

TRABAJO FINAL
MAESTRÍA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN



TEMA: Desarrollo de estrategia digital y branding para Grupo ILHSA. Análisis de situación y plan de acción

AUTOR: Hugo Cayssials

TUTOR: Matias Dell'Anno

Índice:

Resumen ejecutivo	4
Introducción	5
Marco teórico	6
Modelo de negocio	6
a.1. B2C (Business to consumer)	8
a.2. Características de modelos B2C	10
a.3. Fidelización valor del cliente a largo plazo	11
a.4. Proceso de venta	14
a.5. Fuerza de venta	15
a.6. Ecommerce B2C	16
Marketing B2C	19
b.1 Brand Content	21
5. Análisis de situación	25
a. Contexto	25
b. Análisis de mercado	34
Análisis de la competencia	36
Análisis de consumidor	39
6. Análisis interno	40
Estrategia de Marketing actual	42
7. Canva de negocio	45
Segmento del cliente	45
Propuesta de valor	46
Canales	47
Relación con el cliente	47
Fuente de ingresos	47
Recursos clave	47
Actividades claves	48
Alianzas clave	48
Estructura de costos	48

8. FODA	48
9. Punto de partida	49
10. Estrategia	51
11. Objetivo	60
KPI's	62
12. Implementación	64
Cronograma	64
Contenido	65
Análisis económico financiero	67
Control	68
13. Conclusiones	68



Universidad de
San Andrés

1. Resumen ejecutivo

El presente trabajo busca actualizar la manera de interactuar de Grupo ILHSA en el entorno digital para facilitar y mejorar su vínculo con sus stakeholders.

Con este horizonte se volcaron los conceptos incorporados durante la maestría para poder establecer el marco de este trabajo final, entre ellas consideraciones teóricas sobre modelos de negocios B2C, branding, retail, digital y RRSS.

La incorporación del análisis PESTEL contextualiza al objeto de estudio luego de los años de pandemia que se vivieron, brindando los datos principales para el desarrollo de la estrategia para adaptarla a su entorno. Sumado a un análisis de competencia que completa la visión del mercado.

Se hizo un análisis interno al que se le sumaron distintas herramientas para facilitar el análisis y el curso de posibles acciones. Esto se efectuó a través del modelo Canva de negocio y del FODA

Finalmente la estrategia propuesta busca contemplar todos los puntos destacados del análisis y ofrecer un curso de acción para ellos, determinando los kpi y controles necesarios para llevarla adelante.

Introducción

Como se mencionó en el resumen, Grupo ILHSA necesita mejorar su presencia digital para interactuar con sus stakeholders, no sólo con el objetivo de mejorar la comunicación del Grupo con su entorno sino también de mejorar su huella digital.

Al contar con experiencia dentro del Grupo desde hace varios años y tomarlo como objeto de estudio me permitirá poner en práctica las herramientas, conocimientos, procesos y modelos incorporados durante la maestría para poder volcarlo dentro de mi ámbito de trabajo.

El objetivo de este trabajo final de maestría es analizar el contexto del Grupo, para poder definir la estrategia más eficiente a implementar o los pasos a

seguir en el corto, mediano y largo plazo que nos permita ordenar el ecosistema de ILHSA.

Los distintos objetivos que se encontrarán en este trabajo surgen de todo proceso de planificación:

- Diagnosticar situación actual del entorno digital
- Definición de objetivos de la estrategia
- Diseño de la arquitectura de campañas de los canales elegidos
- Definición de los contenidos que permitan establecer relaciones de empatía con nuestros clientes a largo plazo
- Calendarizar
- Definición de métricas
- Control y auditoría

El proceso metodológico en un principio se basó en la recolección de datos en fuentes primarias y secundarias: libros, entrevistas, investigaciones y/o revistas. Entre las primarias, Analytics nos permitirá entender lo que sucede con el ecosistema de marcas del Grupo en el entorno digital.

Se realizó una encuesta entre los responsables de los locales para saber si las herramientas digitales utilizadas durante la etapa de mayor confinamiento fueron de utilidad. El trabajo busca determinar una estrategia dentro de un ámbito en continua innovación, por lo que las fuentes se encuentran en blogs o webs especializadas en Marketing Digital.

Se buscó dejar en claro el punto de partida en que se encuentra el Grupo y su contexto para estudiarlos en su conjunto e individualmente, de una manera holística para encontrar los puntos de contacto, lo que permitió ir arribando a las conclusiones que nos habilita a definir los pasos a llevar adelante para lograr el objetivo planteado.

HUGO CAYSSIALS

2. Marco teórico

a. Modelo de negocio

“Una propuesta de valor crea valor para un segmento de clientes a través de una combinación distinta de elementos que satisfacen las necesidades de ese segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (por ejemplo, precio, velocidad del servicio) o cualitativos (por ejemplo, diseño, experiencia del cliente).”¹

Un negocio es la actividad que lleva adelante una empresa con el objetivo de obtener un beneficio económico o ganancia. Por lo que podemos definir que la empresa desarrolla una actividad económica para obtener una rentabilidad mediante la comercialización de artículos o servicios que satisfacen las necesidades de un grupo de consumidores. Para desarrollar un negocio y desembarcar en un mercado se debe tener en cuenta quiénes son los consumidores y enfocar los esfuerzos de una manera precisa para poder generar un valor que nos diferencie del resto.

Existen distintos tipos de negocios que se pueden clasificar por distintos criterios, desde su tamaño a su zona geográfica de operación, o según su actividad principal.

El interés lo tenemos puesto en los modelos de negocio que son customer centric y se enfocan en su consumidor, ya que permite determinar ventajas competitivas enfocando los esfuerzos de comercialización y comunicación desde la perspectiva de su consumidor/cliente.

“No nos hacemos un favor cuando sobre estimamos nuestra propia valoración asumiendo que estamos constantemente en el top of mind de nuestro cliente”.
(Levitt, 1960)

Muchas veces las empresas líderes caen en esta sobre valoración y se desaprovechan oportunidades que se tienen al alcance de la mano, sobre todo

¹ Osterwalder, A. and Pigneur, Y., (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers (The Strategyzer series), EEUU, John Wiley & Sons Inc.

en un mercado como el argentino donde el 90% de los consumidores² alterna entre varias marcas, lo que seguramente interpela un mercado como el libro donde todos los competidores ofrecen el mismo producto y al mismo precio en todo el territorio nacional, haciendo del servicio la clave para la diferenciación de la competencia.

A continuación se expondrá el modelo de negocio B2C y sus características, pero también es importante tener en cuenta que entre los vínculos que se establecen con los consumidores no solo nos relacionamos en el intercambio de bienes o servicios. A la actividad tradicional de la empresa, que de por sí genera muchos puntos de contacto entre la organización y las personas, la actividad digital aumenta ese enlazamiento facilitado por las nuevas tecnologías lo que lleva a cambios organizativos, de procesos y hasta de la propia configuración del servicio que se provee.

Hugo Brunetta dice en su libro³, “Los mercados son conversaciones y las conversaciones son llevadas adelante por seres humanos”. La actualidad de las redes sociales implica que las empresas deben generar contenido continuamente para mantener sus audiencias activas para que se sigan dando conversaciones en sus perfiles y logrando un engagement por parte de la audiencia que termina impactando en la rentabilidad.

Como mencionamos antes el Grupo concentra toda su actividad de venta minorista en las marcas Yenny, El Ateneo y Tematika.com, que son un claro ejemplo de negocio B2C, mientras que la editorial es un modelo de negocio B2B. En este trabajo desarrollaremos el modelo destinado al consumidor final.

a.1. B2C (Business to consumer)

El modelo de negocio B2C es el tipo de transacción comercial en el que una empresa vende su producto o servicio al consumidor final. Estos mercados son amplios y los clientes se pueden dividir según intereses, edad, localización o poder de compra. Las estrategias de marketing llevadas a cabo por estas

² Kantar - Radiografía de los argentinos 2019

³ Brunetta H.(2019), La experiencia del cliente, Argentina, Paidós.

empresas se enfocan a situaciones en las que el número de clientes potenciales es alto, crear un tráfico de este público y lograr fidelizarlo son los objetivos que este tipo de empresas necesita alcanzar.

Las compañías buscan resaltar los beneficios que le traerá al cliente usar su producto o servicio, destacando las emociones y la valoración social que le ofrece. Estas empresas se destacan por tener un volumen alto de transacciones con montos de venta pequeños, salvo algunos sectores como el inmobiliario, automotriz o de lujo.

A la hora de implementar un modelo de negocio B2C hay que poner el foco en las necesidades de los consumidores que buscan satisfacer sus deseos con celeridad y si la experiencia ofrecida atrae el interés del consumidor vamos a lograr la fidelización del cliente logrando que la empresa le venda sus productos de forma frecuente. En palabras de los autores de “La experiencia sin esfuerzo” la empresa “debe dar a sus clientes menos razones para ser desleales, y la mejor manera de hacer que eso suceda es reducir el esfuerzo del cliente.”⁴

El marketing B2C tiene como objetivo crear relaciones directas con el consumidor, no solo se trata de vender sino también informar, mostrar novedades y seducir a clientes para lograr fidelizarlos manteniendo una relación positiva a largo plazo.

Un punto que toma relevancia en esta instancia es el valor del ciclo de vida del cliente, toma su sigla del inglés Customer Lifetime Value (CLV), y es una métrica que se utiliza para determinar el valor neto que un cliente representará para la empresa luego de descontar los costos asociados a la retención y mantenimiento del vínculo emotivo/comercial. Los clientes con un alto ciclo de vida son deseados por las empresas ya que demuestran una gran

⁴ Dixon, M., Toman, N., and Delisi, N. (2018) The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty, EEUU, Your coach in a box

consideración hacia la marca, además de un compromiso de gastar su dinero en ella.

Aquí toman mayor relevancia las acciones de marketing de contenido, el servicio de atención al cliente y los eventos realizados para ser una usina de difusión de la industria a la que se pertenece. Por lo que los canales que se utilizan para esto son RRSS, webs, recepción de consultas a través de canales como teléfono, mail y mensajes con personal con el foco puesto en esta actividad.

Es importante resaltar que la digitalización ha llevado a presentar variantes al clásico modelo B2C, surgiendo nuevos modelos B2B2C. Estos casos se dan donde terceras empresas ofrecen un servicio a otra empresa para que esta última pueda brindar su producto o servicio al consumidor final. Los marketplaces son un claro ejemplo, en el mercado argentino se destaca Mercado Libre como líder y por detrás las aplicaciones de última milla que mantienen su crecimiento.

Poniendo en consideración el universo digital, el marketplace funciona como un portal colaborativo donde distintas marcas exponen sus productos y es este tercer partner el que cuenta con una audiencia activa que genera una gran cantidad de compras. El usuario del sitio cuenta con un amplio catálogo de productos y los servicios que éste ofrece, pero el marketplace no es el responsable del envío o de la garantía que sigue siendo responsabilidad de la marca.

a.2. Características de modelos B2C

Los negocios B2C cuentan con ciertas características que se han ido actualizando a medida que la disrupción tecnológica fue modificando el modo en que hacemos negocios.

→ Estandarización: lograr la misma calidad de producto o servicio es fundamental para que todos nuestros consumidores reciban y perciban lo mismo de nosotros.

→. Ticket promedio bajo: salvo en los mencionados rubros como automotores, inmobiliario o de lujo, en líneas generales los valores que se manejan en este tipo de transacciones son bajos y lo que se debe lograr es una gran cantidad de ventas para que el negocio sea rentable.

→ Ciclo de compra: los consumidores en B2C tienen ciclos de compras más cortos, en primer lugar determinado por el bajo ticket promedio que representa y en muchos casos porque busca resolver necesidades inmediatas. Por eso se busca generar la compra por impulso al despertar en el cliente necesidades que necesita satisfacer con celeridad

→ Inversión emocional: con frecuencia este tipo de consumidor realiza compras donde las decisiones pasan por un factor emocional, donde una compra puede ser para aliviar alguna frustración o por el impacto que una publicidad tuvo en el individuo.

→ Actores involucrados: en este modelo generalmente los consumidores son individuos, puede tratarse de un pequeño grupo, y la comunicación con el impacto de la tecnología ha acercado mucho más a las empresas a sus consumidores, generando diálogos bi direccionales, mientras que antes las empresas sólo comunicaban y los consumidores recibían el mensaje.

→ Atención al cliente: desde empresas chicas a grandes han tenido que desarrollar equipos para atender las consultas y problemas que sus usuarios puedan tener. Lo que permite brindar respuesta a sus clientes no importa en qué parte del ciclo de venta se encuentren.

→ A diferencia del modelo B2B, en este modelo de negocio son muy importantes los medios de pago. A pesar que el efectivo en una industria como la del libro sigue teniendo su peso, las tarjetas de crédito y billeteras virtuales van ganando terreno en la facturación.

a.3. Fidelización valor del cliente a largo plazo

Como mencionamos previamente en este tipo de modelo necesitamos captar el interés de muchas personas para que un porcentaje de ellos nos consideren

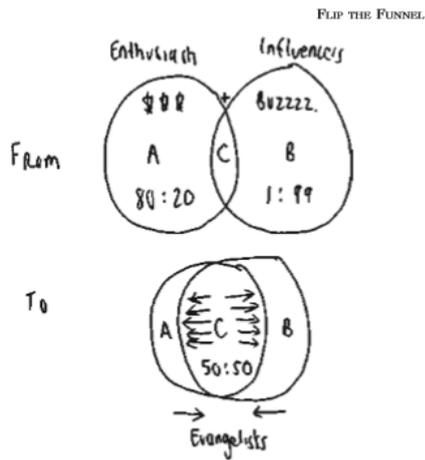
para la compra, por ello la fidelización se convierte en un concepto fundamental para las empresas que quieren centrar su atención en el cliente. Es la clave para hacer el negocio sostenible en el tiempo ya que el cliente no solo volverá con frecuencia a nosotros sino que también nos recomendará a su entorno

Los beneficios de esto no solo radican en que es más barato retener un cliente que adquirirlo, sino que un cliente de la empresa tiene más probabilidades de realizar una compra que uno nuevo además que el ticket promedio del cliente fidelizado suele ser más alto que el del cliente nuevo o no frecuente.

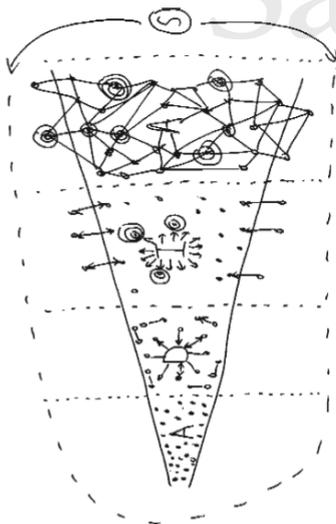
La satisfacción del cliente no es una señal de garantía para que permanezca fiel a la empresa, sobre todo en un mercado como el argentino y esta industria ya que se puede obtener exactamente el mismo producto al mismo precio en un competidor, pero alcanzar la fidelización de un cliente nos permite extender el funnel sumando el concepto de sustentabilidad a nuestro modelo de negocio.

En "Flip the funnel"⁵ además de recordarnos que el 80% de nuestros ingresos están generados por el 20% de nuestros clientes, nos hace sumar a la ecuación de nuestros clientes lo siguiente, podemos tener clientes responsables del 1% de las compras pero también del 99% de los comentarios sobre nosotros, y que tendremos una pequeña intersección donde tengamos clientes que se encuentren en los 2 grupos. El objetivo es lograr acrecentar ese grupo considerando a todos los clientes como potenciales influencers, pero sin dejar de considerar lo valioso que es calificar a los influencers puros como clientes porque pueden ser capaces de influir, aunque sea de manera indirecta, en futuras compras de otras personas.

⁵Jaffe J. (2010), Flip the funnel, EEUU, John Wiley and Sons.



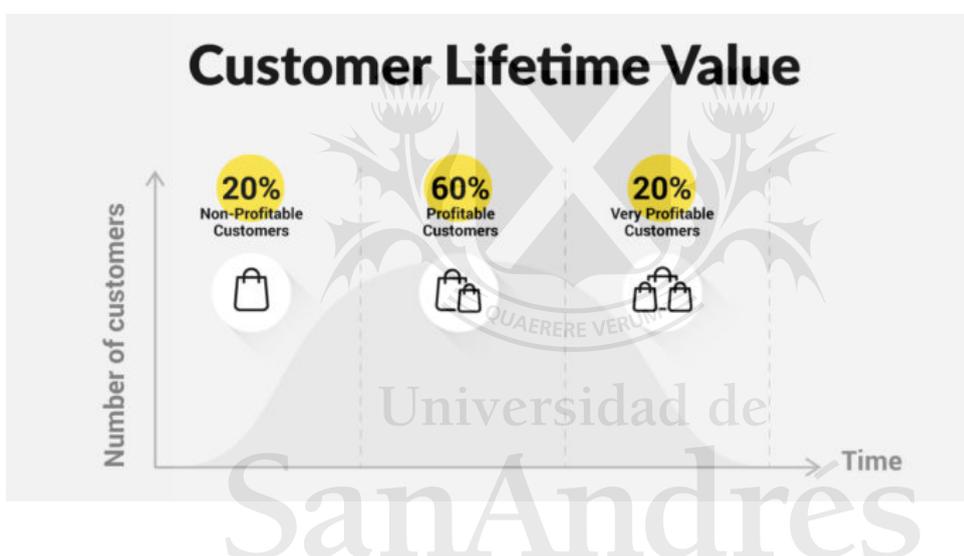
La estrategia que plantea el autor se llama A.D.I.A por su sigla en inglés, acknowledgement, dialogue, incentivation y activation para logra invertir el funnel clásico comenzando por estirar su cola para que luego se vuelva a ensanchar captando nuevos clientes y generando una comunidad que además de interactuar termine repercutiendo en el bottom of line de la organización. En el gráfico⁶ a continuación muestra cómo el espíritu de este proyecto es lograr clientes que se conviertan en evangelizadores y logren ser ellos los que expanden nuestro mensaje, teniendo en cuenta que no son solo los clientes, son todos los stakeholders de la compañía a los que debemos hacer partícipes de esta comunidad.



⁶Jaffe J. (2010), Flip the funnel, EEUU, John Wiley and Sons.

Aunque hay objetivos de corto y mediano plazo, el gran objetivo es lograr una nueva comunidad (digital) fiel y activa que a través de distintos puntos esté conectada con el mundo físico (tiendas) para completar el círculo virtuoso que plantea esta estrategia dando sustentabilidad a cualquier proyecto a largo plazo.

En esta instancia el CLV es una métrica que adquiere otra dimensión porque los gerentes tenderán a poner mayor énfasis en el servicio y la satisfacción del cliente a largo plazo, en lugar de solo intentar maximizar las ventas a corto plazo. Y como grafica Antavo⁷, la plataforma especializada en Loyalty Marketing, el 20% de los clientes son muy rentables en el largo plazo.



a.4. Proceso de venta

Como ya hemos mencionado el modelo B2C tiene un proceso de compra más corto que un modelo B2B ya que los disparadores de la compra pueden ser decisiones emocionales o incluso estímulos sensoriales para generar compras por impulso. El momento de la verdad en el mundo del libro se genera cuando te preguntan por un libro y se le puede contestar al cliente si se lo tiene o no, ya sea en una tienda física o digital.

Por eso es fundamental tener un sistema de administración de stock eficiente y actualizado que permita gestionar un amplio catálogo que asemeja los sku que

⁷ <https://antavo.com/blog/customer-lifetime-value-guide/>

administra un hipermercado y poder brindar información eficiente para que la fuerza de venta pueda solucionar la necesidad de los consumidores que necesitan conseguir un artículo en tiempo y forma.

Jurgen Klaric dice en su libro⁸, “Como vendedores, debemos resguardar la integridad de quienes se acercan a nosotros y centrarnos en ser solucionadores de problemas, así como una herramienta útil para ayudar a cubrir necesidades a través de los productos y servicios que ofrecemos.”

Por lo que el servicio adquiere otra ponderación mayor, aunque nos pueda suceder de no contar con un artículo en un momento determinado la atención/solución que le brindemos al cliente en ese preciso instante puede generar que retorne para cerrar la compra en otro momento o tener en consideración la predisposición demostrada generando un vínculo de confianza con la persona.

a.5. Fuerza de venta

El canal de venta tradicional de los negocios B2C, ILHSA no es la excepción, es la fuerza de venta que se encuentra en los locales. Y en este caso son estas personas las que se contactan todos los días con los clientes que visitan las tiendas. Lo importante radica en unificar el servicio que un cliente vive en un local de la cadena, de esta manera brindar la misma experiencia en otro que visite.

Al igual que el costo de adquirir un cliente es más caro que el de mantenerlo, con la fuerza de venta sucede lo mismo y sale más caro capacitar/entrenar un empleado nuevo que lo que sale retenerlo, ya que los nuevos empleados deben aprender todas las cuestiones relativas al local además de las concernientes a las novedades que se venden. Y en los tiempos que corren son cada vez más los clientes informados o que saben lo que quieren por ello se debe tener un personal idóneo para utilizar esta situación en su beneficio y no solo atender a clientes sino a informarse a través ellos.

⁸ Klaric, J. (2016), Véndele a la mente, no a la gente, Argentina, Paidós empresa

Otro punto importante que impacta actualmente son las redes sociales, con la proliferación de perfiles que se dedican a reseñar exclusivamente libros existe un alto potencial en detectar recursos humanos dentro de la organización que actualmente estén trabajando sus perfiles de bookstagramer o booktoker. Esto puede permitir hacer una sinergia con perfiles que ya están acostumbrados a exponerse delante de una cámara y pueden servir para humanizar las marcas en su estrategia de content marketing.

a.6. Ecommerce B2C

Según la definición de Jean-Paul Agon, CEO de L'oréal, “El ecommerce no es la frutilla sobre la torta, es la nueva torta”.⁹

En la actualidad y potenciado por la pandemia el comercio electrónico ha tenido una tasa de crecimiento del 68%¹⁰ en 2021 respecto del año anterior y casi 700 mil compradores nuevos.

Como mencionamos antes los locales junto a la fuerza de venta es el canal de venta predilecto en los canales B2C, pero el comercio electrónico ha ido ganando lugar. Con el correr de los años el Ecommerce ha dejado de ser un canal alternativo de venta para tomar un rol central en la estrategia de cualquier negocio. Embarcarse en un negocio digital tiene ventajas sobre el de venta presencial como por ejemplo tener un local abierto las 24 horas del día, evitar los costos de abrir un local a la calle y los gastos que implican mantener esa estructura. De todas maneras no lo reemplaza sino que en la actualidad se complementan debido a los cambios de tendencias que estamos viviendo y dentro de los hábitos que los clientes han incorporado el “Showrooming” y “Webrooming”¹¹.

⁹

<https://diginomica.com/loreal-ceo-e-commerce-isnt-the-cherry-on-the-cake-its-the-new-cake>

¹⁰ CACE Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

¹¹

<https://es.shopify.com/blog/14775981-tus-clientes-estan-haciendo-showrooming-y-webrooming-en-tu-negocio-que-significan-y-lo-que-puedes-hacer>

El showrooming es cuando un cliente visita una tienda física para ver y revisar el producto, pero la compra es realizada luego online desde la casa o su smartphone. Mientras el webrooming significa lo opuesto, el cliente ingresa al sitio de la empresa para hacer una investigación previa a la compra del artículo y finalmente acercarse a un local para cerrar la compra.

Con la penetración de los smartphones estas tendencias se han ido afianzando y obligan a las empresas a tenerlo en cuenta para sus sitios. En Argentina se requiere tener sitios mobile friendly, se debe considerar que somos un país hiper conectado con más líneas móviles que habitantes como lo muestra el cuadro a continuación¹². En segundo lugar, al igual que en otros países en vías de desarrollo, el acceso a internet se da a través de un smartphone ya que el celular es una tecnología más accesible para familias de ingresos medios o bajos, convirtiendo al teléfono en la primera “computadora” del grupo familiar.



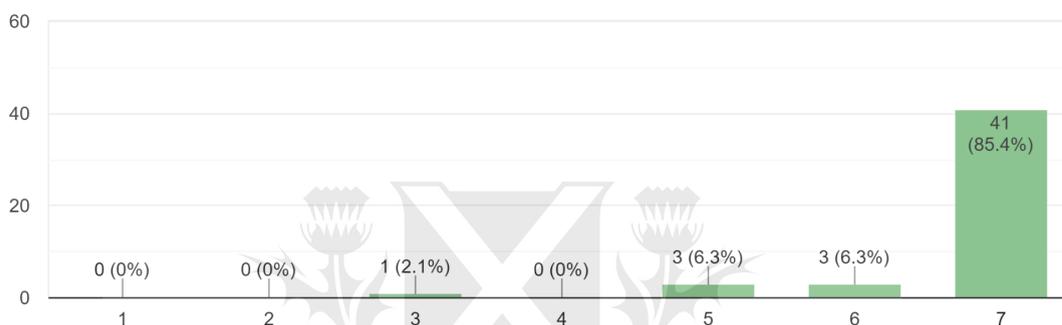
A esto se le suma el impacto que tuvo Whatsapp durante el transcurso de la pandemia a la hora de hacer negocios y tener un nuevo canal de contacto con los clientes en los momentos de mayor aislamiento. Hoy es la red social más elegida por los usuarios. Las empresas debieron adaptar su estrategia en torno a esta herramienta por necesidad y porque terminó siendo un canal de

¹² Anexo 1 - Digital 2022 - We are social y Hootsuite

comunicación directo para los usuarios. En el caso de ILHSA además de contar con un whatsapp que es respondido por el equipo de atención a clientes, los locales necesitaron usar este canal para tener un canal directo de comunicación con sus clientes más cercanos y en una encuesta¹³ realizada entre los responsables de los locales la identificaron como la herramienta más útil.

Qué tan útil crees que fue Whatsapp?

48 responses



No podemos dejar de mencionar los esfuerzos que está haciendo Meta para integrar el sistema de mensajería de sus plataformas en messenger y los features que ha ido presentado como la creación de tienda en los perfiles de sus productos Facebook e Instagram obligando a las empresas a tener en cuenta todas estas herramientas al momento de definir su estrategia comercial para adaptarse a los cambios que va planteando el gigante tecnológico.

En el mercado Argentino no podemos dejar de mencionar el impacto que tiene Mercado Libre (ML) en el ecosistema digital. La audiencia que tiene la plataforma ha llevado que cada vez más empresas tengan su tienda oficial en este marketplace y se ha convertido en una empresa formadora de precio ya que todos los usuarios se han acostumbrado a tomarla de referencia a la hora de hacer una compra.

¹³ Encuesta de elaboración propia respecto al uso de herramientas digitales durante el confinamiento - Anexo 2

Como mencionamos antes la digitalización ha provocado el surgimiento de modelos de negocio B2B2C como el de ML que implica tener toda una estrategia dentro de la plataforma ya que la exposición es fundamental para poder ser relevantes. Siendo las tasas de velocidad de envíos y porcentaje de envíos completados los que hacen que un vendedor logre ser destacado por la plataforma. A esto se le suma los distintos features que tiene como Full y Flex que implican tener stock dentro de los depósitos de ML o destinar espacio dentro del depósito propio para poder satisfacer la demanda que generan sus usuarios. Una de las últimas propuestas que ha realizado la empresa es tener una tienda dentro de Mercado Shops, para obtener ciertos beneficios dentro de la organización como ser un ejecutivo de cuenta y comisiones más bajas para las ventas realizadas por este sitio.

b. Marketing B2C

La Asociación Argentina de Marketing¹⁴ define la actividad que nuclea de la siguiente manera: “El Marketing es una Ciencia Socioeconómica que estudia las razones y consecuencias, de las relaciones de intercambio entre consumidores y productores de bienes desarrollando modelos estratégicos, procesos y herramientas, para la satisfacción de necesidades y deseos con el fin de crear valor para todas las partes.” A esta definición técnica de la Asociación sumaríamos que las relaciones no solo se dan entre consumidores y productores, sino que abarca a todos los stakeholders que tiene una empresa.

Cabe destacar que el proceso social que implica la interacción de individuos de una organización con sus consumidores promueve el intercambio de valor que no necesariamente es económico o monetario, sino que también pasa por la necesidad de satisfacer necesidades y deseos, driver emocionales del modelo B2C.

¹⁴ AAM Asociación Argentina de Marketing. Definición de Marketing - disponible en: <https://www.aam-ar.org.ar/>

En este punto creemos en la importancia de tener desarrollada una estrategia de ciclo de vida de marketing, como lo define Hubspot en su blog, “es el mix de estrategias que una compañía usa para influenciar positivamente en el comportamiento de un consumidor a medida que ellos se mueven a través de cada punto de contacto en el ciclo de marketing, desde la atracción inicial hasta convertirse en un evangelizador de marca”¹⁵

Con el objetivo de crear relaciones a largo plazo y alcanzando el más alto valor de CLV se deben definir las tácticas a desarrollar en cada punto de contacto que un consumidor tiene a lo largo de su journey como cliente de la empresa.

Dependiendo de la bibliografía puede haber entre 4 y 6 etapas que explican los estadios de un cliente dentro de una empresa. Tomaremos de referencia las 6 etapas más clásicas para esta definición, comenzando por el descubrimiento, instancia en la que el usuario empieza a escuchar y recuerda la marca. A continuación está la consideración, momento en el que el consumidor ya conoce de nuestra existencia y la asocia con la necesidad de comprar un artículo en particular. Luego continúa la compra, “momento de la verdad”, donde se adquiere el producto o servicio. En este estadio llegamos al momento de la retención y logrando que un cliente nos vuelva a elegir para realizar una compra y destine una parte de sus gastos en nosotros. Por último se encuentra la instancia de fidelización, donde logramos que el cliente no solo nos compre sino que nos recomiende a tal punto que sienta que cada venta que realizamos se debe a sus esfuerzos para difundir nuestra marca.

Con la digitalización y la irrupción de las redes sociales estas etapas mencionadas han ido incorporando capas que la fueron complejizando, como también se han ido generando nuevas instancias o definiciones, como por ejemplo el momento cero de la verdad (ZMOT por sus siglas en inglés) que así lo define Jim Lecinski, Vicepresidente de soluciones para el consumidor de Google en América. “ZMOT es el momento que tomas tu laptop, celular u otro

¹⁵ <https://blog.hubspot.com/marketing/lifecycle-marketing>

dispositivo conectado y empiezas a aprender sobre un producto o servicio (o potencial novio), estás pensando sobre probar o comprar”.¹⁶

La búsqueda desde un smartphone se ha convertido en una rutina obligatoria en los hábitos de los consumidores, todos hacemos un research de mayor o menor profundidad, al momento de definir una compra. Debido a estos cambios de hábitos que los consumidores van teniendo, con el claro objetivo de poner al cliente en el centro de nuestra estrategia, es que la empresa debe considerarlos para cada instancia del mix de marketing y estrategia de comunicación que va a llevar adelante.

En cuanto a los canales a utilizar para desarrollar una apropiada estrategia de comunicación para una empresa B2C en primer lugar tenemos los contact center que permiten interactuar directamente con el consumidor, a través de llamados, emails o whatsapp, a esto se le suma el email marketing que la empresa pueda desarrollar para generar valor a sus clientes comunicando novedades, eventos o contenido exclusivo. A este mix se le suma el peso que los canales digitales y redes sociales están teniendo en nuestra vida cotidiana, Youtube y Twitch dentro de los primeros. Facebook, Instagram, Twitter, Tik Tok y LinkedIn por el lado de las redes sociales.

En el marketing B2C debemos estar enfocados en nuestros consumidores para poder estimular sus emociones y ser relevantes, de esta manera no sólo ofrecerles un producto o servicio sino que le generamos un valor que no pueden encontrar en otro lado. El contenido que se ofrece debe ser cada vez más profesional donde el branding empieza a tener un peso determinante para el desarrollo de una estrategia efectiva.

a. Brand Content

Las redes sociales han hecho que las estrategias de Brand Content adquieran otra dimensión. Impulsada por los segmentos más jóvenes de la sociedad el uso de redes como Facebook e Instagram hizo que las empresas tengan un

¹⁶ Lecinski, J. (2011), Winning the zero moment of truth: ZMOT, EEUU, Vook Inc.

canal directo de comunicación con sus consumidores y adaptan su estrategia a la adopción que el público tuvo de estos medios. En Argentina el peso de las redes no es menor¹⁷, aunque Facebook alcanzó su techo y no reporta grandes cambios en el crecimiento de cuentas, de todas maneras puede alcanzar el 78.5% de la población mayor de 13 años. Mientras que Instagram sigue presentando crecimientos en perfiles nuevos, que se deben a que es la primera red social que los padres están permitiendo abrir a sus hijos, permite alcanzar alrededor del 68.2% de la población mayor de 13 años. Google sigue siendo el portal más visitado en Argentina seguido por Youtube convirtiéndose en el segundo motor de búsqueda más utilizado. Tampoco hay que dejar de apreciar el crecimiento que Tik Tok está teniendo año a año en el país.

La generación Z o centennials es una generación post millenials y que son las personas nacidas a partir del año 2000, son nativos digitales y para el año 2022 comienzan a ser las personas que ingresan al mercado laboral. No solo engrosan la base demográfica de un país, sino la de potenciales clientes que todos los modelos de negocio B2C necesitan para generar tráfico a sus tiendas. El libro “The Gen Z frequency” señala, “Las marcas apuntando a la generación Z deben mirar más allá de los confines de la segmentación tradicional, la máxima prioridad siempre tiene que estar en la alineación que nos ayude a cultivar relaciones con la cultura juvenil, no solo organizarla”¹⁸

Esto se ha visto en experiencias que han llevado adelante editoriales que han desarrollado una audiencia muy fiel entre este segmento etario y ha impactado en sus ventas logrando que sus lanzamientos más importantes ocupen los rankings de venta de las grandes cadenas de librerías y se lleven un alto porcentaje del WOM (word of mouth) de éstos públicos que tienen incorporado el uso de sus redes a sus hábitos y son ávidos de compartir sus experiencias satisfactorias con su entorno. Una estrategia de word of mouth marketing son muy efectivas porque amplían el alcance que una marca puede tener, pero

¹⁷ Anexo 1

¹⁸ Gregg, W. y Baird, D. (2021) The Gen Z frequency: How brands tune in and build credibility, EEUU, Kogan Page

sobre todas las cosas se hace sobre una base de confianza que la audiencia tiene sobre el emisor del mensaje, que se puede tratar de un simple usuario hablando con sus amigos, un micro influencer o un influencer que con un solo mensaje tiene más alcance que la propia marca.

Según David Aaker “Una visión de marca debe intentar ir más allá de los beneficios funcionales para considerar los valores organizacionales un propósito superior, personalidad de marca y, beneficios emocionales, sociales y de autoexpresión”. Con una visión bien definida una empresa puede reflejar en su brand awareness el grado de familiaridad que los consumidores y stakeholders tienen con lo que la empresa comunica; que va más allá del reconocimiento de un logo sino que el mercado objetivo reconozca la marca y lo que ella representa. La generación del brand awareness es crucial para que los consumidores depositen su confianza en una empresa que conocen como un nuevo partner del mercado, además de afianzar la posición de la empresa en el mercado B2C que se desarrolla su actividad.

Para poder asegurar una buena estrategia de comunicación de una empresa en Argentina la empresa debe considerar los medios digitales más utilizados en el país y adaptar su estrategia en base a la utilización que hacen los usuarios de estos canales. Redes como Facebook, Instagram y Tik Tok más destinadas al esparcimiento, Youtube y Google más enfocadas a búsquedas de información, y por último Whatsapp (tanto como Messenger de Meta) que el usuario apunta para resolver consultas directas con una marca. Para ello es importante encontrar el medio ideal para la instancia en la que se encuentra el consumidor en nuestra embudo de conversión.

Hay muchas variantes de un marketing funnel y algunas empresas han identificado embudos específicos para su proceso de venta. Para este caso vamos explicar el más estándar dividido en cuatro etapas donde identificamos la red social o canal ideal para cada instancia como lo mostramos en el gráfico a continuación.



La parte superior del embudo es donde generamos conciencia y descubrimiento a los potenciales clientes, siendo Facebook, Instagram y Youtube las plataformas ideales para desarrollar en esta instancia. El contenido se presenta en forma de imagen o video con el objetivo de generar conciencia e informar del producto o servicio que ofrecemos, produciendo contenido que provea valor agregado al usuario.

En la mitad del embudo es donde el usuario ya nos tiene dentro de su radar y demuestra su interés por los productos que ofrecemos, en este punto debemos trabajar más una herramienta como Google que no solo tiene su feature más importante para la publicidad online en Ads sino que a través de Google Mi Negocio administramos la presencia digital de todos los locales, potenciando desde el SEO a una web que cuenta con varias fichas de locales activas, con reseñas y distintas actualizaciones que la empresa o los propios usuarios de la plataforma generan. En esta etapa del funnel Whatsapp se transforma en una gran herramienta de personas que están haciendo consultas por productos que vendemos y nos permite derivar ventas a la web o locales.

En la etapa de consideración la experiencia en nuestra web es fundamental para que el usuario termine concretando una compra. En esta etapa tener

instalados los píxeles en la web nos permite trabajar el remarketing y continuar optimizando nuestra inversión.

Está claro que todas las plataformas pueden intervenir en otra instancia del embudo de conversión, pero lo que intentamos explicar es que si tenemos bien definidos los objetivos de cada touchpoint que un usuario puede tener con nuestro ecosistema digital hacen que atraviese todo el proceso de compra y los estadíos del ciclo de marketing de una manera que nos permita aumentar su CLV. Si nuestra propuesta de valor capta la atención de un prospecto, el viaje del usuario debería hacer que nos considere en la próxima compra que busque lo que ofrecemos logrando la confianza y consideración para finalmente lograr que se convierta en nuestro consumidor. Si nuestra propuesta es consistente en el tiempo y nuestro servicio post venta es el canal donde el cliente obtiene todas las respuestas que necesita, podemos lograr fidelizarlo que es el objetivo final de este tipo de estrategia.

“Casi todos los seres humanos están buscando una guía (o guías) que les ayuden a ganar el día.” sentencia Donald Miller en su libro¹⁹. Si estamos enfocados en crear y compartir contenido valioso, relevante y coherente para atraer una audiencia específica, no solo lograremos su atención sino que estaremos motivando sus acciones.

No queremos dejar fuera de este análisis 2 plataformas en las que se puede trabajar para crear valor a públicos disímiles pero bien definidos. En primer lugar Tik Tok, red social con gran difusión en el público joven con gran crecimiento en Argentina. Y en segundo lugar LinkedIn una red de nicho profesional donde podemos establecer vínculos con distintos stakeholders corporativos de la organización ofreciendo propuestas de valor para sumar al diálogo que se pueda generar en esta red como también la alta posibilidad de llevar adelante la captación de prospectos para fomentar y potenciar las ventas del modelo B2B que tiene la empresa.

¹⁹ Miller, D. (2017) Building a StoryBrand: Clarify Your Message So Customers Will Listen, EEUU, Harper Collins Leadership

5. Análisis de situación

a. Contexto

Político:

Es de suma importancia en la Argentina llevar un termómetro político para intentar entender las políticas que llevará adelante el partido político que se encuentre en el poder. Ya que a través de medidas del BCRA el gobierno regula las entidades financieras y la posibilidad de adquirir créditos por parte de las empresas mientras que las políticas fijadas desde el ministerio de economía afectan la macroeconomía del país que termina impactando en el consumo que lleva adelante la demanda interna.

En la actualidad el gobierno llevado adelante por la coalición Todos encabezada por Alberto Fernández como Presidente y Cristina Fernández de Kirchner como Vicepresidenta. Se trata de un frente peronista con medidas heterodoxas y que su gestión se vió afectada por la irrupción de la pandemia y la negociación que debió llevar adelante su gobierno para poder cerrar un acuerdo con el FMI (Fondo Monetario Internacional).

Dentro del frente hubo tensiones que han ido saliendo a la vista luego de la derrota sufrida en las elecciones de medio término y el acuerdo llevado adelante por el gobierno con el FMI hizo que la fuerza política liderada por el anterior presidente del país, Mauricio Macri, revitalizará sus aspiraciones rumbo a las elecciones presidenciales que se llevarán adelante en el 2023.

Otros actores que influyen en el mundo del libro:

*Fundación El Libro*²⁰: Entidad civil sin fines de lucro constituida por la Sociedad Argentina de Escritores, la Cámara Argentina del Libro, la Cámara Argentina de Publicaciones, el Sector de Libros y Revistas de la Cámara Española de Comercio, la Federación Argentina de la Industria Gráfica y Afines, y la Federación Argentina de Librerías, Papelerías y Afines.

²⁰ <https://www.el-libro.org.ar/fundacion/>

*Cámara Argentina del Libro*²¹ (C.A.L.): es una asociación profesional sin ánimo de lucro, fundada en 1938 para la representación y gestión de los intereses del sector editorial argentino. Actualmente reúne a más de quinientos editores, distribuidores y libreros. La Cámara es miembro de la Unión Internacional de Editores, del Grupo Iberoamericano de Editores, y de la Fundación El Libro, socio y participante de las comisiones de la Cámara Argentina de Comercio (CAC), y de la Unión Industrial Argentina (UIA),), así como de la Cámara de Importadores de la República Argentina (CIRA) y de la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA).

Economía:

La historia argentina tiene una gran historia de turbulencias económicas que han llevado a distintas crisis. En el 2018 la crisis financiera a causa de la alta deuda que tomó el estado en corto tiempo y que hacía que sus vencimientos no puedan ser pagados obligó al gobierno de Macri pedir un crédito al FMI. A eso se le sumó el impacto negativo de la pandemia que llevó al país a tener un descenso del PBI durante el 2019 y aún mayor durante el 2020, pero que tiene un repunte en el 2021 con una suba del 10.8% anual.

Los 2 primeros años del gobierno de Alberto Fernández fueron llevados adelante con políticas públicas (IFE, REP, etc) para amortiguar la caída de la actividad comercial e industrial mientras se llevaban adelante negociaciones con el FMI para llegar al acuerdo que se obtuvo en 2022 y que no implican las políticas de ajuste extremas a las que nos tiene acostumbrado el Fondo, donde también hace una autocrítica a las formas y tamaño del crédito otorgado a la gestión anterior y la finalidad que se le dió.

La gran cuenta pendiente que tiene el gobierno es la inflación que no ha dejado de rondar el 50% anual desde el 2019 cuando alcanzó su máximo de 53%. Empujado por el desdoblamiento de la moneda desde que se volvió a aplicar las restricciones a la compra de dólares lo que generó tensiones cambiarias que impactan en la formación de precios. Esta situación está empeorando con

²¹ <https://www.camaradellibro.com.ar/>

la crisis bélica que se está desarrollando entre Rusia y Ucrania que afecta el valor de los commodities y tiene un gran impacto en la economía local.

A pesar de los vaivenes económicos, Argentina tiene un rol destacado en la economía mundial, centrada en su modelo agroexportador. Este sector trabaja la industria de la carne, los cereales (trigo, maíz y soja transgénica), los cítricos, el tabaco, el té y la uva (producción vitivinícola). A nivel mundial, Argentina lidera la exportación mundial de productos derivados de la soja debido a gestiones para sumar valor agregado a la producción local de materias primas. El sector agrícola representa alrededor del 6% del PIB, pero es una actividad que tiene una baja tasa de empleo, además de ser estacional y en gran medida informal.

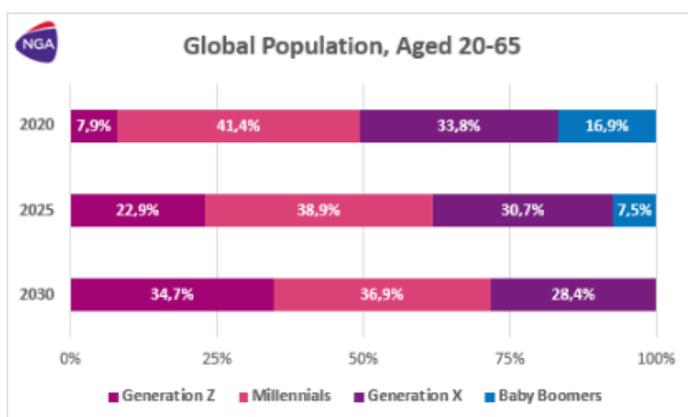
El país tiene un gran potencial gracias a sus recursos energéticos y materias primas: es el cuarto mayor productor de gas en América Latina, a nivel mundial Vaca muerta es el segundo yacimiento de gas no convencional y la cuarta reserva de petróleo no convencional, además cuenta con la cuarta mayor reserva de litio.

Social

En los próximos años existirán cambios en las estructuras etarias de las poblaciones mundiales, lo que también impactará en la fuerza laboral y, por ende, en las poblaciones económicamente activas que serán los nuevos consumidores que se incorporen al mercado.

Uno de los cambios más notable es que en los próximos 5 años la generación Z triplicará su peso en la estructura social como lo muestra el gráfico²²

²² <https://www.ngahr.com/>



Esto implica que los esfuerzos de nuestras marcas no solo tienen que estar pensados para mantener interesados a nuestros actuales clientes sino ganar el interés de los nuevos clientes que ingresarán al mercado. Para las variables sociales se usó la información del INDEC que se basa en las proyecciones basadas en el censo 2010. Cuadro 1. Población estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo. Total del país. Años 2020-2025.²³

Año	Población		
	Total	Varones	Mujeres
2020	45.376.763	22.273.132	23.103.631
2021	45.808.747	22.492.818	23.315.929
2022	46.234.830	22.709.478	23.525.352
2023	46.654.581	22.922.881	23.731.700
2024	47.067.641	23.132.846	23.934.795
2025	47.473.760	23.339.242	24.134.518

²³ Fuente: INDEC. Estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

A continuación se describirán otros puntos relevantes que hacen a la situación social a argentina

Pobreza: la desigualdad sigue siendo uno de los temas pendientes que tiene nuestro país y que los últimos años de pandemia e inflación empeoraron, según datos del INDEC el 40.6% de las personas viven en situación de pobreza en Argentina, teniendo una incidencia mayor en áreas rurales que en urbanas. Para paliar esta situación el Estado hace inversiones sociales a través de programas que buscan acompañar a las familias más carenciadas como la asignación universal por hijo, los planes progresar y potenciar trabajo entre otros.

Educación: Argentina es una de los pocos países en el mundo que asegura el acceso a la educación desde los niveles iniciales hasta el universitario. La ley Nacional de Educación es la que hace responsable al Estado de garantizar que haya gratuidad e igualdad en la enseñanza de todo el país.

La pandemia además de afectar la educación de los chicos dejó de manifiesto la frágil situación económica que antes mencionamos y expuso la desigualdad que hay respecto al acceso de la tecnología y la conectividad de los hogares.

Igualdad de género: el país no ha estado exento de los movimientos que han buscado poner en agenda la desigualdad que sufren las mujeres en la sociedad moderna, además Argentina es un país de vanguardia en lo que respecta a leyes que han brindado derechos a mujeres y al colectivo LGBTQ+.

Esto ha tenido un gran impacto en la literatura, desde literatura de ficción que ha desarrollado un montón de historias con vínculos LGTB entre sus protagonistas a ensayos que tratan sobre feminismo, derechos de la mujer y otras temáticas que ha obligado a distintas librerías del mundo a generar un espacio entre sus bibliotecas para identificar este material.

Trabajo: según los datos del INDEC²⁴ en diciembre de 2021 la tasa de desempleo descendió al 7% que estuvo acompañado con un crecimiento de la

²⁴ Indec, Dirección de Encuesta Permanente de Hogares. Cuarto trimestre 2021

tasa de actividad que pasó del 43.6% al 46.9% entre el tercer trimestre y el último del año pasado.

La pandemia tuvo un impacto muy negativo en las PyMes del país lo que ha provocado la caída de los niveles de producción interno. Las mejoras observadas en el último año son el impacto de las políticas de contención que aplicó el Estado y el rebote a la pésima situación vivida el año anterior. De todas maneras las mejoras en la tasa de desempleo no se ven reflejadas en la calidad del mismo, ya que un tercio del trabajo creado fue empleo en blanco mientras que el resto son empleos informales o cuentapropistas.

Tecnológico

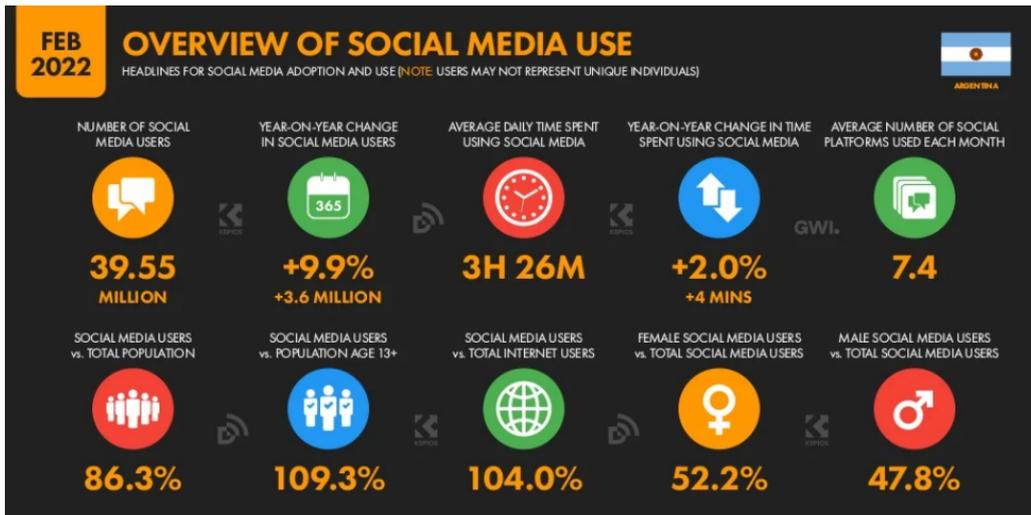
La ciencia y tecnología es un terreno en el que siempre se ha destacado nuestro país, donde se han hecho avances en distintos campos, desde tecnología agropecuaria a Fintech la Argentina ha sabido liderar y actualmente cuenta con varias empresas unicornio en el sector.

Además de la calidad educativa que reciben los profesionales en nuestro país, cuentan con un potencial creativo muy bien visto en el mundo ya que al vivir constantes crisis los empleados argentinos han adquirido ciertas habilidades o atributos que los hacen muy interesantes para el mercado internacional. Los profesionales formados en el país están a la altura de los grandes cambios tecnológicos.

Un país como Argentina requiere de políticas públicas activas que generen un marco que permita la investigación y desarrollo de tecnología local, ya que los vaivenes económicos que sufre el país hacen que los costos de la tecnología se vean afectados por las fluctuaciones del dólar.

Internet y Redes sociales en Argentina²⁵ .

²⁵ Ver anexo 1



Nuestro país tiene estadísticas por encima del promedio de la región, donde se puede ver la cantidad de usuarios de internet y redes sociales. Donde la penetración de mobile tiene un tasa de más de una conexión por persona, en este punto pensando que muchos tienen un celular personal y otro para uso profesional. Un dato muy relevante es que de las 9:38hs promedio que mensualmente los argentinos usan internet, el 94.8% de los usuarios acceden al servicio a través de un dispositivo móvil, esta tasa se eleva a la hora de hablar de RRSS donde el uso sube 97.5%.

En el top 5 de sitios más visitados por los argentinos se encuentra Google, Facebook, Youtube y Mercado Libre, seguidos por Infobae que se convierte en el primer portal informativo del país. Google no solo se lleva el primer lugar de sitios utilizados sino que con casi el 98% de las búsquedas se convierte en el buscador más elegido por todos.

Del alto promedio que tienen los argentinos en uso de internet, un tercio del mismo es destinado al uso de redes sociales. El 2021 tuvo un salto del 9.9% de usuarios respecto del año previo, destacando que se notó un crecimiento de la franja etaria que va desde los 13 a 17 años, este crecimiento se vio influido por los cambios de hábitos y como durante el confinamiento los padres flexibilizaron el uso de redes sociales en sus hijos permitiendo que cuenten con un perfil en redes como Tik Tok o Instagram desde una edad más temprana.

Whatsapp es la red social favorita de los usuarios del país seguramente catapultado por la pandemia y el confinamiento más duro. Es seguida por Instagram, Facebook y Facebook Messenger, por lo que todo el ecosistema de Meta lidera el uso de RRSS. Tik Tok ha demostrado un gran crecimiento en los últimos años y ha penetrado en el mercado argentino, sobre todo en los usuarios más jóvenes. Twitter sigue siendo una red relevante para el ecosistema de RRSS pero no ha presentado grandes cambios en la cantidad de público en los últimos años, es una red con gran uso entre personalidades, políticos, periodistas y deportistas, teniendo un gran impacto en la agenda mediática. LinkedIn continúa un crecimiento constante con la particularidad que es una red de nicho donde los usuarios son profesionales que articulan un entorno propicio para las relaciones corporativas y el networking.

Legal

El core del negocio es el libro y el rubro se encuentra enmarcado dentro de distintas leyes que se vienen aplicando desde 2001. Son normativas muy respetadas por el sector lo que a veces hace que se burocraticen ciertos aspectos pero también permite que a través de distintas entidades que existen en la industria el mercado se autorregule.

Ley nacional de fomento del libro y la lectura (n°25.446²⁶). Establécese la política integral del libro y la lectura, y sus condiciones (la venta de libro está exenta de abonar iva como también la importación o exportación estarán exentas de cualquier impuesto). Objetivos generales. Autoridad de aplicación. Funciones de la Comisión Asesora del Libro. Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura. Fomento de la industria editorial, la demanda editorial y los hábitos de lectura. Control de ediciones y protección de los derechos de autor. Sanciones. Reglamentación y vigencia.

Ley nacional del libro (N°25.542)²⁷ establece que los editores, importadores o representantes de libros deberán fijar un precio uniforme de venta al público

²⁶ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/68006/norma.htm>

²⁷ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/71549/norma.htm>

(PVP) o consumidor final de los libros que edite o importe. Descuentos al PVP (solo se pueden aplicar descuentos del 10% durante ferias, días y semanas consagradas al libro). Instituciones o entidades de base asociativa. Exenciones. Autoridad de aplicación. Multas.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

A partir del año 2015 la ONU adoptó en su agenda el concepto de sustentabilidad y el desarrollo sostenible de proyectos a largo plazo con el objetivo de poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad a todos los habitantes del planeta.

El programa se enmarca dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS o SDG's en inglés). Se trata de 17 áreas interconectadas y cualquier acción en una de ellas repercutirá los resultados en otras con el objetivo de equilibrar la sostenibilidad social, económica y ambiental de un país, región o proyecto.

Entre los 17 puntos²⁸ que el organismo plantea a desarrollar destacamos Educación de calidad, Igualdad de género, Producción y consumo responsables y Alianzas para lograr los objetivos. Son puntos centrales que pueden acompañar un proyecto como el que estamos presentando y tienen una directa influencia en el círculo cultural donde se desenvuelven nuestros usuarios.

b. Análisis de mercado

Como mencionamos antes el Grupo es un retail que ofrece a su público entretenimiento cultural. El core del negocio es el libro por lo que nos parece importante comenzar hablando sobre el mercado editorial argentino ya que es el que mayor impacto tiene en el modelo de negocio de ILHSA.

²⁸ ONU, Organización de Naciones Unidas, Gráfico con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En el informe anual del 2020²⁹ elaborado por la Cámara del Libro podemos ver que la cantidad de novedades se ha mantenido constante en los últimos años, aunque el año de la pandemia marcó un cambio en el tipo de soporte que se viene utilizando, bajando la cantidad de libros físicos y subiendo la versión en digital, esto incluye libros viejos que tuvieron su primera versión digital durante la pandemia. No se debe tomar este dato como un cambio de tendencia en el tipo de producción del libro, pero sin lugar a dudas se debe considerar ya que puede ser el empujón que necesitaba el formato digital para terminar de instalarse en el mercado argentino. El libro digital no solo se refiere a la lectura sino que la opción del audiolibro es un formato que no deja de crecer año a año debido a su practicidad para la adopción, las personas se encuentran más habituadas al uso de la tecnología, el audiolibro permite combinar la “lectura” mientras se ejecuta otra actividad y una de la más importantes es la accesibilidad que le da usuarios con problema visuales, además los cambios de hábitos de los últimos años como la adopción del podcast y querer bajar la cantidad de horas de pantalla por la sobreexposición que venimos teniendo, lo terminan haciendo una opción más atractiva que el e-book.

El 30% de los títulos que se venden en el mercado editorial corresponden al Sector Editorial Comercial (SEC) que recibe las publicaciones dirigidas a canales de venta exclusiva del producto libro, como librerías, distribuidoras y en menor medida la venta directa al público.

En el SEC debemos destacar que el paso de la pandemia produjo una caída en la cantidad de empresas que producían libros para el sector. Y un dato muy importante es que a pesar que se mantuvo la cantidad de novedades impresas por el sector se mantuvo la tendencia decreciente en la cantidad de unidades producidas alcanzando su mínimo histórico con 8 millones de ejemplares lanzados durante el 2020. Un dato que grafica la situación es que algunas novedades tuvieron 600 ejemplares de tirada para su primera edición, si se

²⁹ CAL, Cámara Argentina del Libro, Informe de producción de libros 2020.
<https://camaradellibro.com.ar/estadisticas/PDF/2021.03.29-Informe-Produccion-Anual-2020.pdf>

tiene en cuenta que la Ciudad de Buenos Aires tiene 603 demuestra la gran caída que tuvo el mercado editorial en los últimos años.

Cabe destacar que una tendencia que se ha ido acentuando año a año es la cantidad de publicaciones destinadas al sector infanto juvenil representando el 42% de las novedades editadas durante el 2020, duplicando al género ficción adultos y demostrando que es uno de los géneros que más volumen de venta genera a pesar de tener un pvp inferior a otras novedades literarias.

Esta tendencia del mercado editorial coincide con las tendencias detectadas en la encuesta de consumo cultural que desarrolló el Ministerio de Cultura argentino³⁰ en el año 2017. Donde muestra que el 72% de la franja etaria entre 12 y 17 años leyó al menos un libro, mientras los que tienen entre 18 y 29 años alcanzaron el 50%, a medida que la edad va creciendo continúa disminuyendo la tasa de lectura. Otro dato que cabe destacar, es que la lectura va de la mano del nivel socioeconómico, el 66% del sector medio alto y el 76% del más alto reconocen haber leído al menos 1 libro en el año mientras que el sector medio no alcanza al 45% y va decreciendo a medida que baja el nivel económico de la persona.

Mientras tanto el mundo editorial se fue adaptando a las circunstancias que trajo aparejada la pandemia y fue desarrollando canales directos para alcanzar al consumidor final. El caso más destacado de esta situación fue la decisión de Grupo Planeta³¹ que comenzó a ofrecer su catálogo de manera directa a través de Mercado Libre, decisión que se encuentra dentro del marco legal establecido, pero que sacudió el mundo de las librerías que sintieron que se estaba rompiendo un código entre librerías y editorial, dejando la situación como antecedente y que puede repercutir en el ecosistema del libro en el mediano plazo.

³⁰ Ministerio de Cultura de la Nación. ENCC, Encuesta nacional de consumo Cultural (2017).

<https://datos.gob.ar/dataset/cultura-encuesta-nacional-consumos-culturales-2017>

³¹

<https://www.lanacion.com.ar/cultura/librerias-alerta-porque-editorial-planeta-vende-directo-nid2375372/>

c. Análisis de la competencia

Como mencionamos antes el Sector Editorial Comercial representa según la CAL el 31% de la facturación, mismo porcentaje que la cantidad de novedades que el mundo editorial lanza al mercado.

Buenos Aires ostentó en el año 2015 la ciudad con mayor cantidad de librerías³² por cada 100.000 habitantes según el Foro Mundial de Ciudades Culturales y aunque actualmente se encuentra en el cuarto puesto³³ superada por Lisboa, Melbourne y Chengdu.

Cabe destacar que el mercado de la Ciudad de Buenos Aires concentra el 38% de las librerías que hay en el país, donde el total asciende a 1598³⁴ locales en todo el país. Aunque el impacto de la pandemia ha provocado el cierre de varias librerías en el país, no le ha quitado dimensión al sector.

Además este relevamiento se concentra en librerías con locales a la calle por lo que no contempla los nuevos competidores digitales que ha incorporado el mercado y que aún no cuentan con locales físicos para ofrecer sus productos. Lo que, acentuado por los cambios de hábito que introdujo la pandemia, dió lugar para que estos jugadores alcanzaran un share de mercado en corto tiempo que en otro contexto le hubiera insumido mayores esfuerzos.

Pre pandemia la cantidad de librerías era una variable clave para clasificar a los competidores que tenía la industria, ya que el número de locales que una empresa tenía, hacía que pueda concentrar una gran parte del tráfico que el mercado cultural implica. La pandemia y la disrupción digital hicieron que ese tráfico se traslade a la web, por lo que perdió un poco de ponderación la cantidad de locales contra el tráfico web y el WOM (word of mouth) que

³²

<https://www.infobae.com/2015/05/28/1730448-buenos-aires-la-ciudad-del-mundo-mas-librerias-habitante/>

³³ World Cities Culture Forum

<http://www.worldcitiescultureforum.com/data/number-of-bookshops-per-100.000-population>

³⁴ Ministerio de Cultura de la Nación, SinCA, Sistema de Información Cultural Argentina
<https://www.sinca.gob.ar/VerNoticia.aspx?Id=29>

algunos jugadores lograron alcanzar. Con esto no se está decretando la muerte de los locales físicos³⁵, pero se está proyectando un incremento del 96% del comercio electrónico para el 2025, representando un 43% del total de las ventas. Lo que hace que los jugadores que tengan una estrategia digital acorde al contexto tendrán mayores oportunidades ya que el sector editorial podrá atribuir y ponderar con otras variables a los intermediarios que venden sus productos.

Competidores directos

- Cúspide es el competidor más directo por tamaño y alcance, sus 45 locales y presencia en provincias que ILHSA no tiene locales, lo convierten en el segundo jugador del mercado. El ecommerce lleva el nombre de la marca, www.cuspide.com, lo que facilita el viaje del consumidor desde el momento cero de la verdad definido por Google. Tiene presencia en Mercado Libre con su tienda oficial.
- Librenta es una librería digital con 7 años en el mercado, ingresó a la competencia a través de Mercado Libre, su ecommerce está confeccionado en Mercado Shops y su tienda oficial en el marketplace es la líder indiscutida del rubro librerías. La aplicación de todos los features (Ej: envíos Flex y Full) y de las mejores prácticas dentro del entorno de Mercado Libre hizo que Librenta acompañara el crecimiento del gigante tecnológico hasta ser considerado el tercer partner del mercado por las editoriales.
- Libooks es una nueva librería digital en el mercado argentino, es un proyecto llevado adelante por La Nación siendo una sorpresa su desembarco en el mercado del libro, con una inversión de más de 2 millones de dólares esta librería digital comenzó a funcionar en el 2021.
- Pequeñas cadenas y librerías de barrio, como hemos señalado Argentina cuenta con alrededor de 1500 librerías donde se encuentran pequeñas librerías

35

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/recorrido-del-consumidor/tiendas-omnicanal>

de barrio y cadenas que se desenvuelven en distintas regiones, pero que ofrecen el mismo producto que Grupo ILHSA.

Entre las pequeñas cadenas destacamos Estación Libro (ex Boutique del Libro) que se ubica en Zona Norte (Provincia de Buenos Aires) y Quade que ya posee 3 librerías en Córdoba con la estrategia de pensar sus espacios ha rediseñado el concepto del local creando una muy linda experiencia dentro de sus tiendas.

Competidores indirectos

Para analizar a los competidores indirectos utilizaremos 2 drivers, el primero es el entretenimiento.

Al ser el libro, como la música y películas, fuente de ocio o entretenimiento para su usuario hace que nuestro producto/servicio compita con otras empresas que también ofrecen esparcimiento cultural que va desde ver una serie/película en una plataforma de streaming, ir al cine o chequear el feed de tu red social favorita.

La clave para este punto es seguir la tendencia de los usuarios y tener en cuenta la forma de consumir entretenimiento para poder adaptar nuestra estrategia comercial y comunicacional a ellos.

El segundo driver es pensar en base al objetivo de la compra, lo que se desprende de las encuestas NPS que realiza el Grupo, ya que en esta encuesta se ha introducido la pregunta si la compra es para consumo propio, para regalar o ambas, y aunque el 55% de los clientes compra para su propio uso, prácticamente la otra mitad realiza una compra para regalar. Hecho que queda demostrado con las fluctuaciones que tienen las ventas en los meses de fechas comerciales y lo que sucede durante la navidad momento en el que la cantidad de artículos por ticket aumenta considerablemente al ser nuestro producto una opción para todos los integrantes de una familia, desde los más chicos a los adultos.

d. Análisis de consumidor

Como se hizo mención en la encuesta de consumos culturales el consumo cultural y de libros en particular, van de la mano del nivel de educación y socioeconómica. Históricamente el mundo del libro tuvo su público mayoritario en el sector ABC1 de la sociedad.

Según datos del Indec³⁶ el 59,4% (17.197.180 personas) de la población percibe algún ingreso con un promedio de \$51.594, con un ingreso promedio en hombres de \$60.348 y de mujeres de \$43.183. Los 2 deciles con mayores ingresos de la sociedad (3.437.483 personas) concentran el 48% de los ingresos con un promedio de \$124.671.

Los métodos de pago tienen un peso fundamental para el consumidor argentino ya que muchos requieren de la financiación para poder acceder al consumo de artículos que no son de primera necesidad, como también a beneficios y descuentos que ofrecen las entidades bancarias.

A esto se le debe sumar la conjunción del desarrollo de mayor literatura juvenil y de medios de pago como tarjetas pre cargadas o medios virtuales que permiten a los adolescente incorporarse al mercado de consumo a una edad más temprana. Señalamos esto porque en un testimonio que nos brindó una encargada del sector juvenil un cambio que se notó en los últimos años es que ahora los adolescentes prefieren ir a comprar sus libros solo o con un grupo de amigos lo que antes hacían con sus padres, sobre todo porque no quieren que les pregunten sobre lo que están leyendo ya que como mencionamos antes hay mucha literatura de género y eso naturalmente incomoda a este público.

Otro dato a destacar es que según datos del BCRA³⁷ el 91% de la población adulta tiene acceso a una cuenta bancaria, número equiparable a economías

³⁶ INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas, Evolución de la distribución del ingreso. Tercer trimestre 2021

³⁷ BCRA, Banco Central de la República Argentina. Informe de inclusión financiera 2020.

<http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-022020.asp>

desarrolladas. Esto fue alcanzado por políticas públicas que realizaron la apertura de cuentas para 3.000.000 de personas para poder instrumentar programas de ayuda social y al consumo. Como es el caso del programa Más Cultura que inyectó alrededor de \$2.000.000.000 dando acceso a las personas de menores ingresos a productos o servicios de entretenimiento cultural, entre ellos los libros.

6. Análisis interno

Para comenzar con el análisis realizamos un timeline³⁸ para presentar los puntos clave en la historia de las marcas que hoy pertenecen al Grupo. ILHSA es el retail líder en Argentina en venta minorista de entretenimiento cultural. El core de su modelo de negocio es la **venta minorista (B2C)** de libros, sumado a otros artículos: música, películas, juguetes y artículos de librería.

Para cumplir este objetivo la empresa cuenta con 3 marcas: Yenny, El Ateneo y Tematika.com. Yenny y El Ateneo son 2 marcas de larga trayectoria en el mercado local. El Ateneo cumplirá 110 años en 2022 y cuenta con 8 locales, 4 de ellos en CABA y los otros 4 en las principales capitales del país: La Plata, Rosario, Córdoba y Tucumán. Merece una mención aparte la librería emblema de la marca que es El Ateneo Grand Splendid, considerada la librería más linda del mundo por National Geographic³⁹ en 2019, mientras que en el 2008 había sido elegida como la segunda librería más linda del mundo por The Guardian.⁴⁰

Mientras Yenny está hace más de 50 años en el mercado local y cuenta con 45 locales distribuidos en varios puntos del país. La marca cuenta con un hito tecnológico a fines del siglo pasado, su ecommerce yenny.com fue el primer sitio transaccional de latinoamérica en un proyecto llevado adelante junto a Visa y Oracle.

³⁸ Desarrollo propio - Anexo 3

³⁹

<https://www.nationalgeographicla.com/historia-y-cultura/2019/01/una-libreria-de-bueno-s-aires-la-mas-linda-del-mundo>

⁴⁰ <https://www.theguardian.com/books/2008/jan/11/bestukbookshops>

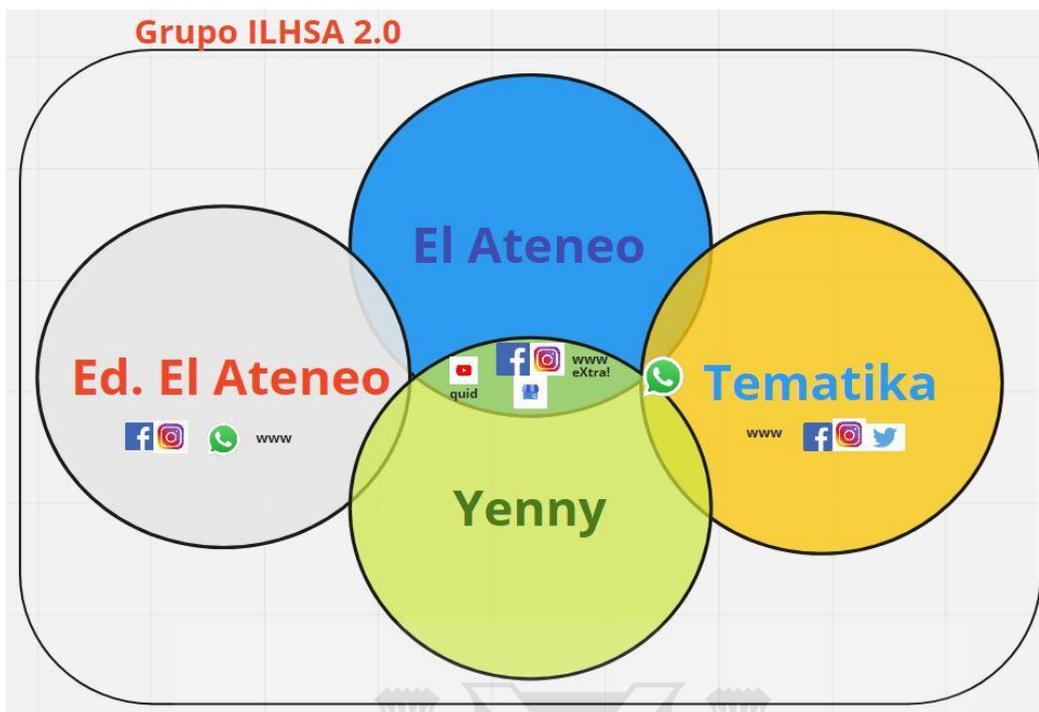
Siguiendo el auge de las .com el proyecto de ecommerce fue creciendo y se decidió separar la unidad de negocio del Grupo para poder darle la dinámica que necesita una empresa digital para evolucionar. Para eso se decidió crear una nueva marca lo que gestó el nacimiento de Tematika.com. La historia nos cuenta que la burbuja .com primero y la crisis Argentina después hizo que la unidad de negocio volviera a estar bajo el paraguas de ILHSA manteniendo su nombre y ser el canal alternativo que en esa época representaba una página web.

“Quid”, revista de Cultura urbana, fue un producto que el Grupo empezó a trabajar en octubre de 2005 y materializó su estrategia de generación de contenido para su público. La revista se vendió exclusivamente en todos los puntos de venta, tanto físicos como online, de ILHSA. Las primeras ediciones eran bimestrales y de 20.000 ejemplares auditado por el Instituto Verificador de Circulaciones (IVC). Cada edición tenía una temática en torno a las que giraban las notas de la revista y luego se hacían entrevistas a autores, cantantes y actores que tuvieran un lanzamiento. En febrero de 2020 la revista tuvo su última edición y debido a la pandemia se vio discontinuada hasta el momento.

La otra marca y unidad de negocio que tiene el Grupo es Editorial El Ateneo que se encarga de la edición y venta de libros. Esta unidad cuenta con una página web para difundir su material y la pandemia obligó a tener un canal directo de venta a través de una línea de Whatsapp, también se vio forzada por la situación a generar más contenido en formato ebook. No desarrollaremos más sobre esta unidad porque su principal modelo de negocio es B2B, pero se harán algunas consideraciones generales que pueden ser de utilidad a la hora de la estrategia que se debe llevar adelante.

En el gráfico⁴¹ que se presenta a continuación mediante diagramas de Venn se busca ilustrar la situación actual del Grupo, sus marcas y los canales de comunicación que actualmente la empresa está utilizando.

⁴¹ Desarrollo propio



La empresa tiene un centro de atención al cliente que responde las inquietudes referidas a los locales y el sitio, los canales que se utilizan son 0810, mail, inbox RRSS y Whatsapp. Este equipo también se encarga de la atención de los clientes corporativos o compras mayoristas.

a. Estrategia de Marketing actual

Marketing inbound: como hemos mencionado que responde a las consultas recibidas sobre los distintos canales que la empresa tiene. La consulta que más se repite en los distintos canales es por consultas de stock en locales, sobre todo de personas que buscan encontrar un libro, pero también sobre el programa eXtra!, ya que en la última versión de la web se dejó de tener la posibilidad de generar altas para eXtra! y realizar la consulta de puntos. Por otro lado, se reciben consultas referidas a envíos por parte de Tematika, referido a costos, tiempos o estados en los que se encuentran.

Marketing outbound: la empresa tiene una estrategia de envío de mails pero se encuentra separada en 2 tipos de envíos, novedades enviadas desde el remitente Yenny-ElAteneo dentro del paraguas que genera eXtra! como

programa de fidelización. Por el otro lado, está el envío de novedades que se hace desde tematika a su base de compradores online.

Presencia digital: la empresa cuenta con su página institucional yenny-elateneo.com confeccionada en Wordpress y que tuvo la última actualización de su look and feel hace 5 años. Por el otro lado Tematika.com estaba pasando por un upgrade cuando comenzamos a redactar este proyecto, la web que hoy se encuentra creada en Magento está teniendo una actualización para llevarla a la versión 2.4 de la plataforma ya mencionada.⁴²

Marketplace: la presencia en Mercado Libre se tiene con la tienda oficial de tematika.com. La plataforma permite configurar la compra online y retirar en la tienda más cercana con stock. Hay que guiar al usuario para que entienda que los locales de Yenny o El Ateneo son los puntos de retiro.

Redes sociales: como mencionamos en el párrafo anterior el Grupo cuenta con 2 marcas digitales para interactuar con sus stakeholders en su modelo B2C. Para yenny-elateneo se cuenta con presencia en Facebook e Instagram, mientras que tematika cuenta con presencia en las mismas 2 redes además de contar con un perfil en Twitter que replica lo que se postea en Facebook, pero no cuenta con los recursos para darle el soporte adecuado.

Como mencionamos antes Quid tiene presencia en YouTube, comenzó siendo un canal de Yenny-ElAteneo donde se compartían los booktrailers que las editoriales publicaban. Lo primero que surgió fue que al ser un canal de la cadena se comenzaron a recibir consultas sobre stocks de los libros que se compartían, sin tener los recursos para satisfacer esa demanda. En ese momento se tomó la decisión de comenzar a filmar las entrevistas más destacadas de la revista para generar contenido en todas las redes del Grupo y para no dejar un canal sin respuestas le cambiamos el nombre por Quid y se comenzó a subirle todas las entrevistas. El cambio de nombre surtió efecto

⁴² Editorial El Ateneo cuenta con una web institucional confeccionada en wordpress.

www.editorialelateneo.com

porque se dejaron de recibir consultas sobre stocks y fue el comienzo de lo que puede ser el próximo formato del producto.

Programa de fidelización: el programa eXtra! surge como estrategia de retención en el 2004. La mecánica es de acumulación de puntos por cada compra realizada por un cliente fidelizado, por cada \$1 que el cliente gasta en sus compras obtiene 3 puntos que se acumulan en su cuenta. Originalmente los puntos se cambiaban por un catálogo de premios hasta que se logró introducir la posibilidad de realizar canjes por descuentos al momento de la compra, esto llevó a que más del 90% de los canjes se concentre en los descuentos. El catálogo implicaba una gran inversión en mercadería que se compraba en firme y se debía distribuir a todos los locales o mantener en el depósito, lo que generaba muchas pérdidas por roturas y robos, además de capital inmovilizado. Lo que llevó a la decisión de que no era necesario mantenerlo y se dejaron exclusivamente los descuentos.

El programa ha tenido ciertas dificultades en el entorno digital, en primer lugar no se pudo generar un canje virtual lo que hace que los clientes puedan acumular puntos por sus compras online, pero no tienen la posibilidad de usarlos digitalmente y deben acercarse a un local para hacerlo. Por otro lado, cuando se migró el sitio original a Magento se priorizó la venta por lo que el sitio perdió la posibilidad de hacer consultas online del saldo de puntos y la posibilidad de fidelizarse.

Ranking Yenny: desde el año 2002 el Grupo cuenta con un programa en La 100 propiedad de Radio Mitre. El programa surgió con el objetivo de informar masivamente que el Grupo comenzaba a vender música dentro de sus locales. Con el correr de los años el acuerdo se fue licuando y no se tiene participación en la artística ni segundo diferenciales para hacer pauta como se hacía en los inicios del acuerdo.

7. Canva de negocio

Para comenzar a hacer un análisis global de todo lo antes expuesto utilizaremos como herramienta el Canvas⁴³ para que de una manera comprensible nos permita gestionar el modelo de negocio.



a. Segmento del cliente

Como ya lo hemos identificado antes el público del libro es amplio, por eso nos parece oportuno en este punto separar a los consumidores en dos categorías, user persona y buyer persona, ya que por ejemplo el usuario de un libro didáctico sobre colores va a ser un niño que se encuentre en pre-escolar pero el comprador de este libro serán sus padres o abuelos, incluso alguna tía PANK⁴⁴, lo que lo convierte en nuestro público objetivo. Como señalamos previamente los productos que ofrece el Grupo son muy elegidos como regalo.

⁴³ Desarrollo propio

⁴⁴ PANK, Professional Aunt, No Kids, Hace referencia a mujeres profesionales que su tiempo y regalos lo invierten en sus sobrinos, de sangre o de vínculo.

El segmento de público que históricamente tuvo el mundo del entretenimiento cultural es el ABC1 con nivel de educación secundaria o superior, pero a la tendencia de mayor consumo de literatura infanto juvenil le debemos sumar los programas de consumo que el gobierno está destinando a jóvenes entre 18 y 24 años de menores recursos

Por lo que el primer segmento que podemos definir son personas de ambos sexos entre 16 y 30 años, en el mundo del libro este segmento se lo conoce como Young Adult y cada vez más se extiende la edad en que las personas siguen leyendo literatura juvenil⁴⁵.

El otro segmento de público que podemos definir podría comenzar en los 28 y superar los 65 años. Además de gustarles el entretenimiento cultural, pueden ser personas que disfruten tanto de la literatura de ficción como libros sobre historia, terapias alternativas o repostería, por lo que podemos decir que no solo ofrecemos entretenimiento sino conocimiento.

Por el otro lado vamos a definir los segmentos por el driver de compra, si el cliente está realizando la compra para regalar o para uso propio. Donde el público que se abarca es transversal a la franja etaria y nivel socioeconómico que definimos antes.

b. Propuesta de valor

Las editoriales precisan de lugares para exponer sus productos y las librerías son la vidriera ideal para su material. Lo que convierte a los locales en grandes depósitos donde el consumidor final obtiene el artículo deseado. Como mencionamos antes la cadena cuenta con 53 locales siendo el jugador con más tiendas y con mayor stock del mercado local.

Ser un retail le permite ofrecer material relacionado con el entretenimiento como lo son artículos de librería, música en varios formatos, juguetes, juegos y recientemente se agregó merchandising.

⁴⁵

https://www.exactas.unlp.edu.ar/articulo/2018/7/7/la_generacion_que_ama_a_los_libros

El programa de fidelización que hoy concentra el 40% de las ventas es una herramienta que diferencia a la cadena de otros competidores del mercado.

c. Canales

Como definimos antes los canales elegidos por la cadena son sus tiendas físicas y su ecommerce. Su presencia en Mercado Libre y recientemente en Rappi le suman presencia en los principales marketplace del mercado.

d. Relación con el cliente

La empresa tiene una mirada que se enfoca en el cliente desde sus orígenes ya que siempre contó con su centro de atención para resolver las inquietudes y con un programa de fidelización. Está actualizando sus servicios para estar a la altura de las pretensiones que tienen los consumidores nativo digitales.

e. Fuente de ingresos

El trabajo de la cadena es de intermediación entre los productores de contenido/entretenimiento y el consumidor final.

f. Recursos clave

Intelectuales: se cuenta con 2 de las marcas más reconocidas del mercado local.

Financiera: la empresa tiene una situación financiera saludable

Humana: se cuenta con personal que está involucrado con los productos que se venden

Físico: se cuenta con locales preparados para albergar un gran volumen de material y otros a una escala menor. Se repite la misma experiencia en todos los locales.

g. Actividades claves

Contar con las novedades del mes en tiempo y forma en los locales para ser colocados en las mesas de lanzamientos, también en el depósito para

abastecer los pedidos de la web. La correcta exhibición del material en pilas o bibliotecas. Articular el stock entre locales para que no haya libros que queden en locales que no tienen rotación mientras hay otros que quiebran stock por la demanda.

h. Alianzas clave

La empresa cuenta con acuerdos con las editoriales por el volumen que comercializa entre ellos los mejores descuentos y material en consignación. Otro socio estratégico es Distribuidora Belgrano Norte (DBN), jugador clave del mercado local de música y concentra la distribución de las principales discográficas (Sony Music, Universal Music y Warner Argentina). Además este proveedor está diversificando su línea de productos y actualmente está desarrollando una línea de artículos de librería llamada Nüwa que está instalando en el mercado a través de la cadena.

i. Estructura de costos

Los costos clave que tiene la cadena son el alquiler de sus locales y los costos de recursos humanos necesarios para atender las tiendas o el centro de logística.

8. FODA

Para establecer los pasos a seguir desarrollaremos un FODA que nos permita maximizar las oportunidades y fortalezas de la cadena, mientras que buscaremos reducir el impacto en nuestra estrategia de las debilidades y amenazas.

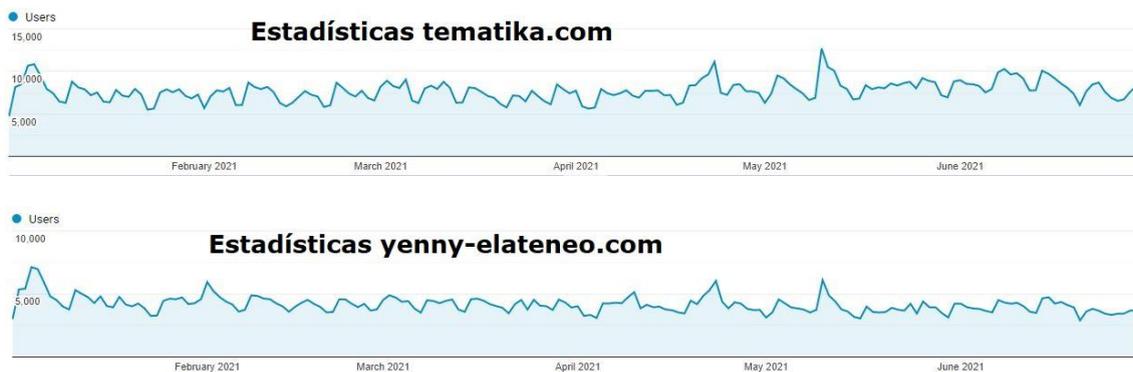
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Fortalezas 1- Marcas líderes 2- Superficie propia 3- Programa de fidelización 4- RRSS con crecimiento orgánico	Debilidades 1- No se cuenta con el stock online de todos los locales 2- Redes poco humanizadas 3- Web institucional y ecommerce están separados 4- Baja inversión en pauta digital
	Oportunidades 1- Consumo cultural/entretenimiento + jóvenes 2- Crecimiento de la venta digital 3- Autores cada vez más jóvenes ingresan al mercado 4- Crecimiento de Whatsapp y otras redes sociales	FO - Maximizar fortalezas y oportunidades 1- Integración del ecosistema digital con el físico 2- Mejorar los touch points del cliente 3- Mejorar la oferta de productos 4- Desarrollar Whatsapp como canal de venta
Amenazas 1- Cambios en la relación con proveedores 2- Aparición de nuevos competidores 3- Caída del poder adquisitivo de las personas 4- Cambios de hábitos del consumidor de entretenimiento	FA - Maximizar fortalezas y minimizar amenazas 1- Usar las redes para difusión de nuevos autores 2- Comunicar que los productos que se ofrecen son un regalo accesible 3- Mejorar la experiencia en los locales 4- Generar comunidad nacional e interacción local	DA - Minimizar debilidades y amenazas 1- Trabajar la relación con los proveedores 2- Optimizar costos operativos 3- Ser un punto de contacto entre autores y su público, tanto en el mundo físico como el virtual 4- Producir contenido digital desde locales

9. Punto de partida

La estrategia actual de la empresa considera el sitio ecommerce como un canal alternativo en su ecosistema de marcas. Lo que hace que los recursos tanto humanos, como tecnológicos y económicos se vean duplicados para favorecer un mismo negocio que es tratado como 2 unidades de negocio separadas.

Esta estrategia genera que hoy todo el contenido que se genere desde los canales de la cadena impacten en el ecommerce como muestran los gráficos de Analytics⁴⁶ a continuación.

⁴⁶ Datos que corresponden del 01/01/21 al 30/06/21



No solo impactan en el tráfico sino en el viaje del usuario que primero busca o ingresa por el sitio de las marcas que conoce de su barrio o ciudad lo que lo obliga a realizar un paso adicional para acceder al ecommerce.

Para entender el comportamiento del usuario empezamos a medir el tráfico de las redes hacia el sitio a través de UTM's. Lo que nos empezó a mostrar que el tráfico que se generaba desde las redes a través de las historias lo ubicaban en la tercera campaña de tráfico (redes mkt) al sitio pero con una tasa de rebote alta (63.5%) para ser el ecommerce de las marcas. El período analizado va desde el 01/01/21 al 31/05/21

Source ?	Users ? ↓	New Users ?	Sessions ?	Bounce Rate ?	Pages / Session ?	Avg. Session Duration ?	Ecommerce Conversion Rate ?
	31,069 % of Total: 4.00% (776,204)	25,610 % of Total: 3.56% (719,378)	49,441 % of Total: 3.70% (1,337,644)	55.47% Avg for View: 33.57% (65.24%)	5.40 Avg for View: 6.71 (-19.50%)	00:03:17 Avg for View: 00:03:58 (-17.22%)	2.37% Avg for View: 1.49% (59.72%)
1. emBlue	17,135 (54.09%)	12,659 (49.43%)	32,888 (66.52%)	43.05%	6.86	00:04:25	3.36%
2. toxica	4,426 (13.97%)	4,096 (15.99%)	4,557 (9.22%)	94.01%	1.08	00:00:03	0.00%
3. redes mkt	2,419 (7.64%)	2,097 (8.19%)	3,402 (6.88%)	63.52%	4.27	00:02:04	0.32%

Otro dato muy importante es el volumen de búsquedas que generan los locales de la cadena. Esta información es provista por las fichas de los locales en la herramienta Google Mi Negocio para el mismo período de tiempo analizado en el cuadro anterior

Marca	Total de búsquedas	Total de vistas	Total de acciones
El Ateneo	14.751.180	34.678.726	119.298
Yenny	5.766.420	7.841.887	107.247

Todas estas interacciones se dieron dentro de las plataformas de búsqueda o mapas de Google y nos llevan a replantearnos cuánto de ese tráfico se podría generar a la misma plataforma digital donde la cadena no solo informa sino que también puede monetizar la visita.

Por eso proponemos analizar todo el circuito de comunicación que la empresa tiene con sus stakeholders, desde los mails corporativos a la unificación de los canales digitales para hacer más sencilla la experiencia del usuario, a simplificar el ecosistema de marcas en las redes sociales para poder redirigir esfuerzos económicos. El objetivo del trabajo busca ser el inicio de transformación de la organización, desde el punto de contacto más pequeño a toda la estrategia de comunicación al público en general e incluso apostamos a rediseñar la estructura de la organización para darle otro dinamismo.

Antes de desarrollar la estrategia queremos considerar que el programa de radio no tiene lugar en este plan de marketing. Creemos que esa inversión puede tener un mejor destino si la utilizamos para desarrollar la estrategia digital del Grupo ya que nos permite medir el retorno de la misma.

10. Estrategia

La estrategia que buscamos implementar tiene como objetivo central ordenar el ecosistema digital del Grupo para poder interactuar de una manera más efectiva con nuestros stakeholders.

Se busca tener en cuenta el funnel de conversión de nuestros consumidores y de esta manera optimizar los recursos que hoy estamos destinando para ello. Los primeros pasos están basados en las buenas prácticas en estrategias digitales y de contenido.

De esta estrategia se van abriendo caminos que hacen replantear el ecosistema digital de ILHSA para simplificar los puntos de contacto que se tiene con su entorno.

Por eso nos parece un buen punto de partida definir la visión y misión para la que fue creado el Grupo. Esto nos ayudará a visualizar el horizonte hacia

donde queremos llevar a la empresa para mejorar su estrategia de comunicación y marketing.

Misión

Conectar a creadores de contenido cultural con los consumidores de entretenimiento cultural.

Visión

Ser el retail cultura más importante del mercado latinoamericano

De lo micro a lo macro

Emails corporativos

La empresa debe comenzar a digitalizar sus hábitos, las comunicaciones internas no solo deben pasar por los mails que desde administración se envían, sino que también se debe derivar más las consultas a la intranet de la empresa para que el personal de los locales tomen ese medio como el canal de comunicación predilecto con la administración.

La empresa no cuenta con un manual de estilos para desarrollar las firmas del Grupo por eso nos parece apropiado definir una firma para cada uno de los sectores del Grupo y de los locales para poder integrar todas las herramientas que nos permitan interactuar mejor con nuestro entorno digital.

Además se considera como este punto de contacto vital para poder desarrollar de manera más profunda la venta corporativa de la empresa, ya que los mails empleados de la compañía rara vez entran a una casilla de correo no deseado o spam, por lo que ese contacto corporativo que tiene un empleado de la compañía se convierte en una potencial cliente que puede estar buscando satisfacer la necesidad de empleados o clientes propios.

Una herramienta ideal para este objetivo es Linktree que nos permite organizar el ecosistema digital, no solo del Grupo sino de cada unidad de negocio del mismo. De esta manera cada sector de la administración de la compañía

podrán utilizar el link que identifique desde el paraguas que implica ILHSA, a la unidad de negocio que representa.

Desarrollo de nuevos productos

La empresa cuenta con vouchers y gift cards físicas que son ofrecidos a los clientes para que puedan cargar el importe que deseen y utilizarlos exclusivamente en los locales. Se propone desarrollar una gift card virtual que permita ser vendida y utilizada tanto en las tiendas físicas como en la tienda online.

Email marketing

La utilización de etiquetas nos permitirá segmentar a nuestra base por los intereses que demuestre en los mails que les enviamos y de esta manera hacer más efectiva nuestra comunicación. Como se puede ver a continuación fue uno de los disparadores para mantener vivo el canal quid luego de que se descontinuara la impresión de la revista.



Además de las principales categorías que se venden en la cadena, nuestra audiencia muestra interés por los eventos y las entrevistas que compartimos en formato escrito dentro de nuestros mails de novedades mensuales.

eXtra!

El programa de fidelización tiene que tener mayor integración con el entorno digital, no solo recuperar la presencia en la web con altas y consultas del saldo de puntos en las cuentas, sino desarrollar beneficios que nos permita entrelazar el programa con el sitio. Por ejemplo, el desarrollo de las gift card virtuales nos permitirá implementar canjes de puntos para aplicar descuentos a las compras online de los clientes fidelizados.

Magento⁴⁷ cuenta con un módulo de fidelización que permite aumentar el ROI de los usuarios que pasen por el sitio, desde alentar a los visitantes a que se registren a tener beneficios por grupos de clientes por su historial de compra, además posee reglas que permiten motivar a los clientes a que alcancen distintos niveles de gasto para alcanzar un nivel más alto de fidelización. Incluso un beneficio adicional que puede incluirse es el envío gratis para los que forman parte del programa.

Google My Business

La administración de las fichas en un principio estaba gestionada por marketing pero los cambios que implicó la pandemia hizo que cada ficha sea contestada por el propio local para poder gestionar las consultas directas que se reciben por parte de usuarios de Google. Ha sido una gran herramienta de contacto que permitió a los locales tener un canal directo con usuarios que lo único que hacen es realizar una consulta en el buscador más utilizado de Argentina. La administración por parte de los locales permite que se pueda activar un botón de chat directo desde la ficha del local, tanto en el buscador como en mapas, y ponerse en contacto con el local con una notificación a través de la app de esta herramienta.

Whatsapp

La pandemia dio otro valor a esta herramienta digital siendo la más utilizada por los locales durante el confinamiento más estricto como lo demostró la

⁴⁷ <https://marketplace.magento.com/amasty-module-loyalty-program.html>

encuesta que hicimos entre los responsables. El inconveniente que encontramos como lo está actualmente implementado es que la base de datos que eso genera está dispersa en cada celular que tenemos en los locales y perdemos el poder de gestión sobre la misma. Por lo que proponemos la utilización de un Bot que nos permita gestionar el volumen de consultas que recibimos en los locales como en el centro de atención.

La implementación puede ser a una escala que abarque todo el negocio o hacerse en 2 etapas. Siendo la primera de aplicación en el contact center para gestionar las consultas que se reciben y utilizar este período para entrenar el Bot para que esté listo cuando se llegue a la segunda instancia de integración con todos los locales.

Estrategia de marketing de contenido

- Quid

Como mostramos antes las entrevistas que se realizaban mientras la revista estuvo activa fueron las destinatarias de más clicks por parte de la audiencia del Grupo en los mails de novedades que se enviaban mensualmente.

Creemos que es muy importante sostener una marca como Quid que lleva 18 años en el ámbito cultural haciendo entrevistas a personalidades locales como internacionales.

Por ello se comenzó a gestionar contenido propio a través de booktrailers que las editoriales suben a sus canales de Youtube o de testimonios de los propios autores sobre sus libros. Se generaron videos en los que se hace presentación de lo novedoso, se habla sobre la autora y una sinopsis del libro generando contenido en formato de video que a través de las etiquetas correctas puede traccionar búsquedas al tratarse de lanzamientos recientes.

Se busca retomar las entrevistas para acercar a los autores o artistas con nuestra audiencia, cada lanzamiento es una oportunidad de generar contenido para difundir las novedades del ámbito de la cultura. Es otra manera de humanizar nuestros perfiles ya que tener a la autora o autor hablando sobre su

obra genera contenido interesante para el espectador. Además las entrevistas nos permiten ser multiformato, una entrevista filmada no solo se puede subir al canal sino que se puede desgrabar para hacer una versión escrita para subir a un sitio o enviar por mail, como también se puede buscar que el audio sea una opción para la generación de un podcast con todas las entrevistas. Quid que se realicen, las posibilidades que se abren desde un contenido creado son varias.

Deseamos replicar un segmento que teníamos en formato papel titulado Ser Editor, buscamos acercar a nuestra audiencia con lo que pasa en la cocina de las editoriales. Donde las personas encargadas de seleccionar los libros que saldrán a la venta nos cuentan qué es lo que buscan a la hora de analizar una obra o el catálogo que están armando para su sello.

- Redes sociales

Facebook e Instagram

Actualmente la estrategia de contenidos tiene un gran sesgo librero dejando fuera de la comunicación el resto de los artículos que se venden en la cadena. Buscamos ser más representativos de todo lo que vendemos para dejar de ser identificados como librerías y posicionar las marcas de una manera más amplia. Además el contenido que se utiliza es principalmente imágenes provocando que los perfiles sean demasiado estáticos.

Continuando con la idea de humanizar las marcas buscamos interactuar con personal de los locales no solo en CABA sino que deseamos incluir a personal del interior para hacer más representativo nuestro perfil de la presencia a nivel nacional de la empresa. Para esto comenzamos detectando perfiles dentro del personal que ya están generando contenidos en redes propias para comenzar con personas que estén acostumbradas a interactuar con una cámara y la dinámica de redes, con ellos podremos crear videos con recomendaciones de sus títulos favoritos logrando dinamismo y logrando mayor representación de los gustos que tiene nuestra audiencia, conectando a clientes de locales puntuales con el librero o librera que lo atiende habitualmente.

Otra idea para integrar el mundo físico con el digital es generar un segmento denominado curadores de la cadena para reemplazar las clásicas bibliotecas de recomendados por los libros que estas personas van recomendando en nuestras redes. En esta acción buscamos mantener la presencia de nuestro personal, pero también existe la posibilidad de buscar una personalidad influenciadora del mundo del libro para que sea un curador invitado y lograr una sinergia entre su audiencia y la nuestra. Estos curadores estarán recomendando libros según categoría preferida o la que represente por su conocimiento (juvenil, novela romántica, biografías/historia, etc). Estas recomendaciones se harán en forma semanal para poder tener un cronograma mensual para cada uno de las categorías o curadores.

Retomando la normalidad post pandemia los eventos de presentaciones están volviendo a su rutina habitual. Si bien son importantes para generar tráfico al local de distintas personas según el autor o autora, pretendemos romper las barreras físicas del local transmitiendo en vivo dichos acontecimientos y de esta manera llegar a toda nuestra audiencia independientemente del punto geográfico en el que se encuentre.

Otro tipo de evento que estamos desarrollando son entrevistas en vivo dentro del marco Quid pero que se transmiten por las redes de la cadena. De esta manera nos permite mantener la interacción entre las distintas marcas que poseemos e instalar a Quid en el entorno digital para el público que aún no conoce la marca.

Linkedin

Esta red social nos permite crear un perfil para que Grupo ILHSA cuente con presencia digital como empresa y nos sirve para suplir la creación de un sitio institucional.

Linkedin nos permitirá cultivar las relaciones con nuestros stakeholders presentes en esta red de una manera directa e institucional. Además nos

ofrece la oportunidad de interactuar con otras empresas apalancando el negocio corporativo.

La estrategia de comunicación se basará en generar contenido relevante para esta audiencia. Entre el contenido que el perfil puede subir se encuentran búsquedas laborales, novedades sobre ventas corporativas, ingresos de nuevos artículos a la cadena y lanzamientos de nuestra editorial. Contenidos que muestren la variedad de soluciones que podemos ofrecer a nuestro target que puede capitalizar el desarrollo de las gift cards virtuales.

Además de ser un perfil relevante dentro de la industria cultural y del entretenimiento, se debe generar una relación de ida y vuelta con nuestra audiencia donde podamos interactuar con distintos influencers de la red por ejemplo compartiendo el ranking mensual de económicas y management que se distribuye a distintos medios de comunicación.

Estrategia digital

El primer análisis que se desprendió de la medición que se hizo con utm's del tráfico que se enviaba al ecommerce a través de las redes de la cadena nos mostró una alta tasa de rebote como mencionamos antes, por ello una medida inmediata que se tomó fue colocar la leyenda "Sitio de Yenny-ElAteneo" en el home de tematika.com para evitar que el tráfico se fuera. Este cambio impactó positivamente haciendo bajar la tasa de rebote unos puntos porcentuales.



En el transcurso de la confección de este trabajo se implementó Linktree en las redes de la cadena para saber cómo respondía el público al ordenamiento que esta herramienta ofrece. El impacto fue claro, se convirtió en la primera⁴⁸ campaña de tráfico a tematika en el primer mes de implementación, generando casi el 50% del tráfico y teniendo una tasa de rebote del 10%.

⁴⁸ Datos de Analytics Junio 2021

Source ?	Users ? ↓	New Users ?	Sessions ?	Bounce Rate ?	Pages / Session ?
	10,269 % of Total: 5.35% (192,090)	8,042 % of Total: 5.02% (160,047)	13,921 % of Total: 4.84% (287,388)	34.32% Avg for View: 38.41% (-10.66%)	7.48 Avg for View: 6.43 (16.25%)
1. link bio mkt	4,714 (45.36%)	4,176 (51.93%)	5,687 (40.85%)	10.06%	8.95

Como demostramos antes la fuerza de las marcas Yenny y El Ateneo en el entorno digital se ve representado por la cantidad de búsquedas que generan las fichas de sus locales como también lo confirman las estadísticas de Google Trends⁴⁹ para las tendencias del último año. El Grupo está perdiendo la oportunidad de capitalizar en el entorno digital el valor de marca que posee.

Como mencionamos antes, la plataforma (Magento) está teniendo un upgrade que permitirá mejoras en la web que harán la experiencia del usuario más sencilla con un nuevo diseño multipantalla y multidispositivo creando una experiencia de navegación/compra adaptada para dispositivos móviles que concentran gran parte de las visitas al sitio, unos de los features más interesantes es que permitirá ofrecer retiro en tienda si el local más cercano al domicilio del usuario cuenta con unidades de los artículos elegidos.

La nueva plataforma ofrece secciones personalizables donde podemos integrar las secciones propuestas para redes, como los curadores, no solo tengan presencia en las redes y locales sino también en la tienda digital. Dándole una dinámica a la web que nos permita renovar su look and feel para campañas puntuales, fechas festivas o generando bloques con distintas temáticas.

Además de la customización para la empresa entre las nuevas funcionalidades que mejoran la experiencia del usuario, se encuentra el motor de búsqueda Elasticsearch que brinda resultados más precisos y la navegación por capas permite múltiples ordenamientos para cada categoría en todos los tamaños de pantallas.

⁴⁹ Anexo 4

Para mejorar la performance del sitio se busca recuperar la interacción con los usuarios por eso se busca retomar los reviews por parte de ellos. Se les permitirá la creación de listas de favoritos editables en cualquier momento y a un click de compra.

Es fundamental acompañar esta estrategia con inversión Ads para que el impacto que generemos sea mayor y mantener campañas always on para que nuestros competidores no exploten el valor de nuestras marcas. Necesitamos desarrollar campañas dentro del entorno de Google para generar tráfico y conversiones a nuestro sitio. Para desarrollar una efectiva campaña Ads sugerimos confeccionar campañas que trabajen la conversión y awareness de la marca, más adelante planearemos la estructura de campañas para tener un impacto positivo.

Mercado Libre: como mencionamos antes la cadena ya cuenta con su tienda oficial en el marketplace ofreciendo servicios de Full y Flex, por lo que se propone sumar la presencia en Mercado Shops como nuevo canal dentro de la plataforma. Cuenta con nuevos diseños y comisiones más bajas, sumado a la integración total con la tienda en Mercado Libre y todos los productos, pudiendo crear campañas en Mercado Ads para traer tráfico a la tienda en Shops de forma directa. Al igual que la inversión en Google Ads, creemos que debemos acompañar la estrategia en la plataforma con inversión publicitaria.

Campaña en Ads

Si una empresa desea potenciar las conversiones la principal inversión debe ser Google y capitalizar las funciones que esta herramienta publicitaria ofrece. Para tener una estrategia efectiva se deben configurar distintas campañas que optimicen el dinero invertido.

Una campaña de búsqueda always on que una empresa debe tener es la de sus marcas, básicamente para capitalizar el valor de la marca propia y no dejar que un competidor traccione visitas a costa de nuestro valor. De esto se desprende que también se debe crear una campaña usando como palabras

claves los nombres de nuestros competidores. Otra campaña de Search que se puede establecer es una que apunte a los productos que ofrecemos, la mejor manera es estructurar con un conjunto de anuncios por categoría de artículos que vendemos.

Por el otro lado, se puede correr una campaña de display que nos permita visibilidad a través de los productos destacados que tengamos ya sea por novedad o por consultas por parte de los clientes.

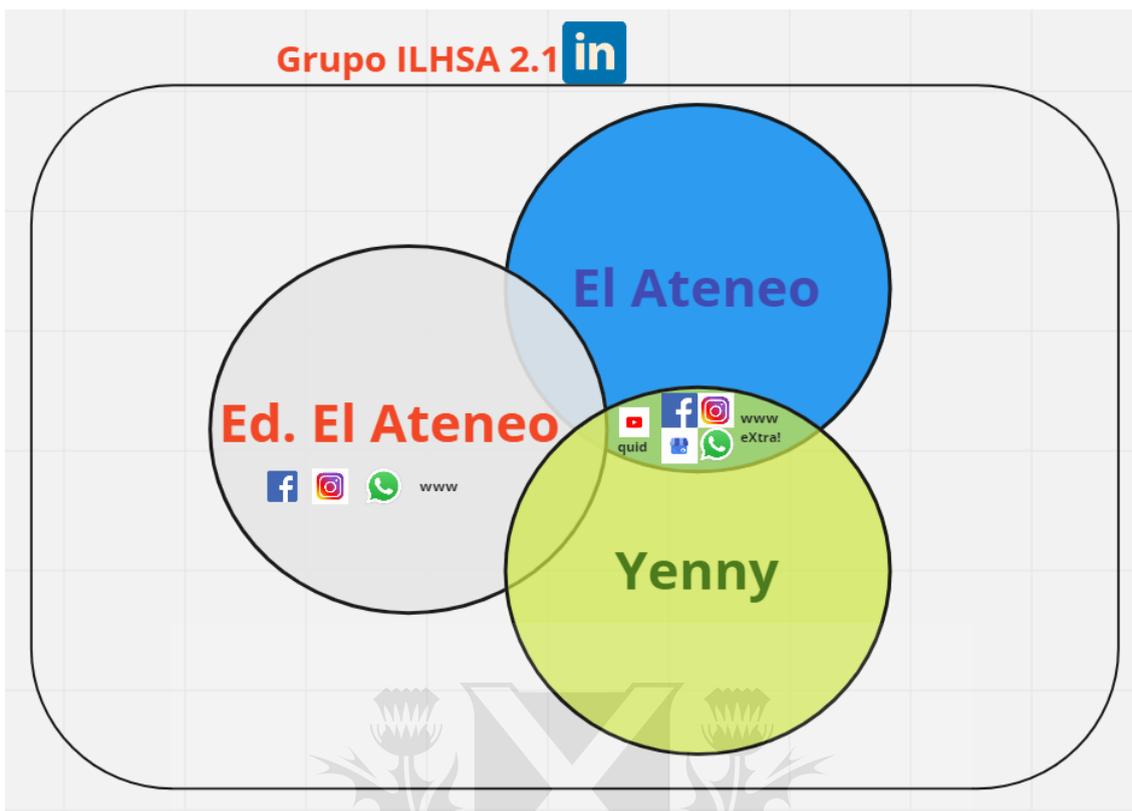
11. Objetivo

En esta instancia lo que planteamos es captar el valor de las marcas Yenny - El Ateneo transformando su dominio en el nuevo ecommerce del Grupo para hacer sinergia con el trabajo que se hacen desde las redes de las marcas y para facilitar la experiencia del usuario que en el mundo físico nos encuentra de una manera y en el digital de otra. Por el otro lado buscamos optimizar los recursos humanos y económicos de la empresa que hoy deben gestionar en simultáneo 2 sitios con sus respectivas redes sociales.

Esto puede ser llevado adelante de 2 maneras, a través de una transición en la que se mantienen vivas las 2 marcas digitales que manejan el negocio B2C de ILHSA por un tiempo o tomando la determinación de directamente apagar el sitio de tematika y quedarse solo con yenny-elateneo.com.

Detrás de esta estrategia también se busca reorganizar el ecosistema de ILHSA y que tenga un impacto directo en la organización como muestra el gráfico a continuación.⁵⁰

⁵⁰ Desarrollo propio



Este trabajo busca potenciar el negocio digital de la compañía y mejorar su estrategia de comunicación en las plataformas digitales que defina tener presencia.

Los puntos claves de esta estrategia son contenido, engagement y ventas.

Contenido: el contenido nos permite interactuar con nuestros principales stakeholders, autores, proveedores y consumidores. Siendo relevantes en diálogos donde nuestros productos se destaquen sobre el resto por los formatos que producimos.

Engagement: transmitir los atributos de las marcas a través del contenido, mostrando la experiencia desde los locales y humanizando la presencia con librerías que compartan su conocimiento. El contenido es clave para mantener a la audiencia cautiva.

Ventas: aumentar el awareness de las marcas y correr campañas en el mundo digital nos permitirá medir el ROAS que está generado esta estrategia y poder optimizar los presupuestos.

a. KPI's

Facebook e Instagram

Nuevos seguidores: el crecimiento de la audiencia implica que la estrategia es la adecuada. Se puede sumar a este análisis la cantidad de autores o perfiles de músicos siguen las redes de la cadena.

Datos demográficos: nos permite conocer nuestra audiencia

Alcance: cantidad de usuarios únicos

Impresiones: cantidad de veces que fue visto nuestro posteo o anuncio

CPA: costo por adquisición

CPC: costo por click

CTR: cantidad clics sobre el total de impresiones

Engagement: mide la interacción (me gusta, compartir, guardar y/o comentar) sobre el total de los seguidores que tienen las cuentas.

Youtube

Suscriptores: la cantidad de personas que siguen el canal Quid

Vistas: cantidad de veces que los videos fueron vistos

Tiempo de reproducción: cantidad de horas que los videos fueron reproducidos

Impresiones: cantidad de veces que fue visto nuestro contenido

CTR: tasa que calcula las vistas sobre la cantidad de impresiones

Promedio de reproducción: el promedio de minutos que nuestros videos son vistos

Whatsapp

Mensajes: cantidad de mensajes recibidos

Tasa de respuesta primeros 10 minutos: porcentaje de respuesta que se debe dar en los primeros minutos de contacto

Tiempo de respuesta: tiempo promedio en contestar las consultas

Duración de conversación: definir el tiempo en que una conversación debe darse por finalizada.

Promedio de interacción: cantidad de interacciones por parte de los clientes

Tasa de respuesta del bot: porcentaje de consultas resueltas por el bot sin intervención humana.

Web

CLV: el valor del ciclo de vida del cliente, nos permitirá estimar los ingresos que un cliente nos dará mientras dure nuestra relación comercial

Visitas: cantidad de sesiones que tuvo nuestra página

Usuarios únicos: cantidad de personas que visitan nuestro sitio

Conversiones: cantidad de ventas realizadas en nuestra página

CTR: cantidad clics sobre el total de impresiones

Tiempo de carga de la página: velocidad de carga de la web, minimiza la pérdida de usuarios en su visita.

Tasa de rebote: se calcula dividiendo las sesiones de una sola página sobre todas las sesiones en la que los usuarios han visitado y activado una solicitud del servidor de analytics. Nos sirve para medir cuánto del tráfico que tenemos a nuestra web se queda a navegar nuestro contenido

Fuente del tráfico: medir las campañas que generan tráfico al sitio para estimar el ROAS o ROI de nuestros esfuerzos.

Campaña Ads

CAC: costo adquisición del cliente, nos sirve para medir cuánto nos cuesta conseguir un cliente y ser más eficientes a la hora de la inversión

CPC: costo por click

ROAS: el retorno de la inversión invertida en publicidad. Se obtiene de la división de lo invertido sobre las ventas generadas.

12. Implementación

El mix de marketing digital cambió de las clásicas 4 P's (producto, precio, plaza y promoción) a las 4 C's definidas en consumidor, costo, conveniencia y comunicación.

Este cambio de perspectiva hace enfocarnos en sus necesidades y poner al consumidor en el centro de nuestra estrategia como graficamos a continuación.

51



a. Cronograma

Febrero: implementación de la firma en todos los empleados de casa central y los locales. A la administración se le pidió utilizar el linktree del Grupo donde

⁵¹ Desarrollo propio

tienen presencia las marcas del Grupo, al personal de las unidades de negocio se le pidió que se le sumará el linktree correspondiente (Yenny-El Ateneo, Editorial El Ateneo o Tematika.com). Y por último a los locales se les pidió que a los linktree del Grupo y la cadena sumarán el link a la ficha con la información en Google del local

Marzo: este mes fue utilizado como comienzo de esta estrategia de capturar el valor de marca Yenny-ElAteneo en el entorno digital. Por lo que se decidió cambiar el nombre de la tienda oficial en Mercado Libre y que se convierta en la tienda oficial de Yenny-ElAteneo. Inauguración del sector Harry Potter en El Ateneo Grand Splendid con una gran repercusión en RRSS. Se comenzaron a correr campañas en Ads para potenciar la presencia de Tematika hasta el lanzamiento del nuevo sitio.

Abril: preparar las bases de la cadena y del ecommerce para subirlas a las distintas plataformas (Facebook y Google) permitiendo la segmentación de la audiencia y enviar publicidad dirigida a nuestros clientes. Creación de tienda en Mercado Shops.

Mayo: campaña interna informando sobre el nuevo sitio mientras se ultiman los detalles para su lanzamiento formal al público. Calendarización de los contenidos para RRSS y YouTube. Campaña de email a nuestra base comunicando la novedad

Junio: lanzamiento de ecommerce Yenny-ElAteneo, campaña de comunicación centrada en generar awareness del nuevo sitio, con pauta en RRSS y Ads para impactar en la parte superior del funnel.

b. Contenido

Junio

Lanzamiento - Campaña de publicidad video + promoción de posts

Curadores y sus recomendaciones para el día del padre

Novedades que ingresan a la cadena - posteo con fotos

Entrevista Quid - entrevistas filmadas (2/3)

Ser Editor - entrevista filmada (1)

Vivos de eventos

Julio

Ciclo vacaciones de invierno, de la mano de editoriales se hacen eventos en distintos locales.

Curadores y sus recomendaciones para las vacaciones de invierno

Novedades que ingresan a la cadena - posteo con fotos

Entrevista Quid - entrevistas filmadas (2/3)

Ser Editor - entrevista filmada (1)

Agosto

Campaña #RegaláImaginación día del niño (Google y Facebook ads)

Curadores y sus recomendaciones para los más pequeños

Novedades que ingresan a la cadena - posteo con fotos

Entrevista Quid - entrevistas filmadas (2/3)

Ser Editor - entrevista filmada (1)

Septiembre

Campaña 110 años El Ateneo difusión institucional de la marca

Curadores y sus recomendaciones literatura juvenil

Novedades que ingresan a la cadena - posteo con fotos

Entrevista Quid - entrevistas filmadas (2/3)

Ser Editor - entrevista filmada (1)

Octubre

Campaña #RegaláImaginación día de la madre (Google y Facebook ads)

Curadores y sus recomendaciones para las madres

Novedades que ingresan a la cadena - posteo con fotos

Entrevista Quid - entrevistas filmadas (2/3)

Ser Editor - entrevista filmada (1)

El objetivo de esta implementación es impactar directamente en la venta online que el Grupo está teniendo y como consecuencia afianzar las marcas en el entorno digital impactando en toda la empresa.

Buscamos facilitar el journey del usuario para que este se vuelva un usuario recurrente y lograr convertirlo en un evangelizador de nuestras marcas para que sea nuestro público el que difunda nuestro contenido.

c. Análisis económico financiero

Estimamos el CLV de un cliente de la cadena, para este cálculo utilizamos el promedio de vida de un cliente fidelizado que ronda los 9 años, calculado sobre las cuentas activas el último año calculando los años desde la fecha de apertura de la cuenta al 2021. Para estimar la cantidad de visitas que tenemos al año por cliente, utilizamos el promedio mensual de tickets que ronda 1,2 multiplicado por 12 meses lo que nos dio un promedio de 14,4 visitas al año.

Para hacer el cálculo del período 2021 tomamos el total de la facturación de la cadena y lo dividimos por la cantidad de tickets, lo que nos dio un ticket promedio de U\$S 20,93 por el margen de contribución

Tkt Promedio	Años de cliente	Visitas por año	Margen de contribución	CLV
USD 20,93	9	14,4	30%	USD 813,83

Como mencionamos antes en la implementación comenzamos a correr campañas en Ads lo que nos permitió calcular el CAC de un cliente en U\$S 5,89. Con esto sabemos que un cliente nos debe dejar más dinero que el que nos cuesta atraerlo, una relación muy aceptada entre estas 2 métricas es que el CLV debe al menos triplicar el CAC

CLV	CAC	CAC x 3
USD 813,83	USD 5,89	USD 17,67

Creemos que estos valores nos permiten contar con un junior con conocimiento en edición y manejo de redes sociales. Una agencia de contenido que ayude a potenciar y mejorar la calidad del contenido que actualmente produce la cadena. Además de tener una inversión anual en Ads para impulsar la venta digital.

- Incorporación de junior con conocimientos en digital y redes sociales para que colabore con el dpto de mkt en la gestión de todas las redes sociales. **Costo anual:** U\$S 9.497
- Costo de agencia de contenido. **Costo de anual:** U\$S 40.000
- Chatbot: se piensa en una implementación por etapas, en la inicial un bot que responda las consultas que recibe el contact center. **Costo de implementación:** U\$S 2800. **Costo anual de mantenimiento:** U\$S 3900
- Inversión en Ads. **Costo anual:** U\$S 50.000

d. Control

Toda estrategia de marketing debe establecer los parámetros de control para cumplir los objetivos durante la implementación y establecer una periodicidad de análisis de resultados para control del plan. Esto nos permitirá ajustar ante alguna desviación de lo que se ha planteado.

Por ello planteamos un control mensual de los objetivos planteados con lo que efectivamente se logró.

Establecer los parámetros de control al inicio del trabajo y chequear si mejoraron una vez implementada la estrategia. Seguimiento mensual de las nuevas métricas y ver si existen desviaciones.

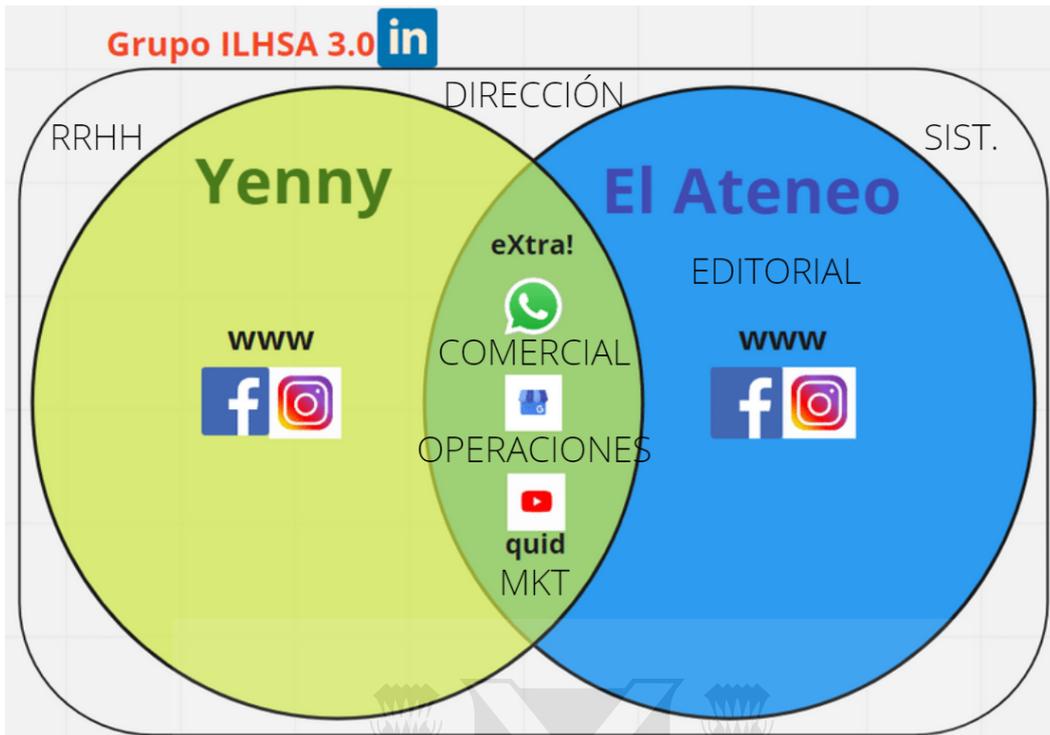
Revisar, ajustar y volver a implementar debe ser una constante en digital para optimizar los recursos que se destinen a la estrategia

13. Conclusiones

La investigación teórica del modelo de negocio B2C permitió hacer un análisis más detallado del modelo elegido por Grupo ILHSA para sus marcas que cumplen ese objetivo. Revalorizando su negocio digital, primero por la pandemia, y luego con el objetivo de no perder el crecimiento que el negocio online tuvo de la mano del confinamiento más duro. Esta situación sumada al análisis del consumidor y de los hábitos que están incorporando nos lleva a analizar todas las etapas del funnel de conversión para tomar medidas acordes a cada estadio que nos permita crear relaciones a largo plazo aumentando la rentabilidad del negocio.

También ha disparado algunos interrogantes que no se responderán en este trabajo pero pueden ser el horizonte a seguir por la empresa. Uno de ellos es la definición estratégica que podría tomarse para simplificar aún más el ecosistema de marcas y optimizar el trabajo de la organización como muestra el gráfico a continuación.⁵²

⁵² Desarrollo propio



Las herramientas utilizadas para hacer el análisis nos permitieron clarificar el análisis. El Canva de negocio para poder tener una mirada simple del modelo B2C que lleva adelante la cadena, mientras que el FODA nos permitió tomar un plan de acción para los puntos a favor y en contra que encontramos.

El principal objetivo es mejorar la comunicación y las relaciones con todos los stakeholders del Grupo, creemos que en el desarrollo que hicimos en el trabajo logramos clarificar el ecosistema de marcas aprovechando la coyuntura y poniendo en valor el ecosistema digital con el que la empresa cuenta.

Por último el análisis nos permitió establecer herramientas de control para cumplir los objetivos, siendo una constante la revisión de métricas y ajustes para que no se pierda el foco de los esfuerzos que se llevan adelante y terminar impactando en el resultado del negocio.

14. Bibliografía

- Arden P. (2006), Whatever you think, think the opposite, EEUU, Penguin.
- Benedetti A. (2018), Cómo Construir tu marca personal en LinkedIn, Argentina, Temas.
- Benedetti A. (2016), Marketing en redes sociales. Detrás de escena, Argentina, Temas. 2° edición.
- Brunetta H.(2019), La experiencia del cliente, Argentina, Paidós.
- Dixon, M., Toman, N., and Delisi, N. (2018) The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty, EEUU, Your coach in a box.
- Godin S. (2019), Esto es marketing, Argentina, Paidós.
- Gregg, W. y Baird, D. (2021) The Gen Z frequency: How brands tune in and build credibility, EEUU, Kogan Page.
- Jaffe J. (2010), Flip the funnel, EEUU, John Wiley and Sons.
- Klaric, J. (2016) , Véndele a la mente, no a la gente, Argentina, Paidós empresa
- Lecinski, J. (2011), Winning the zero moment of truth: ZMOT, EEUU, Vook Inc.
- Miller, D. (2017) Building a StoryBrand: Clarify Your Message So Customers Will Listen, EEUU, Harper Collins Leadership.

Artículos e informes

AAM Asociación Argentina de Marketing. Definición de Marketing - disponible en: <https://www.aam-ar.org.ar/>

BCRA, Banco Central de la República Argentina. Informe de inclusión financiera 2020.

<http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-022020.asp>

CAL, Cámara Argentina del Libro, Informe de producción de libros 2020.

<https://camaradellibro.com.ar/estadisticas/PDF/2021.03.29-Informe-Produccion-C3%B3n-Anual-2020.pdf>

CACE Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas, Evolución de la distribución del ingreso. Tercer trimestre 2021

INDEC. Estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/68006/norma.htm>

Levitt T. (1960), Marketing myopia, Harvard Business Review

Magento

<https://marketplace.magento.com/amasty-module-loyalty-program.html>

Ministerio de Cultura de la Nación, SinCA, Sistema de Información Cultural Argentina <https://www.sinca.gob.ar/VerNoticia.aspx?Id=29>

Ministerio de Cultura de la Nación. ENCC, Encuesta nacional de consumo Cultural (2017).

<https://datos.gob.ar/dataset/cultura-encuesta-nacional-consumos-culturales-2017>

National Geographic

<https://www.nationalgeographic.com/historia-y-cultura/2019/01/una-libreria-de-buenos-aires-la-mas-linda-del-mundo>

Radiografía de los argentinos (2019), Kantar.

Universidad Nacional de La Plata

https://www.exactas.unlp.edu.ar/articulo/2018/7/7/la_generacion_que_ama_a_los_libros

The Guardian

<https://www.theguardian.com/books/2008/jan/11/bestukbookshops>

World Cities Culture Forum

<http://www.worldcitiescultureforum.com/data/number-of-bookshops-per-100.000-population>

<https://antavo.com/blog/customer-lifetime-value-guide/>

<https://diginomica.com/loreal-ceo-e-commerce-isnt-the-cherry-on-the-cake-its-the-new-cake>

<https://es.shopify.com/blog/14775981-tus-clientes-estan-haciendo-showrooming-y-webrooming-en-tu-negocio-que-significan-y-lo-que-puedes-hacer>

<https://blog.hubspot.com/marketing/lifecycle-marketing>

<https://www.el-libro.org.ar/fundacion/>

<https://www.camaradellibro.com.ar/>

<https://www.ngahr.com/>

<https://www.lanacion.com.ar/cultura/librerias-alerta-porque-editorial-planeta-ven-de-directo-nid2375372/>

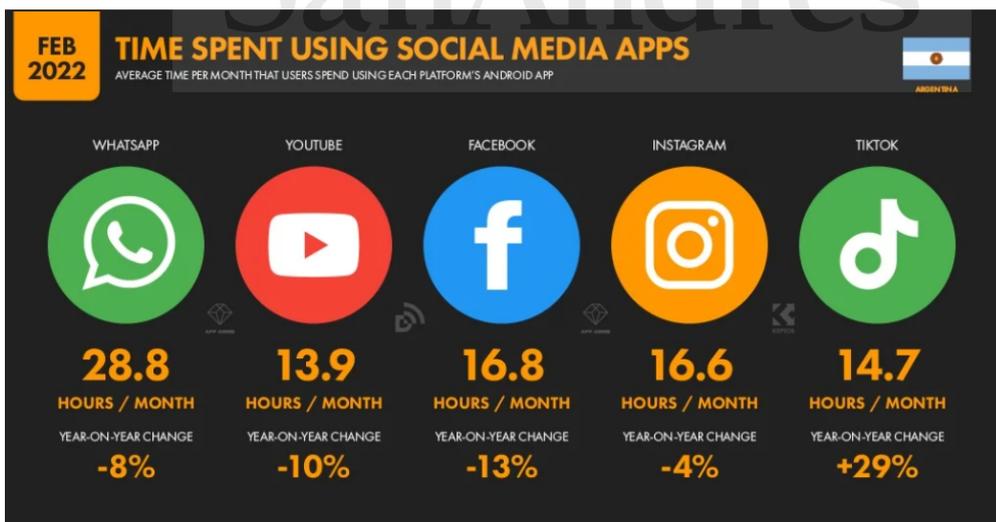
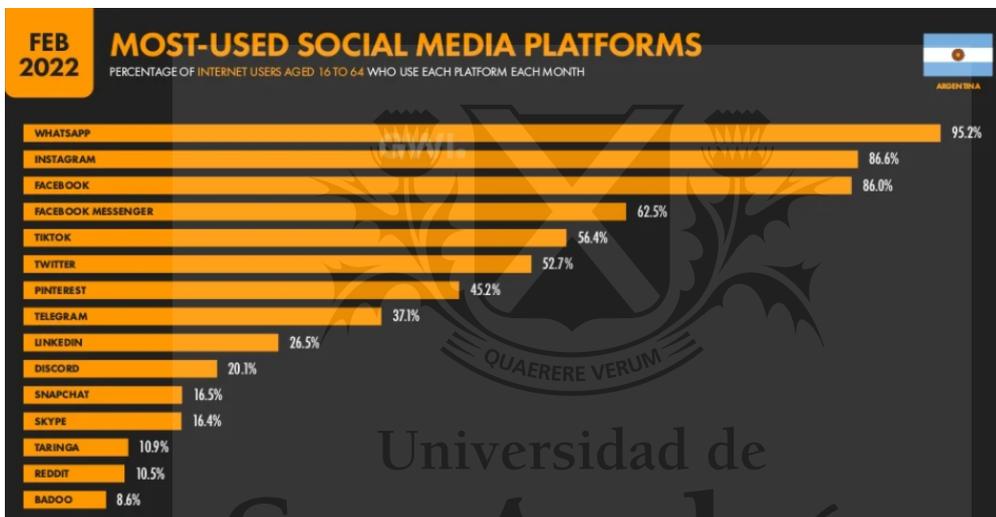
<https://www.infobae.com/2015/05/28/1730448-buenos-aires-la-ciudad-del-mundo-o-mas-librerias-habitante/>

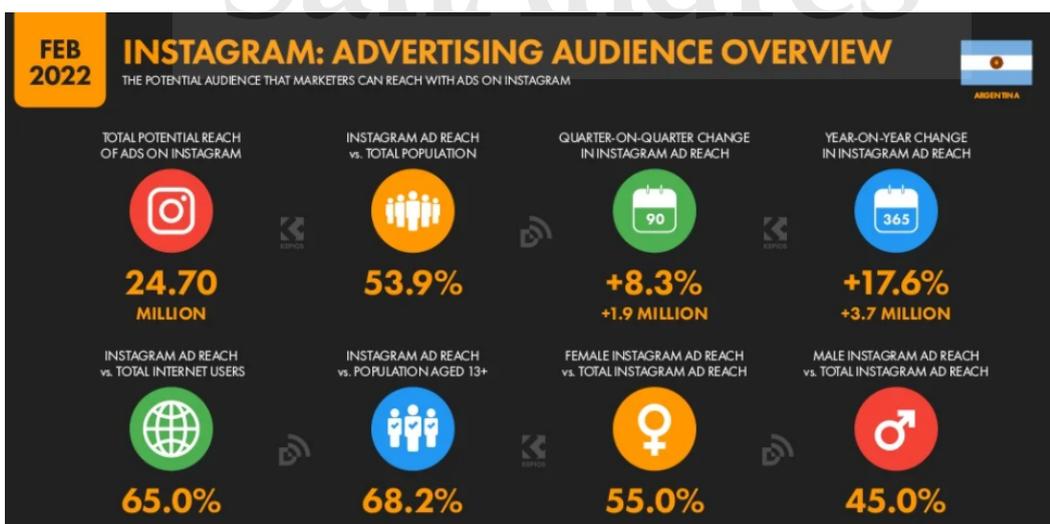
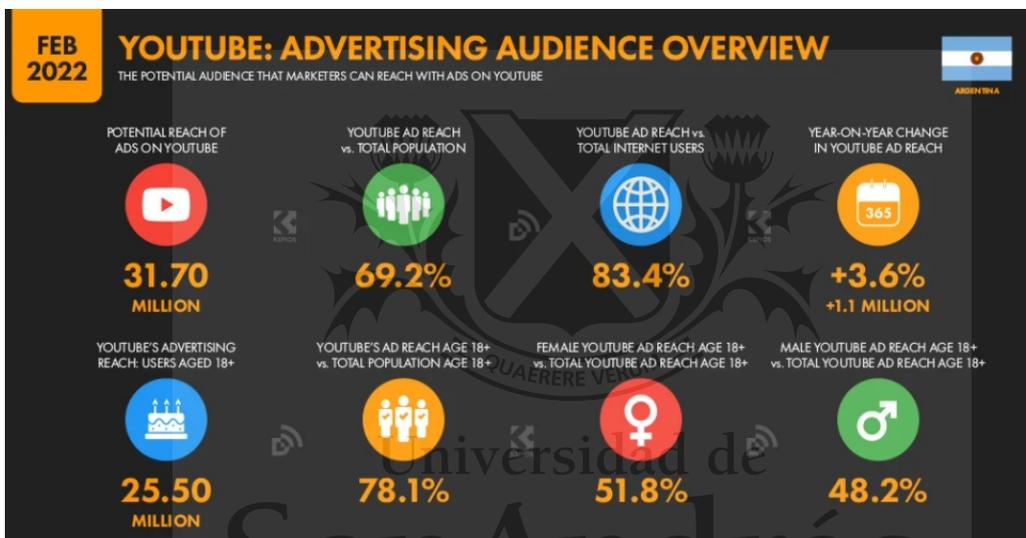
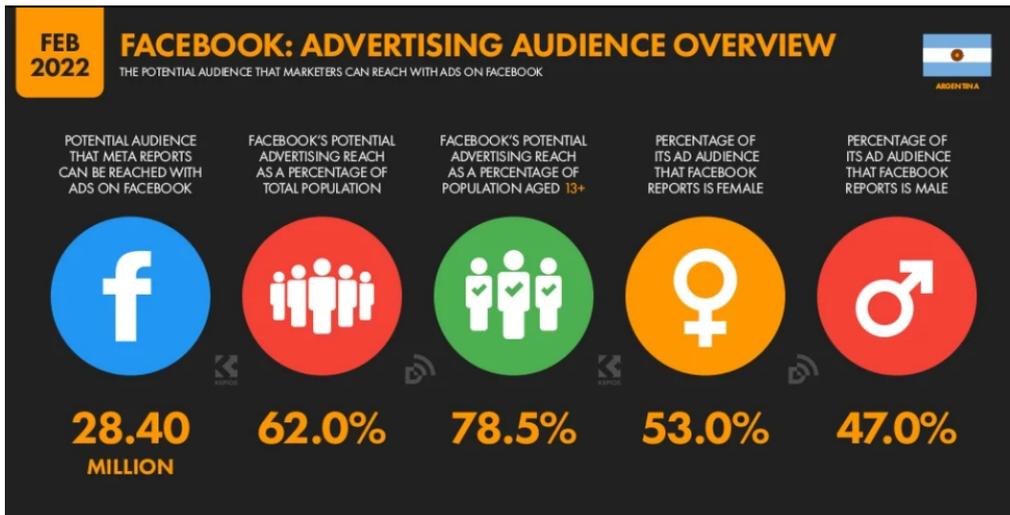
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/insights/recorrido-del-consumidor/tiendas-omnicanal>

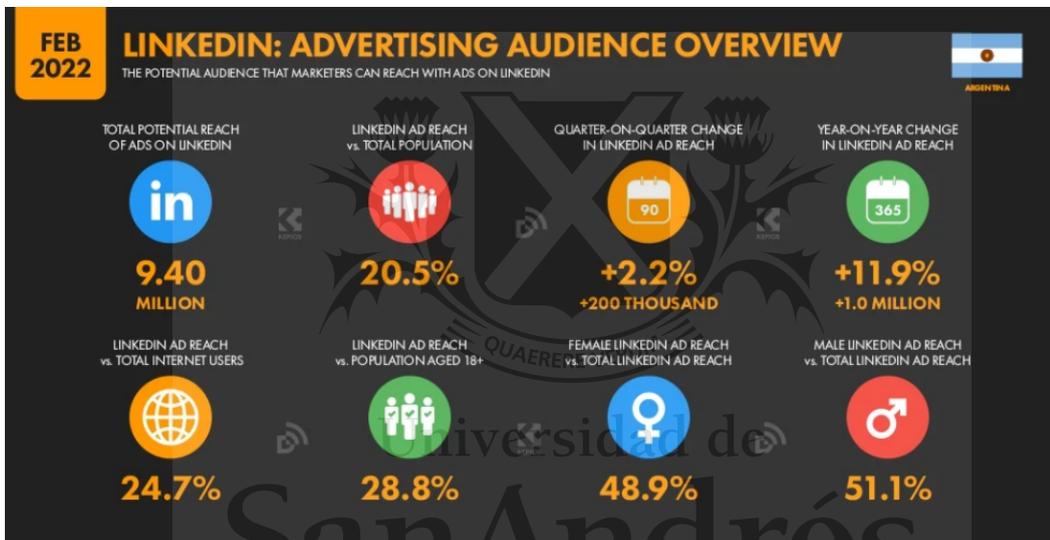
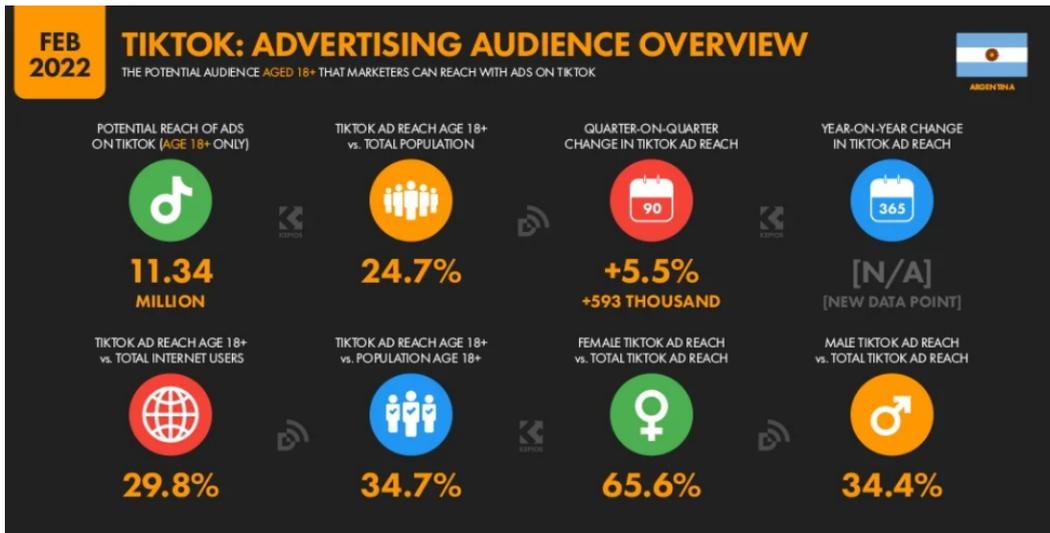
15. Anexos

Anexo 1 - Digital overview - We Are Social and Hootsuite





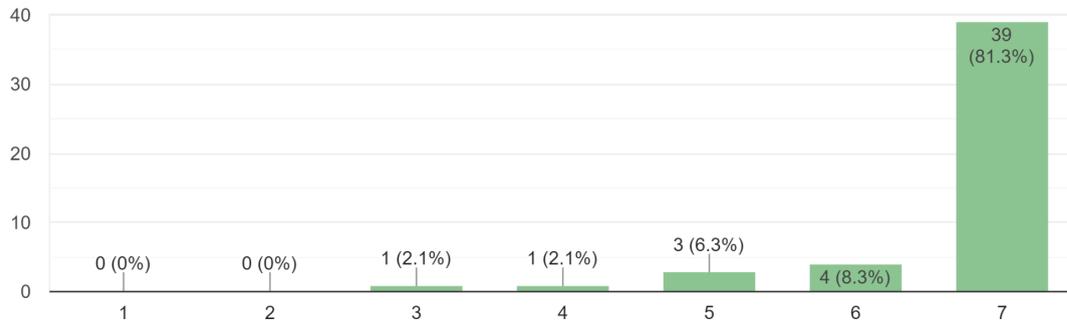




Anexo 2

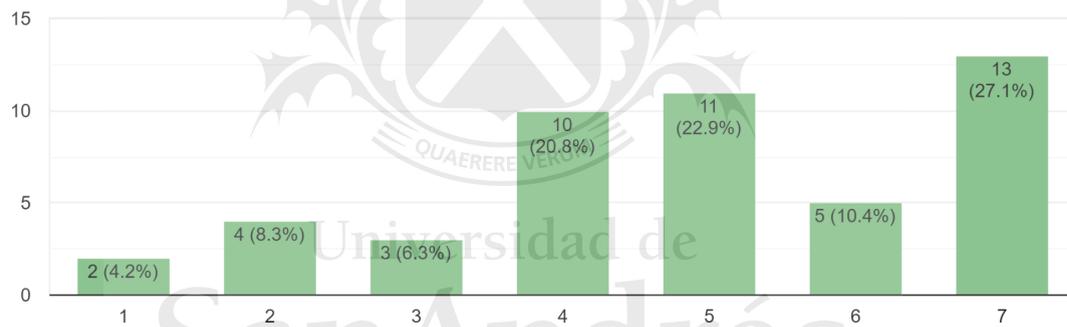
Crees que el uso de herramientas digitales ayudó durante la pandemia?

48 responses



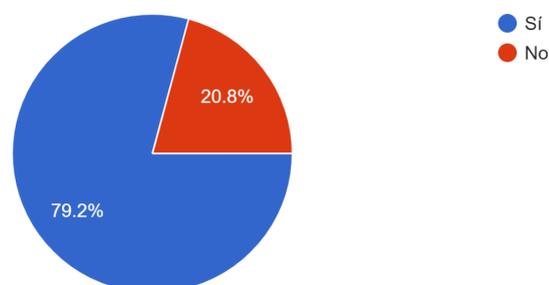
Las redes de la cadena inducen a consultas en el locales?

48 responses



Estarías dispuesta/o a formar parte de un equipo de generación de contenido digital?

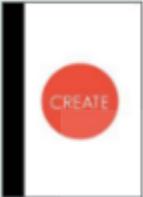
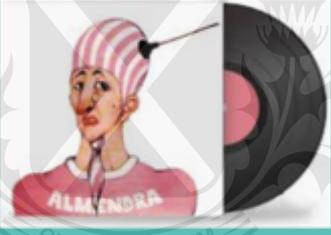
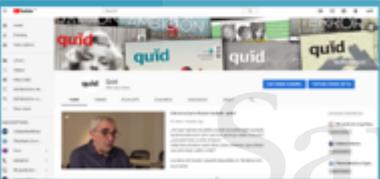
48 responses



Anexo 3

 <p>1945 - FISIOLOGÍA HUMANA</p> <p>BERNARDO HOUSSEY</p> <p><i>Se publica el libro de quien luego sería Premio Nobel de Medicina en 1947. Esto consolidaría el liderazgo de la editorial en libros de medicina e Investigación</i></p>	<p>1912, EL ATENEO</p> <p><i>Fundada en 1912 por Pedro García, un inmigrante español perteneciente a una familia de libreros, El Ateneo -extendida hoy a la editorial homónima- alcanzó en los años 50 el nivel más alto entre las librerías de América latina.</i></p> 
 <p>1969 Y 1970, LA PRIMAVERA DE LAS LETRAS VIVAS</p> <p>21 DE SEPTIEMBRE</p> <p>Precursora de la Feria del Libro de Buenos Aires, que nació en 1974. Jorge Luis Borges, Adolfo Bioy Casares, Victoria Ocampo, Leopoldo Marechal, María Angélica Bosco, Silvina Bullrich, Florencio Escardó, Eduardo Mallea, Manuel Mujica Lainez, Pedro Orgambide, Juan Filloy, Beatriz Guido y Arturo Jauretche.</p>	<p>1966, YENNY</p> <p>PRIMER LOCAL</p> <p><i>Fundada por Edgardo Skidelski, mantiene el nombre del local al que le compra el fondo de comercio. Nace un nuevo estilo de librerías en la ciudad con una imagen y estilo rejuvenecido</i></p> 
 <p>1998, NACE GRUPO ILHSA</p> <p>PRIMER RETAIL CULTURAL</p> <p><i>La familia Grüneisen en su estrategia de posicionamiento dentro del mercado del libro, luego de haber comprado Yenny a principio de año, compran El Ateneo con sus 3 unidades de negocio librería, editorial y distribuidora.</i></p>	<p>1984, PATIO BULLIRCH</p> <p>PRIMER LIBRERÍA EN UN SHOPPING</p> <p><i>La cadena de librerías continua su expansión y realiza la primer apertura en el emblemático centro comercial del barrio de Retiro</i></p>

 <p>1998, YENNY.COM</p> <p>E-COMMERCE</p> <p><i>A fines de 1998 puso en funcionamiento Yenny.com que fue uno de los primeros startups de eCommerce B2C de América Latina. Leadign case en LATAM trabajaron Oracle y VISA</i></p> <p>1999, CAMBIO DE IMAGEN</p> <p>NUEVA IDENTIDAD</p> <p>Todas las marcas del grupo tienen una nueva imagen, incluso nace una nueva marca Tematika.com.</p> 	
 <p>2001, MÚSICA Y PELÍCULAS</p> <p><i>La cadena incorpora la venta de música y películas en sus tiendas físicas y online, posicionándose rápidamente como líder una de las mejores opciones entre los consumidores culturales en Argentina</i></p>	<p>2000, EL ATENEO GRAND SPLENDID</p> <p><i>El edificio creado en 1919 como cine teatro por el empresario Max Glücksmann fue transformado en el año 2000 en la librería El Ateneo. Considerado una de las librerías más bellas del mundo</i></p> 
 <p>2005, QUID</p> <p>REVISTA CULTURAL</p> <p><i>En octubre de 2005 sale la primera edición de la revista Quid. De entrevistas a personajes del mundo de la literatura, música, películas y teatro.</i></p>	<p>2004, EXTRA!</p> <p>UN EXTRA! PARA NUESTRO CLIENTE</p> <p><i>Nace el programa de fidelización de la cadena. Sistema de premiación para los mejores clientes de la cadena</i></p> 

 <p>2012, JUGUETES</p> <p>LOS MÁS PEQUEÑOS</p> <p>Se incorpora material para los niños convirtiéndonos en una gran opción para realizar un regalo</p>	 <p>2008, JUEGOS DE MESA</p> <p>MÁS VARIEDAD</p> <p><i>Se comenzó incorporando los rompecabezas Ravensburger para luego seguir incorporando otros juegos de mesa</i></p>
 <p>2018, ACCESORIOS</p> <p>NUEVAS CATEGORÍAS</p> <p><i>Se incorporan nuevas categorías que son complementarias al rubro de librería como cuadernos, lapiceras, mochilas</i></p>	<p>2015, VINILOS</p> <p><i>Irrumpen nuevamente en el negocio de la música los disco de pasta y la venta de tpcadiscos.</i></p> 
 <p>2017, CANAL CULTURAL QUID</p> <p>YOUTUBE</p> <p><i>Desde junio 2017 comenzamos a filmar nuestras entrevistas, lo que nos llevó a abrir nuestro Canal Cultural en la plataforma YouTube.</i></p>	<p>Universidad de San Andrés</p>

Anexo 4 - Google Trends

