propia empresa y servir como fuente de ideas para la creación de actividades que se amolden a sus oportunidades. Es importante recordar que, tanto en este negocio, como en cualquier otro, es fundamental la creatividad a la hora de buscar oportunidades de mejora y contar con los recursos para llevarlas a cabo.

Los valores, la misión y la visión serán las bases sobre las que se asentará la toma de decisiones y permitirá un comportamiento alineado de todas las personas de la organización, logrando una visión global. Estos aspectos son también las bases para definir estrategias para la empresa. Lo importante es que sepan sacarle provecho a esta nueva herramienta para alcanzar sus objetivos y enfrentar algunas de las desventajas que tiene por ser una PyMe.

Habiendo investigado en diversas bibliografías y analizando el caso particular de la librería Ricardo Fernández se concluye que con el desarrollo del plan de marketing, se demuestra una vez más cómo existen herramientas y conceptos de la administración que se pueden aplicar en las PyMes, y que no son sólo reservadas para las grandes corporaciones. Dichas herramientas hacen que la gestión de una empresa mejore, permitiendo sobrevivir y desenvolverse obteniendo beneficios en un entorno poco favorable como el de hoy.

La publicidad ofrece al consumidor una razón para comprar, la promoción de ventas ofrece un incentivo para hacerlo. Ambas son importantes, pero la promoción de ventas suele ser más barata que la publicidad y más fácil de medir.

Hoy en día, tanto las librerías y papelerías como los supermercados e hipermercados consideran que la implantación mixta es la más adecuada al momento de distribuir los productos en la góndola, generando un mayor volumen de ventas y por lo tanto de utilidad.

También se puede decir que las acciones promocionales forman parte de la estrategia general de toda librería. Su objetivo es mantenerla viva, proporcionarle rentabilidad y hacerla crecer, para posicionarse ventajosamente en el mercado, frente a la competencia. Son muchas las acciones que se pueden realizar, lo importante es que estas acciones sean específicas para el producto o servicio y que se mantenga el objetivo de incentivar al cliente potencial a comprar.

Este trabajo de investigación concluye con la sugerencia de distintas acciones que darán resultados positivos en la empresa, con el objetivo de inspirar, tanto a Ricardo Fernández y empleados como así también a los libreros, a realizar éstas y otras acciones que puedan generar un crecimiento, tanto de la librería, en particular, como del sector, en general.

Para los emprendedores que recién empezamos nuestra vida laboral o para las PyMes ya establecidas, debemos recordar que con ganas de aprender, astucia, espíritu creativo y abriendo la mente a nuevas oportunidades se puede tener éxito. El primer paso para lograrlo es proponérselo.

Espero que la librería en cuestión, y por qué no otras PyMes, puedan encontrar en este trabajo de investigación las bases para aplicar en su negocio herramientas que, si se aprovechan, pueden conducir a la empresa a alcanzar todos sus objetivos.

FUENTES DE INFORMACIÓN

I. Bibliografía

- FUNDACIÓN MEDITERRÁNEA, *Informe de Relevamiento sobre la realidad empresaria y perspectiva 2012* (Mendoza, 2012). 46 páginas.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Principios de Marketing*, 12º ed. (Pearson Educación SA, Madrid, 2008). 481 páginas.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, *Marketing*, 8º ed. (Prentice Hall, México, 2001). 693 páginas.
- LAMB, Charles W., HAIR, Joseph, F. y MC DANIEL, Carl, *Marketing*, 8ª ed. (Thomson Editores SA., México, 2006). 480 páginas.
- OCAÑA, Hugo, titular de Comercialización I, apuntes de clase. Facultad de Ciencias Económicas, U.N.Cuyo, Mendoza.
- Revista de la Cámara de la Industria de Artículos de Librería, *Empiezan las clases. Licencias: mucho más que una moda*, 4ª ed. (Buenos Aires, 2011). 80 páginas.
- Revista Cámara de Industria de Artículos de librería (CIAL) (2009), *Manual de buenas prácticas*. 98 páginas.
- RUSSELL, J. T., LANE, W. R., & WHITEHILL KING, K., *Publicidad*, 16º ed. (Pearson Educación, México, 2005). 766 páginas.
- SBDAR, M., Master en Negocios, *Del análisis a la implementación, para que no quede en el cajón*, 1º ed. (Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires, 2009). 142 páginas.
- SBDAR, M., Master en negocios, *De la comunicación al Marketing Relacional, ¿Qué hay más allá de las 4 P?*, 1º ed. (Arte Gráfico Editorial Argentino, Buenos Aires, 2009). 159 páginas.
- WELLHOFF, Alain y MASSON, Jean Emile, *El merchandising*, 2º ed. (Ediciones Deusto, Madrid, 2005). 278 páginas.

II. Páginas Web

www.rfmayorista.com.ar. Recuperado en octubre 2011.

www.construirydecorar.com. Recuperado en marzo 2012.

III. Entrevistas con empresarios y técnicos del sector.

Ricardo Fernández (dueño de la empresa).

Maximiliano Fernández (hijo del dueño).

Sebastián Fernández (hijo del dueño).

Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Mendoza, 04 de Julio de 2012

Fernández Martínez,
Cynthia Natalia.
Apellido y Nombre

24308
N° Registro


Firma