



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

PLAN DE MARKETING

***Reposicionamiento de la librería SBS
en el canal digital***

Autora: Agostina Giannelli × DNI: 34.934.457

Tutora: Lic. Mercedes Gerding

Buenos Aires, mayo de 2020



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Marketing y Comunicación

PLAN DE MARKETING
Reposicionamiento de la librería SBS
en el canal digital



Autora: Agostina Giannelli · DNI: 34.934.457

Tutora: Lic. Mercedes Gerding

Buenos Aires, mayo de 2020

RESUMEN EJECUTIVO	3
DIAGNÓSTICO	6
1. Entorno	6
2. Mercado	24
3. Fuerzas competitivas	32
4. Empresa	39
5. Consumidor	49
6. Librerías en el mundo	65
7. Otros modelos de negocio	69
8. F.O.D.A.	71
ESTRATEGIA	74
1. Reposicionamiento en el canal digital	74
2. Factores claves de éxito	77
3. Segmentación y target	78
4. Nuevo posicionamiento	84
PLAN DE ACCIÓN	90
1. Consideraciones iniciales	90
2. SEO	91
3. Desarrollo y diseño web UX/UI	95
4. Mix de marketing	96
5. Cronograma	107
OBJETIVOS	108
PROYECCIONES FINANCIERAS	109
1. P&L	109
2. ROMI	112
3. ROI	112
CONCLUSIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	119

RESUMEN EJECUTIVO

Argentina sigue siendo el país con mayor hábito de lectura de toda el área del idioma castellano, y cuenta con una población joven y lectora, que ha generado los mayores éxitos editoriales de los últimos años. En este aspecto, cabe destacar que el libro en papel sigue siendo el principal soporte de lectura. Por otra parte, Argentina es uno de los países del área cuya población vive más conectada.

La expansión de la pandemia por COVID-19 está impulsando el fortalecimiento y la consolidación del canal digital como nunca antes: es una tendencia que llegó para quedarse y también una real oportunidad para las empresas.

La compra online es hoy una experiencia consolidada que suma constantemente nuevos consumidores, con una frecuencia de compra en aumento. Es un canal donde predominan fundamentalmente los buscadores de novedades y de precios, pero donde también se consolidan perfiles más prácticos y tecnológicos. Se perfila un fuerte escenario omnicanal, con un promedio de cuatro fuentes online de consulta previas a la compra, dominado por el uso de mobile. La experiencia de compra es cada vez más satisfactoria para los consumidores, apalancada por los marketplaces. Las apps de delivery, por su parte, comienzan a mostrar cierto protagonismo.

El plan de marketing que se desarrolla a continuación tiene como protagonista a la compañía SBS. SBS es una empresa argentina con 30 años de trayectoria en el mercado de libros y presencia en todo el territorio argentino a través de sus distintos canales. Posee un e-commerce consolidado y presencia en el marketplace más relevante del mercado. Existe una marcada tendencia de crecimiento en su negocio digital y el 36% de la facturación surge de ventas a través de Mercado Libre, lugar en el cual es segundo en términos de participación de mercado. Formo parte de la familia fundadora y dueña actual de la empresa, y trabajé allí hasta mediados de 2019. Si bien ya no recorro los pasillos de la compañía, pretendo con este trabajo aportar una herramienta de desarrollo para los tiempos que se vienen.

Este trabajo final de maestría describe el análisis, estrategia y ejecución de una serie de herramientas que permitirán fortalecer el negocio del canal digital de la

empresa y tiene como propósito principal ofrecer una experiencia omnicanal y posicionar a la marca en la mente del consumidor del canal digital. Los objetivos estarán relacionados con los siguientes indicadores: awareness de marca y participación de mercado.

A lo largo de este documento, se analizará en profundidad el estado de situación actual de la sociedad y del mercado desde distintas ópticas y a partir de ello se propondrá una estrategia y un plan de acción, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

La investigación en profundidad sobre tendencias en relación con el ecosistema digital y la coyuntura cultural, el análisis de la realidad política, social y económica del país, el análisis del consumidor y todas aquellas secciones que forman parte del diagnóstico de situación se realizarán en base al método desk research. Todas las fuentes serán debidamente citadas a lo largo del documento y se puede acceder al listado bibliográfico consultado al final del trabajo.

Se realizará un trabajo de segmentación de los consumidores que buscará identificar distintas tipologías dentro del universo de aquellos que están involucrados de alguna manera con la lectura y con la compra online. Se pretenderá también desarrollar un robusto posicionamiento de marca, lo cual significa construir y administrar un relato que dramatiza beneficios diferenciales y materializa el núcleo cultural de la compañía, al alimentar un vínculo real con el consumidor. El objetivo es incorporar herramientas de construcción de valor sostenible para la empresa.

El plan de implementación, además de materializarse a través del mix de marketing, constará de ciertas actividades específicas del canal digital, con el objetivo de optimizar la experiencia de compra, el rendimiento y las distintas etapas del ciclo del e-commerce: específicamente serán el desarrollo de una estrategia de SEO y una serie de mejoras en relación con desarrollo y diseño web (UX/UI).

Se sugerirá incorporar nuevos jugadores a la ecuación: nuevos marketplaces y apps de delivery, como estrategia de plaza. También se planificará una campaña de comunicación con un esquema de medios digitales adaptado al nuevo ecosistema.

El desarrollo del presente proyecto estará basado en la bibliografía y los aprendizajes de la maestría, mi experiencia profesional y una amplia batería de libros, ensayos e informes sobre la lectura como práctica cultural y el desarrollo y los avances del ecosistema digital.



Universidad de
San Andrés

DIAGNÓSTICO

1. Entorno

Para empezar a diagramar el análisis de situación es importante entender el entorno en el que se mueve actualmente la empresa: aquellos factores externos que son relevantes y tienen impacto para el desarrollo de la compañía y cuyo análisis resulta vital para la generación de estrategias, o bien para aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o también para actuar ante posibles riesgos. La organización, en la mayoría de los casos, no tiene control sobre estos factores, pero necesita entender cuáles son sus implicancias.

El análisis que se desarrolla a continuación tiene base en el modelo P.E.S.T.L.E., que consiste en la descripción del entorno o contexto a través de los siguientes factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales. Se identificarán y analizarán todos los factores previamente mencionados a excepción de los ambientales ya que dichos temas no tienen aplicación dentro del marco de elaboración de este proyecto.

Como introducción es importante mencionar que el contexto dentro del cual se está desarrollando el presente trabajo está inmerso en el brote mundial del virus SARS-CoV-2 responsable de la enfermedad del coronavirus COVID-19, que tuvo su inicio al ser notificado por primera vez el 31 de diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, China, cuando se reportó a un grupo de personas con neumonía de causa desconocida. La Organización Mundial de la Salud lo reconoció como una pandemia global el 11 de marzo de 2020. A fecha 18 de mayo de 2020, se han informado más de 4,58 millones de casos de contagio diagnosticados en más de doscientos países y territorios, lo que ha dado como resultado más de 310 mil muertes.¹

El virus se transmite generalmente entre personas a través de las pequeñas gotas que se emiten al hablar, estornudar o toser. Se contagia mediante la inhalación de dichas gotas por contacto directo (a menos de un metro de distancia) con una persona infectada (que puede no tener síntomas de la

¹ Información recuperada el 18 de mayo de 2020 de <https://who.sprinklr.com>.

enfermedad o estar incubándola) y, de forma indirecta, por contacto con superficies que se encuentren en su entorno inmediato o con objetos que haya utilizado. El período de incubación se sitúa en torno a los cinco días posteriores a la exposición al virus, pero puede oscilar entre uno y catorce. Los síntomas más comunes son la fiebre, cansancio y tos seca, y en los casos más graves conduce a los infectados a la muerte. Las personas mayores y las que padecen afecciones médicas subyacentes, como hipertensión arterial, problemas cardíacos o diabetes, tienen más probabilidades de desarrollar una enfermedad grave. No existe todavía una vacuna o un tratamiento antivírico específico, el tratamiento principal es la terapia sintomática y de apoyo.²

En este contexto, la Organización Mundial de la Salud ha desarrollado una serie de recomendaciones para prevenir la introducción del virus en nuevas áreas o para reducir la transmisión entre humanos en áreas donde el virus está actualmente circulando, dependiendo del caso. Algunas de estas medidas de salud incluyen la cuarentena, que implica la restricción de movimiento o la separación del resto de la población de personas sanas que hayan podido haber estado expuestas al virus, con el objetivo de monitorear sus síntomas y asegurar la detección temprana de casos. Muchos países tienen la autoridad legal para imponer cuarentena y debe implementarse como parte de un paquete integral de medidas de salud pública y de contención.³

El gobierno de Argentina, por su parte, a través de un decreto de necesidad y urgencia dispuso medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio. Durante la vigencia del aislamiento solo se pueden realizar desplazamientos mínimos e indispensables para aprovisionarse de artículos de limpieza, medicamentos y alimentos. Se interrumpieron las clases en todos los niveles y cualquier evento que implique la concurrencia de un grupo de personas. También se suspendió la apertura de locales, centros comerciales,

² Información recuperada el 11 de abril de 2020 de <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>.

³ Información recuperada el 11 de abril de 2020 de [https://www.who.int/publications-detail/considerations-for-quarantine-of-individuals-in-the-context-of-containment-for-coronavirus-disease-\(covid-19\)](https://www.who.int/publications-detail/considerations-for-quarantine-of-individuals-in-the-context-of-containment-for-coronavirus-disease-(covid-19)).

establecimientos mayoristas y minoristas, y cualquier otro lugar que requiera la presencia de personas.

1.1. Político

Las elecciones generales nacionales de Argentina de 2019 dieron como resultado un rotundo cambio de ciclo político para el país y la provincia de Buenos Aires. Los candidatos por la coalición Frente de Todos, Alberto Fernández y Cristina Fernández de Kirchner (ambos del Partido Justicialista), asumieron como presidente y vicepresidente respectivamente, al suceder al expresidente Mauricio Macri, representante del PRO. Además, en esa oportunidad los argentinos eligieron diputados y senadores nacionales, y las autoridades ejecutivas y legislativas de la provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, entre otras. Axel Kicillof, también como representante de la alianza Frente de Todos, triunfó como gobernador de la provincia y reemplazó a María Eugenia Vidal (del PRO). En tanto que Horacio Rodríguez Larreta, representante del PRO, fue reelegido para la jefatura de gobierno de la ciudad. Con relación a los legisladores nacionales elegidos, los resultados indicaron que 120 (47%) de las 257 bancas de diputados fueron ocupadas por representantes del PJ, mientras que 119 (46%) por los del PRO. En cambio, de las 72 bancas de senadores 37 (51%) actualmente son del PJ y 29 (40%) del PRO.⁴

Tanto el Ministerio de Educación como el de Cultura se consolidan y refuerzan su relevancia dentro de las nuevas políticas públicas, al mismo tiempo que se desarrolla una fuerte propuesta de reactivación de la industria y producción local.

Una de las primeras iniciativas desarrolladas por el nuevo gobierno en el marco de políticas públicas fue la de delinear el relanzamiento del programa Plan Nacional de Lecturas, cuyo antecesor había sido cancelado en 2016. El objetivo es poner a la lectura en primer plano en las políticas educativas del país, recuperar en las escuelas la tradición de la lectura y fortalecer a las bibliotecas para que sean centros de fomento de la cultura, además de reactivar la industria

⁴ Información recuperada el 12 de abril de 2020 de <https://www.lanacion.com.ar/politica/mapa-resultados-elecciones-generales-2019-nid2300184#/presidente>.

editorial argentina. El plan apunta a alcanzar a 10 millones de niños, niñas y adolescentes de nivel primario y secundario de todo el país y a fortalecer el trabajo de docentes y bibliotecarios.

En principio, las propuestas concretas como parte de los lineamientos centrales son la reedición de la colección Leer por leer, destinada a escuelas secundarias y de adultos, y la edición de una nueva serie de antologías para cada año de la escuela primaria, junto con la compra masiva de libros. Asimismo, se desarrollará el concurso federal Yo sueño, yo escribo, en el cual podrán participar estudiantes de todos los niveles y culminará con la publicación de una selección de cuentos y poemas. También se realizará una nueva encuesta nacional de lectura (la última fue realizada en 2015) como parte de este proyecto.⁵

Está planificado que durante el 2020 se reactive también el programa educativo Conectar Igualdad, el cual nació en 2010 pero fue suspendido en 2015 y tenía como objetivo entregar netbooks a estudiantes y docentes secundarios de todo el territorio nacional.⁶ El Estado distribuyó durante el tiempo que estuvo vigente el programa más de 6 millones de computadoras. En el marco del Plan Aprender Conectados, Conectar Igualdad busca dotar a los establecimientos educativos de todos los niveles de educación obligatoria de gestión estatal con los mejores recursos tecnológicos.

Otras de las iniciativas a nivel político que están en vigencia actualmente es el acuerdo entre la Comisión Nacional de Bibliotecas Populares (CONABIP), el Ministerio de Cultura y la Cámara Argentina del Libro con el fin de apoyar el Programa Libro % en su edición número 15. Mediante este convenio, los bibliotecarios pueden adquirir libros durante los primeros días de la Feria Internacional del Libro de Buenos Aires como parte de una inversión estatal.⁷

⁵ Información recuperada el 13 de abril de 2020 de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-lanzo-el-plan-nacional-de-lecturas>.

⁶ Información recuperada el 13 de abril de 2020 de <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/vuelve-plan-conectar-igualdad-entrega-netbooks-nid2320749>.

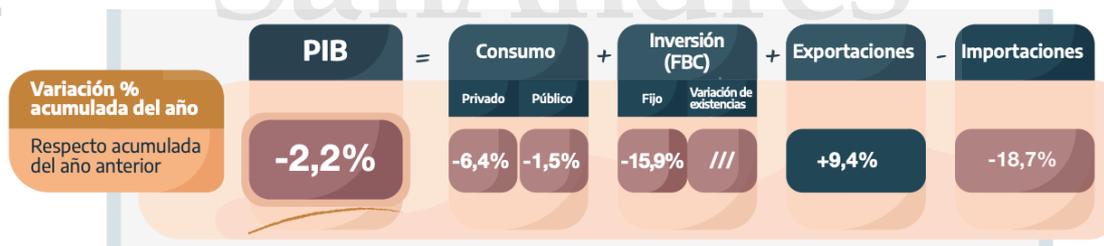
⁷ Información recuperada el 13 de abril de 2020 de <https://www.camaradelibro.com.ar/index.php/la-camara/noticias/30-noticias-cal/3218-acta-acuerdo-con-conabip>.

1.2. Económico

Los cinco pilares en materia económica sobre los que debe basar sus actividades el nuevo gobierno son el equilibrio fiscal, el equilibrio de la balanza comercial, la acumulación de reservas, un dólar competitivo y el desendeudamiento del país. La coyuntura económica dentro de la cual se desarrolla el presente trabajo se encuentra determinada por los indicadores que se describen en los siguientes párrafos.

Según datos recopilados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el nivel general del índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país, indicador que mide la evolución promedio de los precios de un conjunto de bienes y servicios y establece la tasa de inflación, registró en febrero de 2020 una suba del 2% con relación al mes anterior, y una variación interanual del 50,3%.⁸ Entretanto, en 2019 la tasa de inflación fue de 53,8% a nivel general y de 47,1% en la división Educación.⁹

Por otro lado, el producto bruto interno (PBI) disminuyó un 1% en el cuarto trimestre de 2019 en relación con el período previo y un 1,1% interanual. Mientras que la variación acumulada del año 2019 respecto del 2018 da como resultado una baja del 2,2%. Puntualmente en el sector de la actividad comercial mayorista y minorista, el PBI cayó un 2,6% en el cuarto trimestre de 2019 frente al trimestre anterior y 7,8% en escala anual.¹⁰



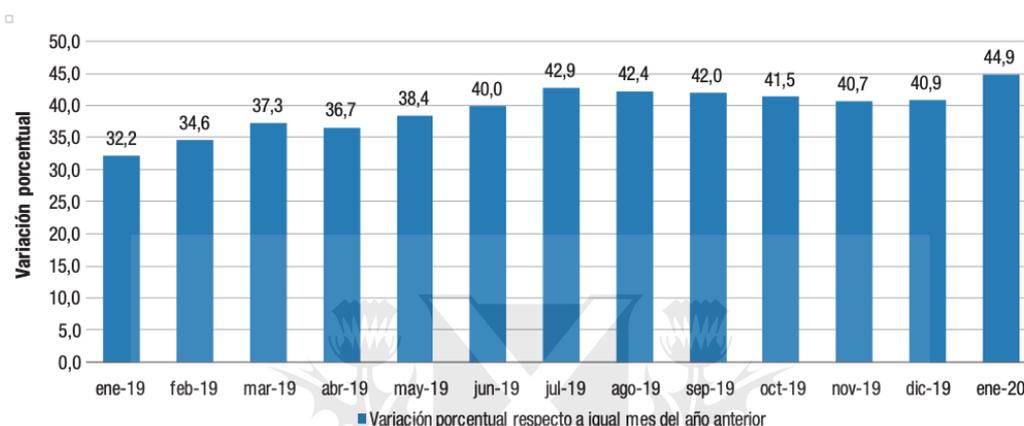
Variación de la actividad económica en 2019 respecto del año anterior. Fuente: INDEC.

⁸ Información recuperada el 12 de abril de 2020 de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_20E71234346A.pdf.

⁹ Información recuperada el 12 de abril de 2020 de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_20578B3E8357.pdf.

¹⁰ Información recuperada el 12 de abril de 2020 de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf.

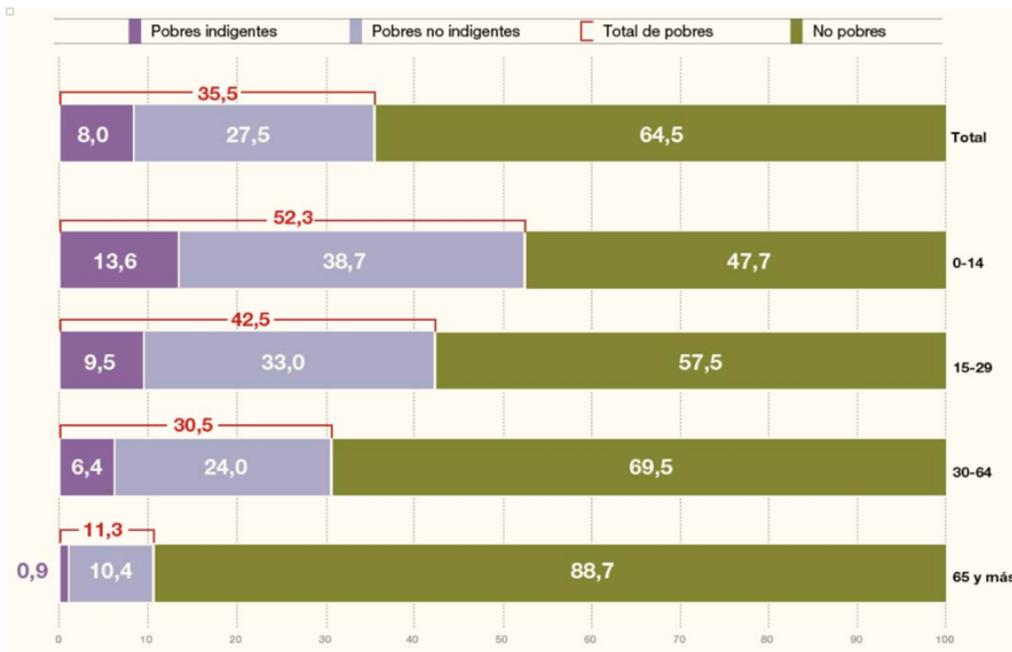
El índice de salarios subió un 6% en enero de 2020 respecto del mes previo: 8,5% en el sector privado registrado, 4,1% en el no registrado y 2,7% en el público. El índice total registrado acumula en 2019 un aumento del 48,3%, como consecuencia del incremento de 51,3% del sector privado registrado y de 43% del sector público. El índice de salarios total, entonces, mostró un crecimiento de 44,9% en 2019, como consecuencia de la suba de 48,3% del total registrado mencionada anteriormente y de 31,4% del sector privado no registrado.¹¹



Total índice de salarios y variaciones porcentuales respecto a igual mes del año anterior, enero de 2019 a enero de 2020. Fuente: INDEC.

La pobreza, entre tanto, aumentó del 32% al 35,5% de las personas entre los segundos semestres de 2018 y 2019, y la indigencia, del 6,7% al 8%. En el segundo semestre de 2019, la pobreza fue de 52,3% entre los menores de 15 años, de 42,5% en las personas de 15 a 29 años, de 30,5% en las de 30 a 64 años y de 11,3% en los mayores de 65 años.

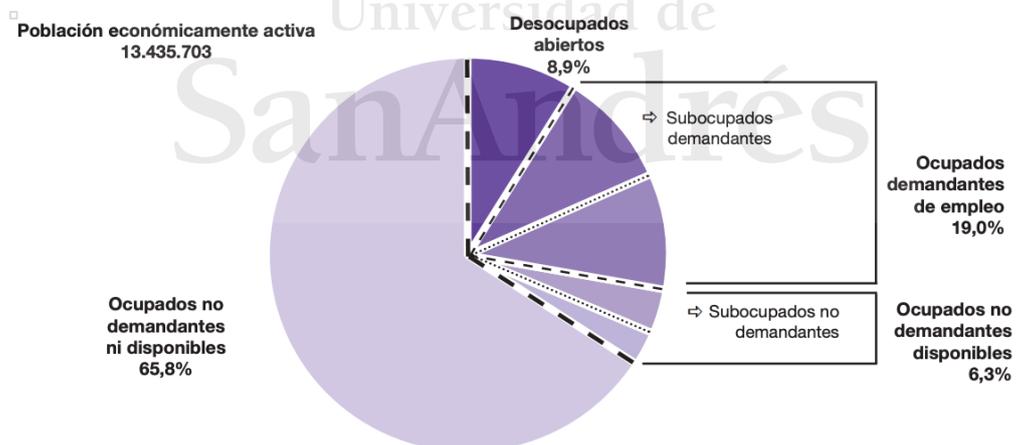
¹¹ Información recuperada el 12 de abril de 2020 de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_04_20D6D0E24038.pdf.



Condición de pobreza (porcentual) por grupos de edad en el segundo semestre de 2019.

Fuente: INDEC.

Los resultados del cuarto trimestre de 2019 indicaron que la tasa de actividad en el mercado de trabajo se ubicó en el 47,2%, la tasa de empleo alcanzó el 43% y la tasa de desocupación fue del 8,9%.¹²



Grupos de población económicamente activa según tipo de presión sobre el mercado de trabajo en el cuarto trimestre de 2019. Fuente: INDEC.

¹² Información recuperada el 12 de abril de 2020 de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AE_AE.pdf.

Respecto del intercambio comercial argentino, las últimas cifras disponibles indican que en febrero de 2020 las importaciones cayeron un 20,1% y las exportaciones un 2,8% en relación con el mismo mes de 2019. La balanza comercial arrojó un superávit de 1.129 millones de dólares.¹³



Intercambio comercial argentino, cifras de febrero de 2020. Fuente: INDEC.

Por otra parte, en 2019 la cotización del dólar estadounidense llegó a un nuevo máximo histórico y se produjo el regreso del cepo y los impuestos a los consumos en el exterior. En valores oficiales, el salto del tipo de cambio acumulado superó el 62%: el 2019 empezó el año con el dólar a 38,85 pesos y lo terminó a 62,99 pesos (arroja una devaluación del 38%). A fecha 3 de mayo de 2020, 1 dólar equivale a 69,16 pesos, según el promedio minorista que difunde el Banco Central.¹⁴

Al igual que sucedió entre 2011 y 2015, volvieron los múltiples tipos de cambio que cotizan por encima del valor oficial. Si se toma el valor a diciembre de 2019 del dólar blue en comparación con el minorista de comienzos del mismo año, la devaluación anual llega al 47%.

En un contexto de persistentes caídas de las reservas del Banco Central, se impuso como medida un tope mensual de compra de divisas para atesoramiento de 200 dólares mensuales en diciembre de 2019, antecedido por un límite mayor en septiembre.

¹³ Información recuperada el 12 de abril de 2020 de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ica_03_20D4FACB4C42.pdf.

¹⁴ Información recuperada el 3 de mayo de 2020 de <http://www.bcra.gov.ar/>.

Otra de las medidas económicas impuestas recientemente en el marco de un esquema contra la fuga de reservas fue la de la aparición del denominado impuesto PAÍS. Aprobado por el Congreso en el marco de la ley de emergencia económica, se estableció un recargo del 30% para las compras de divisas para atesoramiento y para los consumos en el exterior. De esta forma, resurgió también el dólar turista, el valor proyectado al sumar el impuesto del 30% sobre el minorista del Banco Nación. Si se toma este valor, que arroja un salto del tipo de cambio superior al 100% en el año, la devaluación acumulada en 2019 es del 52%.¹⁵

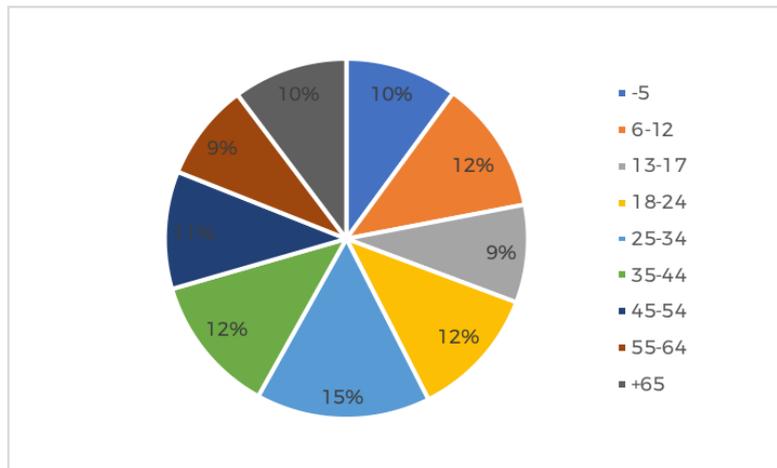
La pandemia de la enfermedad por coronavirus COVID-19 está actualmente provocando un impacto socioeconómico a nivel global de gran escala, provocado por el efecto sanitario de la propia enfermedad y los esfuerzos gubernamentales que están en marcha para controlar su expansión. Durante los meses de febrero y marzo de 2020 se produjo un colapso del mercado de valores, una de las caídas más rápidas de la historia. Este escenario deja un panorama incierto en términos económicos locales y mundiales.

1.3. Social

Se estima que la población total en Argentina es de 45.195.777 habitantes en 2020.¹⁶ Tomando como referencia ese valor y los datos oficiales recopilados del último censo nacional de población, hogares y viviendas en Argentina realizado en 2010, obtenemos los siguientes datos demográficos estimativos relevantes para el presente trabajo (ver en Anexos las estimaciones totales):

¹⁵ Información recuperada el 12 de abril de 2020 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/dolar-2019-el-dia-dramatico-record-historico-nid2320076>.

¹⁶ Información recuperada el 12 de abril de 2020 de <https://www.populationpyramid.net/es/argentina/2020/>.



Apertura población total porcentual por rango etario. Elaboración propia en base a datos recopilados del INDEC.

- El 52 de la población son mujeres.
- Entre las mujeres de 20 a 39 años, el 65% tiene al menos un hijo.
- 9,37 millones de personas, el 21% de la población, tiene entre 6 y 17 años (edad escolar).
- 12,64 millones de personas, el 28% de la población, tiene entre 25 y 44 años.
- El 98% de la población está alfabetizada.
- 11,7 millones de personas, el 26% de la población, está escolarizada en los primeros niveles educativos: el 15% pertenece al nivel inicial, el 47% al primario y el 38% al secundario.
- A pesar de la expansión de la cobertura en los distintos niveles, se estima que cerca de 762 mil niños y jóvenes de entre 4 y 17 años aún no están escolarizados.¹⁷

Está de más decir que la educación, en el amplio sentido de la palabra, es uno de los factores más influyentes para el avance y progreso de personas y sociedades. Con el avance de las nuevas tecnologías y los cambios paradigmáticos de la sociedad argentina, la educación está puesta en jaque. Existe una disconformidad generalizada con el presente de la escuela como institución: debe ser el espacio prioritario donde atacar las desigualdades.

¹⁷ Información recuperada el 13 de abril de 2020 de <https://www.unicef.org/argentina/media/2211/file/SITAN.pdf>.

El desarrollo integral de las sociedades supone también el acceso a la cultura y la participación activa de todos los sectores sociales. El valor de la cultura está en la producción y consumo de bienes, servicios y actividades culturales, y en el conocimiento que nos transmitimos unos a otros a través de símbolos que comprendemos e interiorizamos, para luego transformarlos e innovar. Esos símbolos compartidos dan un sentimiento de pertenencia colectiva y de identidad, una cohesión social necesaria para establecer relaciones de todo tipo, y son elementos imprescindibles para permitir los cambios que conducen a sociedades mejores y a un mayor entendimiento entre ellas.

Existen distintos actores y organizaciones que buscan constantemente generar iniciativas para garantizar el acceso a la cultura. UNESCO promueve y facilita el debate sobre la importancia de la cultura y de la diversidad cultural en el desarrollo humano y económico en todo el mundo.¹⁸ UNICEF, por su parte, trabaja para garantizar el cumplimiento de los derechos de los niños, niñas y adolescentes en Argentina (y en todo el mundo), y promover su bienestar. El derecho a la educación y el acceso a la cultura son pilares fundamentales del trabajo de la ONG.

También existen actores particularmente ligados a la lectura como práctica cultural, como Fundación El Libro y Fundación Leer, organizaciones argentinas, y Worldreader, organización internacional.

Fundación El Libro organiza, colabora y auspicia diversas actividades durante todo el año para impulsar la difusión del libro y fomentar la práctica de la lectura. Su propósito es incentivar los hábitos de lectura, así como la promoción de la actividad editorial, y el desarrollo y fomento de toda actividad cultural.¹⁹

Fundación Leer, por su parte, focaliza su estrategia en intervenir en aspectos claves y sistémicos del proceso de alfabetización de los niños desde su primera infancia y escuela primaria. Pretenden impactar en la vida de millones de niños de Argentina, con el fin de contribuir a revertir la falta de competencias de lectura y de escritura de quienes se encuentran en situación de riesgo social. Las

¹⁸ Plan de trabajo regional de cultura para América Latina y el Caribe UNESCO 2016-2021: https://cerlalc.org/wp-content/uploads/2019/10/19-Cultura-y-desarrollo-14-Agenda-2030_2016.pdf. Información recuperada el 13 de abril de 2020.

¹⁹ Información recuperada el 13 de abril de 2020 de <https://www.el-libro.org.ar/fundacion/>.

actividades principales tienen dos ejes centrales: por un lado, fomentar la alfabetización temprana a través de programas de lectura y escritura, y por otro, generar campañas para instalar la lectura en la agenda pública y en la sociedad.²⁰

Desde hace 15 años, en el mes de septiembre la fundación organiza la Maratón Nacional de Lectura, una campaña que reúne el mismo día a más de 5 millones de niños, jóvenes y adultos leyendo en más de 17.071 escuelas y hogares de 2.671 localidades de todo el país.²¹ Otra de las campañas que se encuentra vigente actualmente es Leer 20-20, un desafío para que los chicos lean 20 libros durante el año.²²

Worldreader, por su parte, es una ONG estadounidense que desarrolla programas de lectura que abarcan desde ayudar a los padres a leerles a sus hijos, transformar sistemas bibliotecarios y escolares enteros, hasta permitir el aprendizaje permanente a través de su aplicación Worldreader. Han alcanzado a más de 12 millones de lectores en 50 países.²³

Por otra parte, el movimiento feminista en Argentina está planteando un cambio social radical en los tiempos que corren. El feminismo reapareció originalmente con el restablecimiento de la democracia e impulsó muchos de los cambios legales e institucionales que hoy conocemos. Más cercanos en el tiempo, las manifestaciones del movimiento Ni una Menos (la primera fue en 2015) y los paros internacionales de mujeres ya explicitan feminismos mucho más diversos, una masificación inesperada y la puesta en agenda de los derechos de las mujeres como nunca antes. Las demandas feministas son históricas: plantean las cuestiones de las mujeres en su representación política, en su nivel económico de vida, la lucha contra la violencia de género y los femicidios, el reclamo de derechos sexuales y reproductivos, y medidas innovadoras e inclusivas para la diversidad sexual, entre otras. Son varias ya las generaciones comprometidas con los temas de género.

²⁰ Información recuperada el 13 de abril de 2020 de <https://www.leer.org/programas-estrategias>.

²¹ Información recuperada el 13 de abril de 2020 de <https://maraton.leer.org/>.

²² Información recuperada el 13 de abril de 2020 de <https://desafio.leer.org/>.

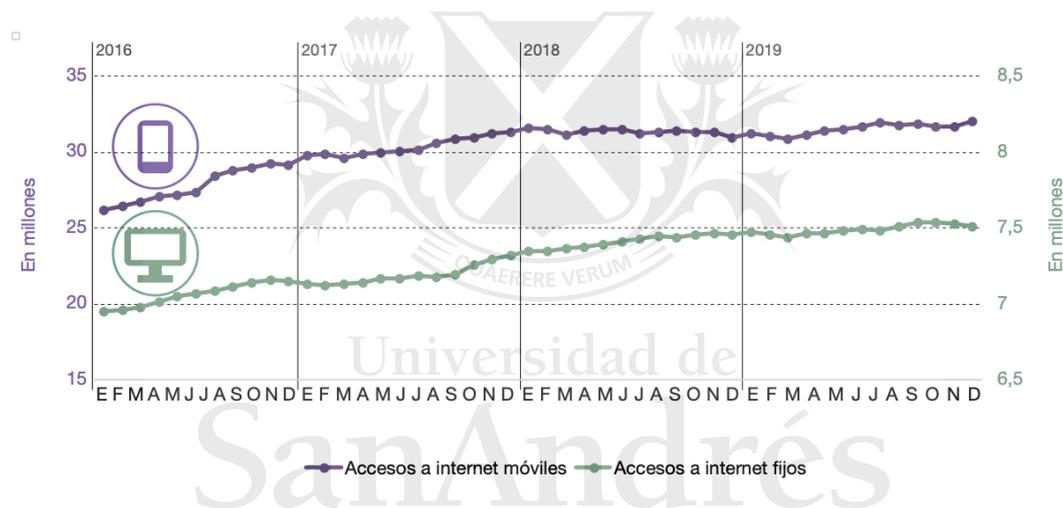
²³ Información recuperada el 13 de abril de 2020 de <https://www.worldreader.org/>.

Por último, nuevamente es importante mencionar la incidencia de la pandemia también en términos sociales. No es posible dimensionar el impacto que pueda llegar a tener tanto a efectos de salud como relacionados con las medidas de cuarentena implementadas para controlar la expansión del virus.

1.4. Tecnológico

Para el desarrollo del presente trabajo es fundamental entender cuáles son los indicadores tecnológicos que impactan en los hábitos de consumo.

A nivel local, en el cuarto trimestre de 2019 se registraron 31,82 millones de accesos móviles a internet y 7,52 millones de accesos fijos,²⁴ esto determina la infraestructura con la que se cuenta en términos tecnológicos para el análisis que se planteará más adelante.



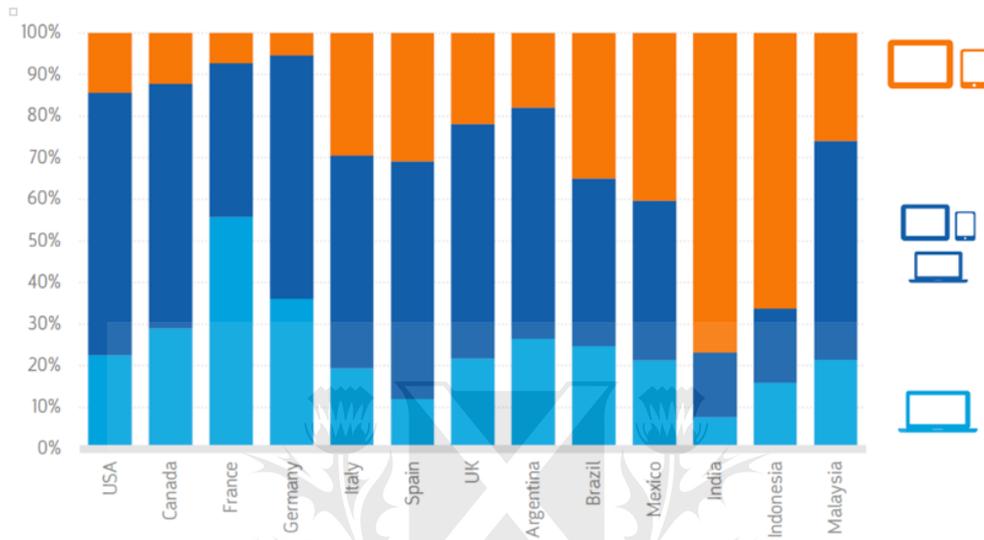
Accesos a internet fijos y móviles, enero 2016 a diciembre 2019. Fuente: INDEC.

Para comprender el panorama actual del ecosistema digital y el comportamiento en diversas plataformas (mobile, desktop, tablet, multi-plataforma) se analizaron distintos reportes regionales y locales, principalmente se enumerarán algunas conclusiones de Global Digital Future in Focus 2018 de comScore y de la encuesta Los argentinos y el e-commerce 2019 de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. De los distintos informes se obtuvieron los insights que se

²⁴ Información recuperada el 13 de abril de 2020 de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/internet_03_200DA9C5BB1D.pdf.

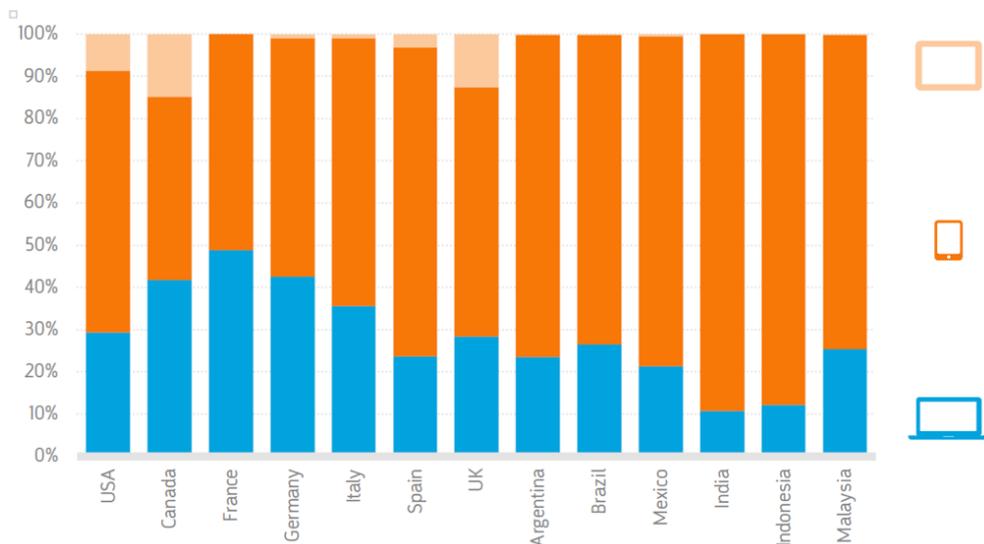
desarrollan a continuación, los cuales permiten identificar tendencias y características del mercado digital local sumamente relevantes.

De los argentinos que acceden a contenido online, el 27% lo hace solo a través de dispositivos móviles, mientras que el 54% lo hace multi-plataforma y el 19% en computadoras.



Porcentaje del total de la audiencia por plataforma (mobile, multi-plataforma y desktop). Fuente: Global Digital Future in Focus 2018.

El consumo de contenido digital en Argentina es cuatro veces mayor a través de dispositivos móviles que en computadoras. España y Brasil son mercados similares en este aspecto.



Participación del total de minutos por plataforma. Fuente: Global Digital Future in Focus 2018.

Así pues, la compra online en Argentina es una experiencia consolidada que suma cada año nuevos usuarios. En 2019 se detectaron más de 828 mil nuevos compradores, dando un total de 18,77 millones de usuarios. Se reportaron un 12% más de compras online, un 22% más de productos vendidos por internet y un 76% de crecimiento de la facturación anual. La frecuencia de compra está en aumento y se acerca cada vez más al mundo offline: el 66% compró online al menos una vez por mes.

Conforme a los números de la industria, podemos mencionar los siguientes indicadores generales para establecer la base de comparación del benchmark:

- En 2019 el tráfico online aumentó un 20% en comparación con el año anterior.
- 1,82% es la tasa de conversión promedio en 2019 (1,61% en 2018 y 1,36% en 2017).
- 5 de cada 10 empresas realizó ventas a través de un marketplace. En promedio, esas ventas representaron el 31% de la facturación. Las apps de delivery, por su parte, empiezan a tener protagonismo.
- Aumenta la cantidad de cuotas que ofrecen las empresas, impulsadas por la reaparición de opciones de financiamiento en más de 12 pagos.



Cantidad de cuotas en la oferta online. Fuente: Los argentinos y el e-commerce 2019.

- La logística de la mitad de las ventas se resuelve con el retiro en punto de venta, mientras que el 39% con el envío a domicilio y el 9% con retiro en sucursal de operador logístico.
- La mitad de las entregas se hacen en 48 horas o antes.



Tiempos de entrega de los envíos. Fuente: Los argentinos y el e-commerce 2019.

La pandemia, lógicamente, también tiene impacto en los factores tecnológicos del entorno. Con las medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio en Argentina empieza a cambiar qué y cómo se compra, y esto afecta radicalmente al comercio electrónico. De estudios preliminares realizados por Kantar (Barómetro COVID-19 y Cambio de hábitos de los argentinos en tiempos de pandemia) se observa que 1 de cada 3 compradores online probaron este canal por primera vez, el 19% de los encuestados compra más online que antes, y 4 de cada 10 personas creen que aumentarán sus compras online con respecto al mes anterior, basándose en la posibilidad de conseguir mejores precios, junto con la comodidad y el ahorro de tiempo.

De los debutantes, el 50% declara haber tenido una buena o muy buena experiencia de compra, mientras que el 75% piensa que seguirá comprando por este medio en el futuro, una vez terminado el período de aislamiento. La vida de los argentinos (y de todo el mundo) cambió abruptamente. Sus hábitos de compra son completamente distintos a los de hace poco tiempo y esto cada vez se acentúa más.

En estos términos resulta interesante el análisis llevado a cabo por Deloitte en el que desarrolla los cambios estructurales a los que adaptarse en estos tiempos:

Concepto	Consolidación del canal online (y marketplaces) 	Nuevas exigencias de compra 	Modelos de compra / producción de menor riesgo 	Aceleración del cambio en el marketing mix 
	Plan de acción / anticipación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Refuerzo del canal online, y sus niveles de servicio (redefinición de logística, incremento almacenes urbanos, operativa en tienda) ▪ Direct to consumer (para marcas), nuevos canales (RRSS, plataformas de contenido, elearning) ▪ Innovación en los servicios de recogida y entrega sin contacto ▪ Reducción del número de tiendas físicas (concepto flagship + ecom) y maximización del valor (nuevos usos) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seamless experience: digitalización de la tienda con mostradores robotizados, shop&go, medios de pago, etc. que limiten el contacto humano ▪ Nuevos servicios a domicilio (cocina? Recetas? Belleza) ▪ Cierta retroceso en temas sostenibles (mercancía a granel, por ejemplo) ▪ Revisión de política de precios, tendencia hacia la paridad de precios vs competidores directos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadenas de producción más cortas (caso de la moda) y tal vez menos globalizadas (En función del escenario) ▪ Aumento de los modelos de compra con menos riesgo de mercancía (y menos margen) e Incorporación de nuevas condiciones ▪ Análítica avanzada para modelizar demanda con mayor precisión

Fuente: Impacto y escenarios de recuperación en consumo y distribución 2020.

Por otra parte y en relación con la tecnología en la educación, podemos asegurar que estamos frente a dos desafíos macro: cerrar o acortar la brecha digital y cultural, en primer lugar, y la brecha entre consumir y producir, en segunda instancia: agenciar docentes (y pensar en la actualización y renovación de su rol en estos términos) y estudiantes como creadores activos del proceso de enseñanza-aprendizaje, y así interpelar a partir de trabajar pedagógicamente sobre las potencialidades que habilitan las nuevas plataformas digitales.

Finalmente, ya no resulta novedoso hablar de los libros digitales: es un fenómeno mundial con ya varios años en el mercado. En la Argentina, no obstante, no representa una gran porción del mercado de libros totales y tiene un potencial de crecimiento todavía muy grande. Mientras que en Estados Unidos y Reino Unido la penetración del libro digital llega a rozar el 30% del mercado editorial y en España se ubica en el 15%, en América Latina la situación es completamente distinta, como se revelará más adelante en el análisis del mercado. Actualmente la oferta de títulos todavía es muy baja y esto no habilita a que el mercado esté en condiciones de desarrollarse plenamente. El libro digital representa una transformación mucho más profunda que un simple cambio en la modalidad de lectura, y es sumamente complejo por eso entender en qué punto se encuentra

y qué efectos está generando en la industria tradicional del libro en papel. La clave está entonces en redefinir la forma en la cual circulan los contenidos.

1.5. Legal

Son tres las entidades que podemos mencionar como actores fundamentales para el presente trabajo y que, en muchos casos, regulan ciertas medidas relevantes para los distintos sectores involucrados: la Cámara Argentina del Libro (CAL), la Cámara Argentina de Publicaciones (CAP) y la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).

La CAL 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 CAP, por su parte, es una entidad fundada en 1970, que desde sus inicios defiende la edición y la libre circulación de libros, revistas y publicaciones, y fomenta la cultura nacional. Reúne a importantes editores, exportadores, importadores y distribuidores que actualmente representan aproximadamente el 70% del mercado editorial local. Por último, la CACE es una asociación civil sin fines de lucro constituida en el año 1999 con el propósito de divulgar y promover el uso y el desarrollo de las nuevas tecnologías aplicadas al trabajo, comunicaciones, comercio y negocios electrónicos.

A propósito de la jurisprudencia vigente relacionada con la industria de la cultura y del libro, esta se compone de las siguientes leyes:

- Defensa de la actividad librera: ley 25.542.²⁵ Establece que los editores, importadores o representantes de libros fijarán un precio uniforme de venta al público (PVP) o consumidor final de los libros que edite o importe.
- Fomento del libro y la lectura: ley 25.445.²⁶ Decreta que la producción y comercialización de libros estará exenta del IVA en todas sus etapas. Habilita también la exención de impuestos en otras áreas involucradas.
- Régimen legal de la propiedad intelectual: ley 11.723 y sus respectivas

²⁵ Información recuperada el 15 de abril de 2020 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/71549/norma.htm>.

²⁶ Información recuperada el 15 de abril de 2020 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/68006/norma.htm>.

modificaciones,²⁷ ley 25.140 (Convenio de Berna)²⁸ y ley 24.425 (Organización mundial del comercio).²⁹

- Derecho de la propiedad de marcas y designaciones: ley 22.362.³⁰

2. Mercado

Para poder comprender la situación actual del mercado de libros es conveniente enmarcarlo dentro del sector cultural, en el cual se encuentra acompañado de otros consumos culturales: los contenidos audiovisuales, la música, las prácticas culturales en general y las prácticas digitales, entre otros.

2.1. Sector cultural

La expansión y la alta penetración de internet y las nuevas tecnologías de los últimos tiempos no solo cambiaron la forma de acceso a todo tipo de productos y servicios, sino también modificaron la manera en la que se llevan a cabo diversas prácticas culturales. Trajeron cambios rotundos en los hábitos de consumo y de compra, y esto afecta a todos los actores del ámbito cultural sin excepción. Los individuos están acostumbrados a estar comunicados y conectados, y a consumir contenidos, productos y servicios en cualquier momento y desde cualquier lugar, gracias a la expansión de internet y a la masividad del uso de los dispositivos electrónicos, especialmente el celular. De acuerdo con los datos de la Encuesta nacional de consumos culturales 2017, casi el 90% de la población tiene celular y el tiempo promedio de conexión a internet por día es de 4 horas y 29 minutos.

De ahí que el tiempo de atención exclusiva sea cada vez más escaso y la disponibilidad de todo tipo de contenidos al alcance de la mano en cuestión de segundos aumente el costo de oportunidad en el uso del tiempo. Estos cambios

²⁷ Información recuperada el 15 de abril de 2020 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/texact.htm>.

²⁸ Información recuperada el 15 de abril de 2020 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/60144/norma.htm>.

²⁹ Información recuperada el 15 de abril de 2020 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/799/norma.htm>.

³⁰ Información recuperada el 15 de abril de 2020 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18803/texact.htm>.

en los patrones de consumo y de compra tienen su correlato en el gasto cultural y su composición.

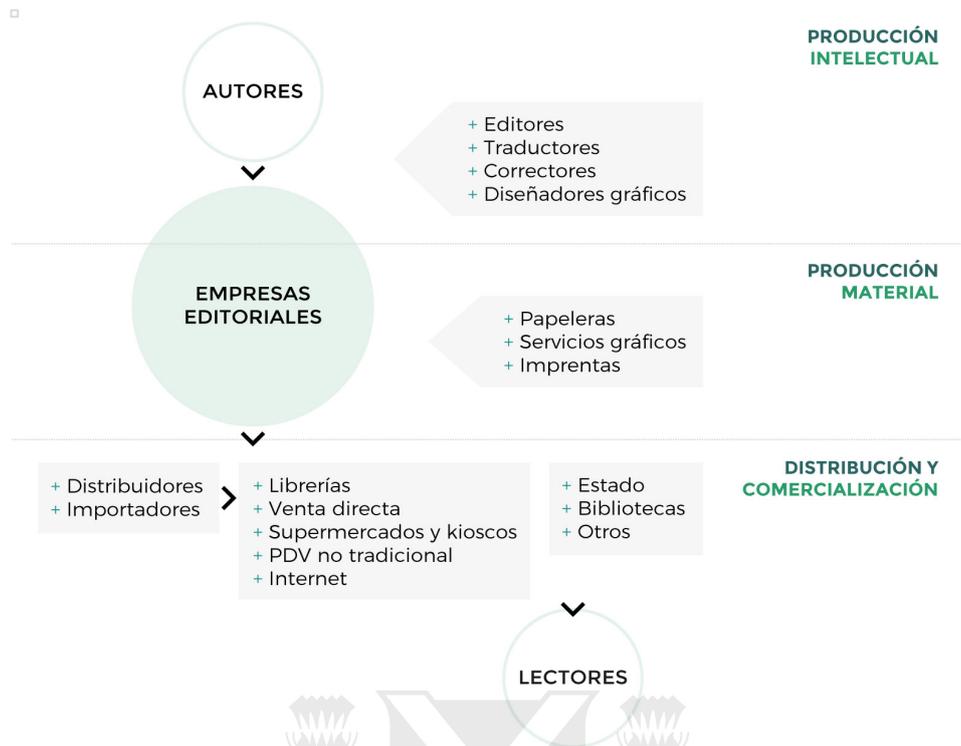
Si bien el consumo de internet no equivale directamente a consumo cultural, actualmente resulta una condición esencial para la producción, circulación y consumo masivo de bienes culturales y está intrínsecamente relacionado con la cultura contemporánea. Actualmente en Argentina casi el 90% de la población tiene celular y el 75% lo utiliza como un dispositivo de consumo cultural.

Con respecto al consumo de música, se sabe que en Argentina esta se mantiene como una práctica universal. Solo el 2% de la población no desarrolló nunca esa costumbre. El celular es el principal soporte de escucha y el desarrollo ya constante de plataformas que almacenan grandes volúmenes hizo de la música un hábito tan frecuente como portable. Por otro lado, el 70% de la población escucha radio, y el promedio de escucha diario alcanza las tres horas y cuarto. Es importante mencionar que este hábito se mantiene constante en adultos, pero no así en adolescentes y jóvenes.

Por su parte, el consumo de contenidos audiovisuales es un hábito cultural que fue adaptándose a los distintos formatos digitales que se encuentran hoy disponibles, como YouTube y Netflix. En este contexto, la asistencia a cines, teatros y museos se ve claramente afectada por el fenómeno de realización de varias prácticas simultáneas tan característico de los tiempos que corren. El hecho de demandar un gasto extra de tiempo y dinero hace que estas prácticas se vean claramente perjudicadas.

2.2. Industria del libro

Para comenzar, es central entender cómo se compone la industria, la cual comprende la creación, producción y comercialización de libros. Las editoriales, por su parte, articulan la producción intelectual y material: se vinculan con los distintos agentes y convierten la obra de un autor en un libro propiamente dicho. Mientras que la distribución y comercialización se da a través de canales de venta físicos y digitales, mayoritariamente compuesto por librerías.



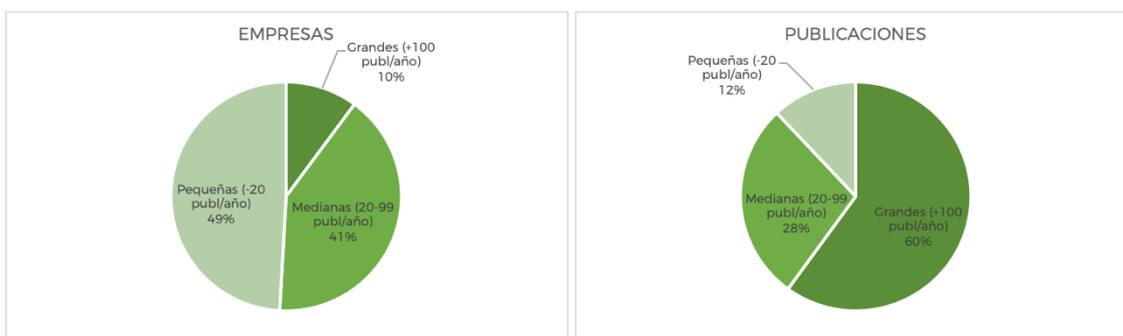
Cadena productiva de la industria del libro. Elaboración propia.

El mercado editorial en Argentina está constituido por un heterogéneo conjunto de empresas en el que se distinguen dos grandes grupos: uno mayoritario, integrado por editoriales pequeñas y medianas, y un reducido número de empresas de mayor tamaño, en su mayoría transnacionales. En 2018 se registraron en el país 277 editoriales comerciales, es decir que se dedican exclusivamente a publicar y vender libros y han editado al menos cinco títulos nuevos por año durante los últimos cinco años. Este grupo constituye en 2018 el 17% del total de las empresas editoriales, pero publica el 44% de los títulos totales.

	EMPRESAS				PUBLICACIONES			
	2017		2018		2017		2018	
Sector editorial comercial	283	18%	277	17%	11941	42%	12190	44%
Microemprendimientos	151	10%	198	12%	959	3%	2778	10%
Autoedición	129	8%	230	14%	7346	26%	3828	14%
Universidades	89	6%	82	5%	2250	8%	1396	5%
Entidades públicas	147	9%	214	13%	1084	4%	1098	4%
Otros	752	48%	641	39%	4889	17%	6138	22%
Total	1551		1642		28469		27428	

Composición de empresas editoriales en Argentina en 2017 y 2018. Elaboración propia en base a datos recopilados de la CAL, la CAP y PROMAGE.

Al segmentar el grupo de editoriales comerciales se obtiene que solo el 10% de las 277 empresas totales publican el 60% del total de títulos publicados por dicho grupo.



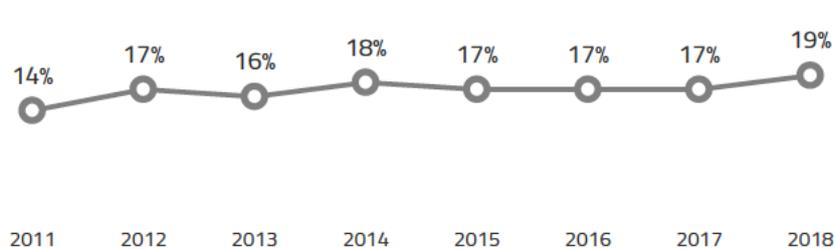
Segmentación de editoriales comerciales y sus publicaciones en 2018. Elaboración propia en base a datos recopilados de la CAL, la CAP y PROMAGE.

En Argentina en 2018 la producción digital creció un 8% respecto del año anterior. Es el sector comercial el responsable de llevar adelante la mayoría de las producciones digitales en el país, mientras que los microemprendimientos consolidan su lugar como claros productores de libros en papel. Crecen las publicaciones digitales autoeditadas.

	PUBLICACIONES DIGITALES			
	2017		2018	
Sector editorial comercial	2140	44%	2084	40%
Microemprendimientos	62	1%	52	1%
Autoedición	827	17%	1199	23%
Universidades	943	20%	1094	21%
Entidades públicas	307	6%	313	6%
Otros	553	11%	469	9%
Total	4832		5211	

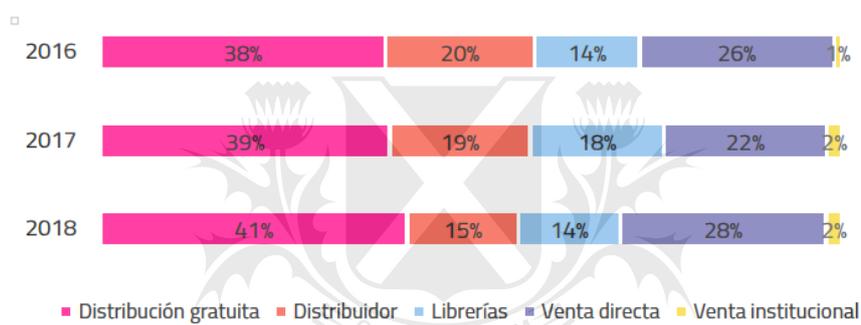
Producción de libros digitales por grupo de empresas editoriales en Argentina en 2017 y 2018. Elaboración propia en base a datos recopilados de la CAL, la CAP y PROMAGE.

En el 2018, tan solo el 19% de las obras fueron editadas exclusivamente en formato digital.



Evolución de novedades en soporte digital entre 2011 y 2018. Fuente: Informe de producción del libro argentino 2018.

Otro factor relevante para el entendimiento del mercado actual de las publicaciones digitales es que gran parte de ellas son de distribución gratuita, en 2018 conformaron el 41% de la distribución total.

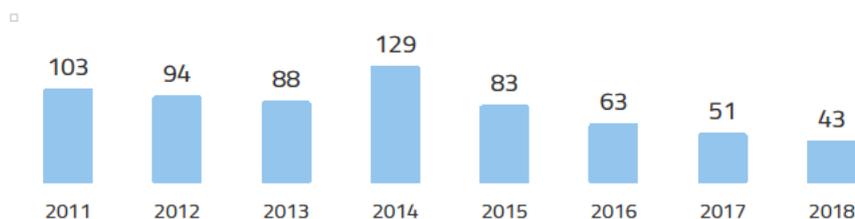


Evolución de publicaciones en soporte digital según canal de venta entre 2016 y 2018. Fuente: Informe de producción del libro argentino 2018.

Si bien es evidente que un grupo reducido de grandes empresas es el responsable de producir la mayoría de los títulos publicados, es importante destacar el nivel de heterogeneidad que posee esta industria. El sector editorial argentino se dota de una gran creatividad y diversidad dado por la aparición constante de nuevas editoriales (pasaron de 151 en 2017 a 198 en 2018) y de ediciones de autor (de 129 que eran en 2017 pasaron a ser 230 en 2018). También es importante mencionar que aún tiene una estructura tradicional que a pesar de que paulatinamente se va adaptando a nuevas tecnologías, sistemas de producción, distribución y comercialización, todavía le resta un amplio camino por recorrer.

Por otro lado, la oferta total de libros se calcula como la suma del volumen de libros de editoriales argentinas impresos en el país, el de editoriales argentinas impresos en el exterior y el de editoriales extranjeras importados al país. No solo

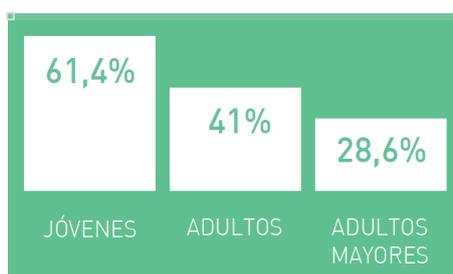
se contabilizan los títulos publicados en el año, sino también aquellos pertenecientes al fondo editorial (editados o reeditados en años anteriores). En 2018 la cantidad total de ejemplares fue de 43 millones.



Evolución de la oferta total de libros entre 2011 y 2018. Fuente: Informe de producción del libro argentino 2018.

Hay un desafío impostergable, para la subsistencia primero, y para el crecimiento después, de la industria editorial argentina. Guillermo Schavelzon hace un análisis interesante, aunque no tan relevante para el desarrollo del presente trabajo, sobre el tema en la siguiente nota publicada el 20 de enero de 2020 en el diario Página 12: <https://www.pagina12.com.ar/243106-el-futuro-de-las-editoriales-argentinas>.

En Argentina la lectura es una práctica muy asociada a la educación. Por este motivo, los valores más altos de lectura de libros los registra el grupo etario más joven, el cual está asociado a la escolarización en todos sus niveles formales. También se refleja dicha proporción en los datos de producción, ya que concentran más de la mitad de la tirada total de ejemplares.



Lectura de al menos un libro al año por edad en 2018. Fuente: Coyuntura cultural, datos sectoriales 2018.



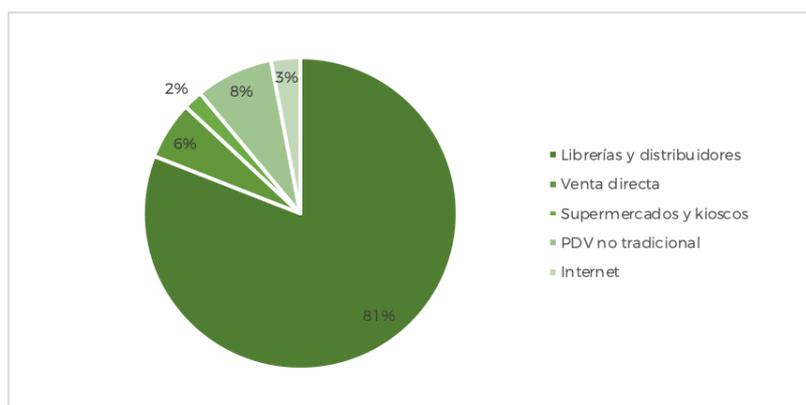
Participación en la tirada total de ejemplares en 2018. Fuente: Coyuntura cultural, datos sectoriales 2018.

Según estudios realizados sobre la industria de comercialización de libros, el mercado total en 2019 asciende a los 39,9 millones de ejemplares y a los 346 millones de dólares.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Unidades (millones)	52	52,7	39,3	41,5	41,8	39,9
Pesos (millones)	\$ 5.730	\$ 8.000	\$ 8.100	\$ 10.300	\$ 13.050	\$ 17.050
USD (millones)	USD 696	USD 848	USD 540	USD 616	USD 446	USD 346
Precio promedio	\$ 110,19	\$ 151,80	\$ 206,11	\$ 248,19	\$ 312,20	\$ 427,32

Evolución de las ventas en el mercado interno en Argentina entre 2014 y 2019. Elaboración propia en base a datos recopilados de la CAL, la CAP y PROMAGE.

De este total, el 81% de las ventas se realizan a través del canal de librerías y distribuidores, que equivale a 32,3 millones de unidades y 280 millones de dólares. La comercialización por internet ocupa el 3%.



Participación de los canales de distribución de venta de libros en Argentina en 2019. Elaboración propia en base a datos recopilados de la CAL, la CAP y PROMAGE.

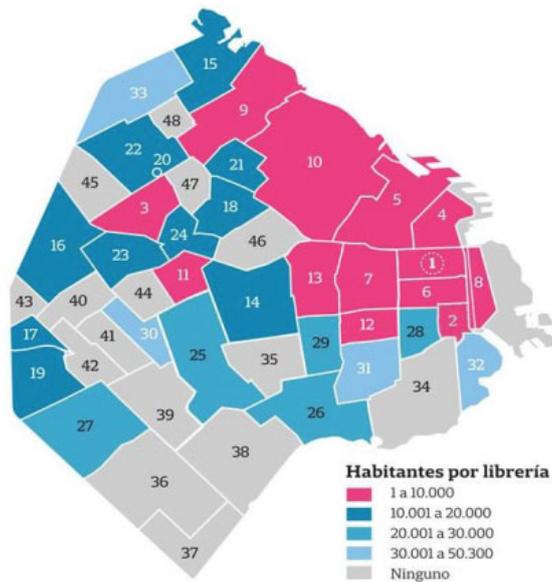
En el segmento librero pueden distinguirse los distribuidores, las grandes cadenas de librerías y las pequeñas y medianas librerías. Comúnmente los grandes distribuidores cuentan con su propia cadena de librerías. Estas últimas ofrecen espacios modernos y de gran tamaño, con una oferta muy variada y generalista. En el otro extremo, las librerías más pequeñas suelen estar especializadas en ciertas temáticas o nichos y caracterizarse por una atención más personalizada en la que es fundamental la asesoría al cliente.

Según datos relevados de las principales empresas distribuidoras, las editoriales y la Fundación El Libro, en el país se registraron 1.598 librerías en 2018. La distribución geográfica presenta una fuerte concentración en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (38%) y en la provincia de Buenos Aires (28%). Esta concentración favorece el crecimiento de ventas por internet y el desarrollo del canal de distribución, para abastecer lectores aislados.



Distribución de librerías en el territorio argentino. Fuente: Sistema de información cultural de la Argentina, Secretaría de Cultura de la Nación.³¹

³¹ Información recuperada el 16 de abril de 2020 de <https://www.sinca.gob.ar/>.



Habitantes por librería por comuna en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en 2017. Fuente: Librerías porteñas. Gestión, oferta y demanda 2017.

En su momento, la aparición de las grandes cadenas tuvo fuertes lazos con los cambios ocurridos en el mercado editorial, incluida la incesante aparición de novedades que encuentran en las grandes superficies un espacio receptivo y de vidriera para esa enorme oferta. En este contexto y como consecuencia de dicho fenómeno, también en la actualidad se observa que una de las problemáticas más importantes del canal librero es el minucioso trabajo de rotación y surtido de títulos que se ponen a disposición del público.

3. Fuerzas competitivas

Según Porter, “en cualquier sector hay cinco fuerzas competitivas básicas cuya fortaleza colectiva determina el potencial de beneficios del sector a largo plazo [...]. Las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y pasan a ser de suma importancia para la formulación de estrategias” (Porter, 2007).

Por lo tanto, para poder desarrollar cualquier estrategia es importante realizar un análisis del entorno competitivo de la industria. Comprender el potencial que tiene cada fuerza competitiva permite entender los orígenes de la rentabilidad actual de la industria y también anticipar la rentabilidad a futuro.

El sector industrial entonces queda comprendido por aquellas empresas que articulan la distribución y comercialización de libros en Argentina, mayoritariamente compuesto por librerías. Mientras que las editoriales, las empresas encargadas de las etapas de creación y producción, forman parte del grupo proveedor del sector.

3.1. Rivalidad entre competidores existentes

Si bien la industria de comercialización de libros está compuesta por muchos jugadores, son pocas las empresas que consolidan la mayoría de las ventas, tal como sucede en la producción de libros con las editoriales. Por lo general, las empresas distribuidoras y las grandes cadenas de librerías se caracterizan por ser generalistas, aunque existen algunas cadenas especializadas en textos escolares. Las librerías más pequeñas sí suelen especializarse en una categoría puntual (por ejemplo, literatura infantil y juvenil). Podemos mencionar como los principales competidores actuales de la industria en el canal B2B a SBS, Alberto Luongo y Kel, y en el canal B2C a SBS, Yenny/El Ateneo/Tematika, Cúspide, Kel y Librenta.

La diferenciación en la comercialización de libros no radica específicamente en el producto, sino en la selección de títulos disponibles para la venta. Como se mencionó anteriormente, las editoriales son las responsables de la producción de libros, y la oferta total es altísima y muy heterogénea, por lo tanto el trabajo de selección es el que determina la diferenciación de cada punto de venta, desde el punto de vista del producto. El factor principal de éxito de las librerías de nicho sí radica en la diferenciación, dado que la curaduría de títulos es el factor principal en el cual se concentra su esfuerzo, pero este mercado es muy pequeño. En términos mayoritarios entonces la diferenciación es baja, dado que las grandes empresas que comercializan libros movilizan un volumen de títulos y editoriales similares, por lo tanto esto aumenta la rivalidad entre competidores.

El precio, por su parte, no es un factor que determine rivalidad, debido a que por ley en Argentina los precios los establece la editorial y si son títulos importadores normalmente se regulan entre las mismas empresas competidoras.

Con respecto a la capacidad de distribución y los costos de almacenamiento y logística, dado que el volumen de unidades que se moviliza es muy alto, es un

factor clave en términos de rivalidad. Poder contar con una gestión de la información al detalle es importante para poder proveer los productos adecuados en tiempo y forma, y así reducir riesgos.

Visto que ni el precio ni la diferenciación de producto en términos generales hacen a la rivalidad, esta se da principalmente a través del servicio y de las promociones. En este último aspecto las librerías más pequeñas con poca capacidad de inversión y de negociación con proveedores se ven perjudicadas, pero a su vez aplican técnicas de descuentos que reducen la rentabilidad de la industria en su totalidad.

Las empresas distribuidoras o las grandes cadenas de librerías normalmente tienen barreras de salida medias/altas porque parte del capital de la empresa es volumen inmovilizado de stock de libros que fue necesario comprar para luego vender. También son más altas si cuentan con muchos puntos de venta o almacenes muy grandes. En estos términos también son altos los costos fijos y este factor aumenta la rivalidad del sector.

3.2. Poder de negociación de proveedores

Los proveedores tienen un alto impacto en el negocio debido a que cada proveedor es el único que tiene a disposición un determinado producto: no existen dos editoriales que editen el mismo libro, entonces cuando la demanda indica que se necesita cierto producto, solamente un proveedor es capaz de ofrecerlo. Las empresas distribuidoras y las grandes cadenas habitualmente son de gran valor para los proveedores porque en una única operación comercial muchas veces se les permite la posibilidad de estar presentes en un espacio geográfico diseminado.

Como se mencionó anteriormente, un grupo reducido de empresas es el que produce la mayoría de los títulos en oferta en el mercado editorial argentino y es también el que mayor porcentaje obtiene sobre el total de libros vendidos. Por lo tanto, si bien existe una amplia variedad y heterogeneidad de empresas editoriales, existe una alta concentración y atomización de proveedores cuando se analizan los valores mayoritarios: estos grupos tienen un peso específico alto en términos de volumen. Las principales empresas editoriales en Argentina en el segmento de literatura se concentran en dos megagrupos transnacionales:

Penguin Random House y Planeta. En el segmento educativo encontramos dos subgrupos principales: uno de textos escolares en español y otro de cursos de inglés. Las principales casas del primer grupo son Santillana, Puerto de Palos y Estrada, mientras que las del segundo grupo son Pearson y Macmillan (con sede local), y Oxford University Press y Cambridge University Press (empresas extranjeras).

Dado que la rivalidad entre competidores en el mercado de comercialización de libros es alta, el riesgo de integración hacia adelante en términos generales es bajo y no tiene perspectivas de crecimiento. Si bien existen editoriales que gestionan algunas de sus ventas directamente al consumidor final (por lo general lo hacen las del segmento educativo con algunas instituciones puntuales) y están parcialmente integradas, el volumen de venta es bajo debido a que no cuentan con todo el engranaje necesario para el desarrollo del canal.

El poder de negociación muchas veces se ve afectado por la competencia con sustitutos. Tanto las fotocopias (sustituto presente desde siempre) como la aparición de nuevas prácticas culturales afectan considerablemente la producción de libros y la formación de precios. La captura de valor del libro en estos términos compite tanto con el costo de la fotocopia como con el costo mensual de plataformas de contenido audiovisual, entre otros.

3.3. Poder de negociación de compradores

En términos generales, los clientes de las grandes cadenas de librerías no tienen un alto poder de negociación porque la elección de la librería muchas veces está relacionada con la posibilidad de abarcar un gran espectro de categorías en un mismo movimiento tanto logístico como comercial, o con la cercanía, entre otros aspectos.

La importancia en términos de volumen no suele ser alta para los puntos de venta minorista, aunque a veces sí lo es para los distribuidores. Como sus clientes son pequeñas y medianas librerías, lógicamente si el volumen que compran es alto entonces su poder de negociación crece, pero como no existe concentración ni atomización de clientes, entonces la influencia que tienen es relativamente baja.

Por otra parte, las pequeñas y medianas librerías normalmente no están en condiciones de desarrollar una empresa distribuidora debido a los altos costos de almacenamiento y logística que existen, entre otros factores, por lo tanto el riesgo de integración hacia atrás es bajo.

Si bien el precio de venta es único, es importante mencionar que en el canal mayorista el descuento sobre la venta es un factor relevante a la hora de trazar la oferta de los distribuidores a los clientes. Debido a que la rivalidad entre competidores es alta, a pesar de que el servicio es la motivación de compra principal, los descuentos muchas veces juegan un rol importante a la hora de diagramar la estrategia de las empresas distribuidoras con sus clientes más grandes. Por su parte, es importante mencionar también que en general los costos por cambio de proveedor que tienen los clientes en esta industria son bajos.

El gobierno y las bibliotecas públicas son también importantes del sector, pero como la compra normalmente está influida por cuestiones políticas, no hay mucho poder que puedan ejercer sobre los competidores.

3.4. Amenaza de nuevos participantes

Las barreras de entrada son las ventajas que tienen los competidores existentes en comparación con los nuevos aspirantes. Por tanto, la amenaza de nuevos competidores radica en cuán elevadas sean estas barreras.

Los requisitos de capital para ingresar a competir son relativamente bajos: consisten esencialmente en una compra de stock inicial y el desarrollo de un punto de venta físico o virtual. También es importante en este caso la negociación con los proveedores, porque muchas veces puede ocurrir que no acepten nueva clientela o exijan un volumen de compra inicial o regular alto.

Existe una economía de escala en la industria tanto respecto de la oferta como de la demanda. Por proveedor y a medida que el volumen de compra aumenta, va escalando el porcentaje de descuento sobre el precio de venta al que se accede. Por su parte, a medida que el volumen de venta aumenta por cliente, también escala el porcentaje de descuento que se le ofrece. Esta economía está presente en empresas distribuidoras pero no así en librerías, que venden al

consumidor final y por lo general en cantidades unitarias o bajas y al precio de venta al público sin descuento.

El costo por cambio de cliente es relativamente bajo en librerías, pero no así en distribuidores cuya clientela es mucho más reducida y el volumen de compra es más alto.

Por otro lado, no existen grandes ventajas de las empresas establecidas independientemente de su tamaño ni tampoco un acceso desigual a los canales de distribución que se encuentran abiertos al ingreso de nuevos clientes. Tampoco se encuentran políticas gubernamentales que engrosen las barreras de entrada.

3.5. Amenaza de productos sustitutos

Los dos grandes grupos de productos sustitutos de la industria se pueden englobar en fotocopias/piratería y otras prácticas culturales.

Respecto del primero, es posible mencionar que si bien son una amenaza moderada, tanto las fotocopias como la piratería en general son prácticas que existen desde siempre y hasta el momento no se han llevado a cabo acciones que realmente hayan impactado sobre dichas prácticas, aunque existen regularmente acciones colectivas en el sector que intentan impulsar la baja de este consumo.

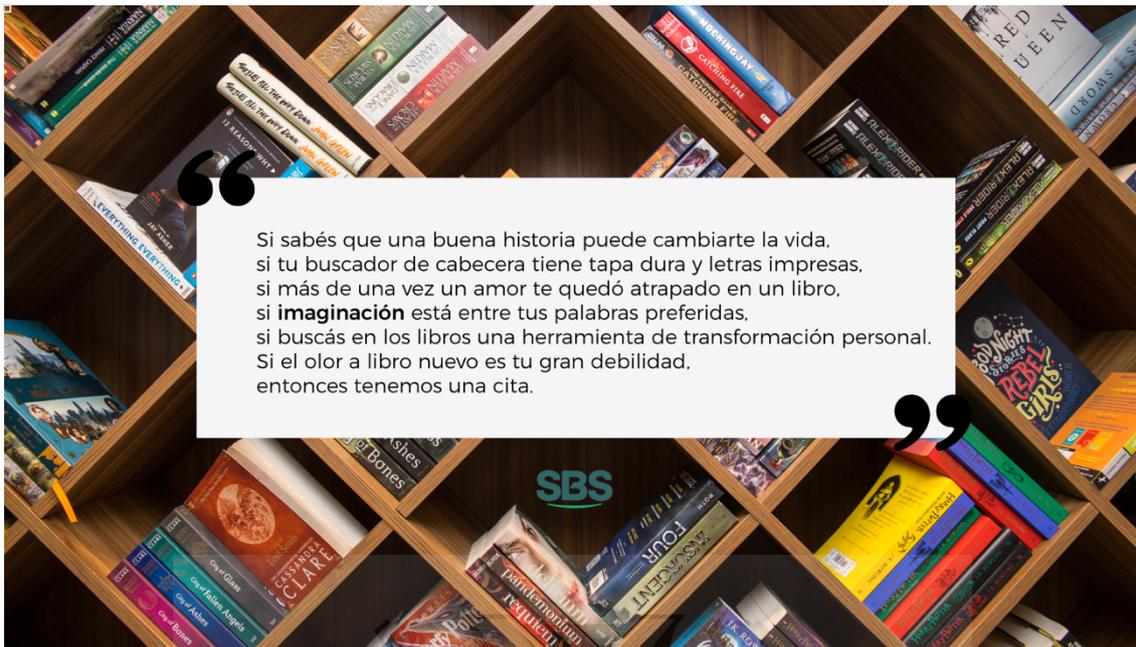
Si bien existen distintas prácticas culturales que pueden sustituir el hábito de lectura, cuando se analiza específicamente la ocasión de consumo, el principal sustituto es el grupo de contenidos audiovisuales. Como está sujeto a tendencias, mejoran su desempeño y precios contra el sector industrial constantemente. Estas prácticas significan la amenaza principal del sector.

A continuación se resumen las principales fuerzas competitivas del sector:



Universidad de
San Andrés

4. Empresa



Si sabés que una buena historia puede cambiarte la vida,
si tu buscador de cabecera tiene tapa dura y letras impresas,
si más de una vez un amor te quedó atrapado en un libro,
si **imaginación** está entre tus palabras preferidas,
si buscás en los libros una herramienta de transformación personal.
Si el olor a libro nuevo es tu gran debilidad,
entonces tenemos una cita.

4.1. Historia

SBS es una empresa familiar de capitales argentinos con 30 años de trayectoria en la industria del libro. Sus actividades comerciales se dividen en dos grandes unidades estratégicas de negocio: una B2B y otra B2C. El canal mayorista abastece a librerías pequeñas y medianas de todo el territorio argentino, mientras que el canal minorista tiene presencia en todo el país y acceso directo a los consumidores, a través de sus once puntos de venta propios: diez librerías distribuidas en los mercados más importantes del territorio argentino y un e-commerce. También está presente en el mercado a través de otros puntos de venta no tradicionales como ferias en instituciones educativas o distintos eventos culturales relevantes de la industria, como la Feria Internacional del Libro de Buenos Aires. Además de distribuidora y cadena de librerías, SBS es una empresa importadora: distribuye y comercializa tanto libros de origen local como de los más diversos países del mundo, principalmente Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Italia, Alemania, Grecia y España. Además de las dos unidades de negocio de SBS, forma parte del pool la empresa HUB, que brinda servicios logísticos principalmente en el mercado editorial local, con actividades de almacenamiento, distribución y gestión de inventario.

El origen de su historia se remonta a Rosario hacia fines de los 80, cuando la empresa era formalmente Stratford, pero no fue hasta 1996 que se conformó lo que hoy se conoce como SBS. En ese momento la firma brasileña Special Book Services compró la mayoría de las acciones de la empresa y la renombró como SBS, una marca unificada para los mercados de Argentina, Brasil y Perú. Posteriormente, en 2015, se recuperó la mayoría del paquete accionario, lo cual convirtió a SBS nuevamente en una empresa argentina.

Cuenta en la actualidad con unos 80 empleados, un centro de distribución ubicado en Barracas, Ciudad de Buenos Aires, diez puntos de venta físicos: tres en la Ciudad de Buenos Aires (Palermo, Belgrano y Caballito), dos en el Gran Buenos Aires (Lomas de Zamora y San Isidro) y cinco distribuidos en el interior del país (Rosario, Córdoba, Mendoza, Tucumán y Salta), y su unidad de negocios de e-commerce (con un sitio web propio montado actualmente sobre la plataforma VTEX y su tienda oficial en Mercado Libre).

Originalmente SBS (en su momento, Stratford) se especializó en textos para enseñar inglés. Luego fue sumando libros de texto en todos los idiomas y en los últimos años se consolida en el segmento de literatura para todas las edades, en todos sus canales. Además, se destaca por su oferta de libros infantiles.

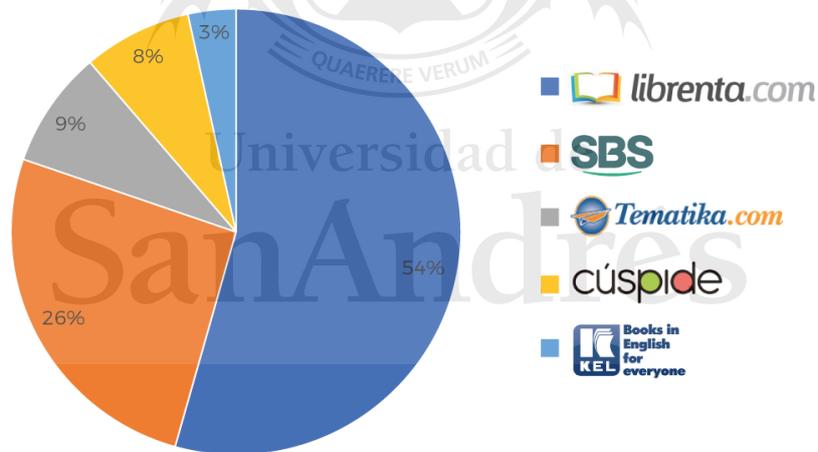
4.2. Competidores

La competencia más grande dentro de la categoría libros educativos es Kel Ediciones, una cadena de librerías 100% enfocada en productos en idioma inglés. Tiene un circuito de distribución relativamente grande, pero su foco es el canal minorista. El alcance de dicho canal no es nacional, tiene diez locales solamente en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Su participación en el mercado es muy fuerte por su antigüedad y su acceso directo a las editoriales. Tiene un alto impacto en el mercado por su acceso al consumidor final y a las instituciones de alto nivel socioeconómico.

En el segmento de libros no escolares, Yenny/El Ateneo y Cúspide son las dos cadenas de librerías más importante del país. Yenny/El Ateneo posee más de 34 locales distribuidos en todo el territorio nacional, principalmente en Buenos Aires, mientras que Cúspide cuenta con 29 también repartidos por todo el país. La ubicación estratégica y la ambientación de los locales las convierte en los

principales focos de las editoriales que trabajan por poner a disposición sus libros en todo el país. Un dato de color que podemos mencionar al respecto es que la librería El Ateneo Grand Splendid en 2008 fue elegida por el periódico británico The Guardian como la segunda librería más hermosa del mundo y fue considerada como la librería comercial más bella del mundo por la National Geographic en 2019. Esta librería es la de mayor cantidad y diversidad de oferta de la cadena: 120 mil títulos en stock. Según cifras de 2008, pasaron unas 3 mil visitas por día y se vendieron más de 700 mil ejemplares. Es un punto turístico en los recorridos de la zona sobre todo para los extranjeros.

Las tres empresas mencionadas anteriormente, además de tiendas físicas tienen presencia también en el canal digital con un e-commerce propio y venta a través de su tienda oficial en Mercado Libre. La marca que utiliza Yenny/El Ateneo para su canal digital es Tematika. En este canal encontramos un nuevo e importante competidor que solo tiene presencia digital y es Librenta.



Participación de mercado porcentual en Mercado Libre de tiendas oficiales de venta de libros entre enero y abril de 2020. Elaboración propia en base a datos recopilados de la empresa.

Existen dos competidores más en el canal digital que son Book Depository y Amazon, de origen internacional. Debido a que las reglamentaciones cambian con frecuencia, muchas veces el proceso de compra de dichas empresas no se completa por la imposibilidad para los consumidores finales de recibir

importaciones desde el exterior, con lo cual la competencia de estos dos actores es baja.

Por su parte, en el canal B2B encontramos un gran competidor que es Alberto Luongo, junto con el canal de distribución de Kel. Se estima que Alberto Luongo tiene una participación de mercado apenas mayor que SBS, mientras que Kel se encuentra compitiendo en menor escala.

4.3. Situación actual

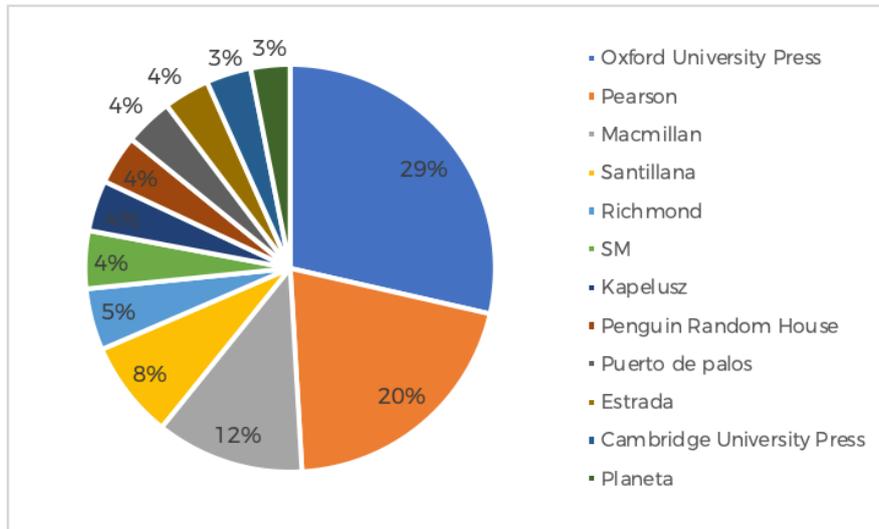
El segmento de libros educativos (especialmente cursos de idiomas y textos escolares en español) es el que compone el 79% de la facturación anual de SBS y por lo tanto es el núcleo de sus ingresos. A continuación se desglosan las categorías (las pertenecientes al segmento educativo están resaltadas en rojo) y su respectiva participación (ver en Anexos los totales):

CATEGORÍA	SHARE % UNID.	SHARE % \$/USD	TIER
Cursos de idiomas	40,88%	51,46%	Tier 1 = 51,46%
Textos escolares en español	16,54%	15,62%	
Literatura infantil y juvenil en español	21,74%	11,36%	Tier 2 = 26,97%
Preparación exámenes internacionales	2,46%	4,56%	
Interés general en español	3,70%	3,99%	
Literatura nivelada en otros idiomas	5,43%	3,26%	
Literatura para adultos en español	3,32%	3,19%	
Diccionarios	1,76%	1,40%	
Académicos	0,72%	1,16%	Tier 3 = 17,57%
Literatura infantil y juvenil en otros idiomas	0,93%	0,85%	
Textos escolares en otros idiomas (bilingües)	0,51%	0,70%	
Literatura para adultos en otros idiomas	0,64%	0,62%	
Otros	0,19%	0,47%	
Gramáticas	0,23%	0,36%	
Propósitos específicos	0,13%	0,26%	
Competencias lingüísticas	0,24%	0,26%	
Stationary & gifts	0,34%	0,24%	
Docentes	0,15%	0,15%	
Interés general en otros idiomas	0,07%	0,10%	Tier 4 = 3,99%

Participación de cada categoría en unidades y USD en la facturación total anual de SBS en 2019. Elaboración propia en base a datos recopilados de la empresa.

En consonancia con las categorías comercializadas, también hay una marcada mayoría respecto de la participación de los proveedores en la venta. De los primeros, solo el 7% corresponde al segmento de literatura (Penguin Random House y Planeta), el resto son proveedores del segmento educativo. A

continuación se grafica la participación de los primeros 12 proveedores sobre la venta de ese grupo en 2019:



Participación de los primeros 12 proveedores en la facturación de ese grupo de proveedores de SBS en 2019. Elaboración propia en base a datos recopilados de la empresa.

Adicionalmente, los productos del segmento educativo poseen un marcado efecto estacional durante los meses entre febrero y abril, lo que a su vez incrementa la carga fija y reduce las posibilidades de apalancamiento operativo.

Por otro lado, el canal mayorista ha llegado a un techo en su desarrollo y demanda, lo cual permite deducir que existen muy pocas posibilidades de hacer crecer la participación o el volumen de mercado, dependiente del crecimiento demográfico, de la propensión al estudio y del volumen que otros minoristas compran directamente a editoriales, imposible de influenciar.

Esta situación ha llevado a la empresa a buscar oportunidades de crecimiento tanto en el canal minorista que actualmente representa aproximadamente el 32% de la facturación y donde la empresa tiene marcado potencial disponible para crecer en participación (tanto en tiendas físicas como en el canal digital), como en otros segmentos de libros que no están lo suficientemente explotados en la actualidad.

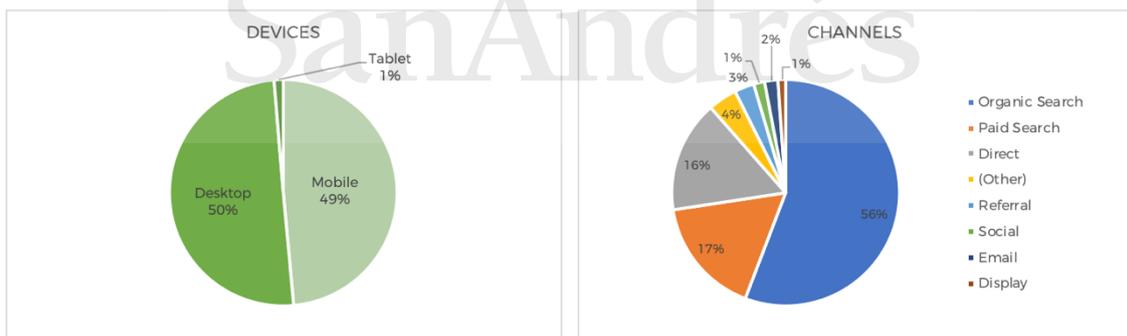
Por otra parte, se observa que la tendencia de crecimiento del canal digital es cada vez mayor.

E-COMMERCE	2015	2016	2017	2018	2019	ENE-ABR 2020
Pedidos	4.754	6.027	8.173	9.889	10.639	27.779
Sesiones	373.579	464.715	633.350	637.418	459.502	1.116.590
Usuarios	198.562	301.976	431.978	451.831	240.260	592.481
Tasa de conversión	1,27%	1,30%	1,29%	1,55%	2,32%	2,49%
Pedido promedio	\$ 279,19	\$ 393,45	\$ 516,70	\$ 648,43	\$ 1.338,88	\$ 2.227,25

Principales KPI (Key Performance Indicator) de negocio del canal e-commerce de SBS y su evolución desde 2015 hasta el primer cuatrimestre de 2020. Elaboración propia en base a datos recopilados de la empresa.

Es importante destacar que en el período entre enero y abril de 2020 el 36% de las ventas del canal digital se registraron a través de la tienda oficial de Mercado Libre, mientras que el porcentaje restante se obtuvo a través del e-commerce propio.

Respecto de la situación actual del e-commerce, en términos de tráfico y comportamiento de los usuarios, se puede observar algunos parámetros que indican buenos resultados. Por un lado, el 56% del tráfico adquirido durante 2019 fue orgánico, esto quiere decir que no derivó de publicidad paga. También es posible destacar que el 49% del tráfico se realiza a través de celulares, esto indica que el comportamiento de los usuarios está en consonancia con lo que sucede en general.



Composición del tráfico de SBS en 2019 por dispositivo y por fuente. Elaboración propia en base a datos recopilados de la empresa.

En relación con datos demográficos obtenidos del análisis del tráfico de 2019, surge que el 58% de los usuarios tiene entre 25 y 44 años y el 71% es de género femenino. Estos datos son sumamente relevantes porque ayudan a identificar

cuál es el consumidor actual de la empresa y sobre el cual se deben hacer los principales esfuerzos de fidelización y retención.



Composición del tráfico de SBS en 2019 por edad y por género. Elaboración propia en base a datos recopilados de la empresa.

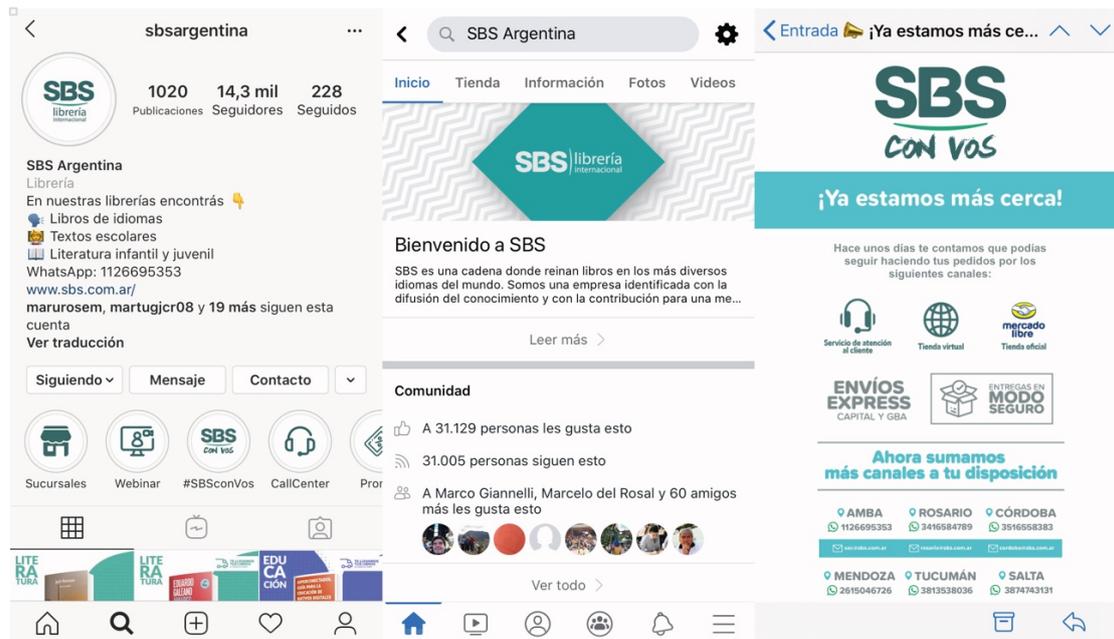
Respecto de la estrategia de comunicación, se dispone de la siguiente información que determina a grandes rasgos la situación actual tanto de e-mail marketing como de su presencia en redes sociales. Los indicadores de CTR (Click-Through Rate), tasa de apertura y tasa de rebote están por encima de los promedios de la industria,³² con lo cual se puede concluir que la situación actual es saludable.

MARKETING	
E-mail Subscribers	151.253
E-mail Click-Through Rate	7,78%
E-mail Open Rate	24,68%
E-mail Bounce Rate	0,73%
Instagram Followers	14.300
Facebook Followers	31.129

Principales KPI (Key Performance Indicator) de marketing de SBS a fines de mayo de 2020.

Elaboración propia en base a datos recopilados de la empresa.

³² Información recuperada el 23 de abril de 2020 de <https://www.fromdoppler.com/benchmarks/>.



Captura de pantalla de la cuenta de Instagram, de Facebook y de una comunicación vía e-mail de SBS.³³

Como se verá más adelante en el apartado sobre el análisis del consumidor, existe un problema de awareness y recordación de marca para SBS. Esto se puede deber, entre otros factores, a las siguientes cuestiones claves:

- Existen tres tipos de nombres de marcas: descriptivos, abstractos, evocativos y acrónimos o siglas. La marca SBS forma parte del último grupo. Un acrónimo puede ser rápido de decir, fácil de recordar y sonoro. Pero, como desventaja, le falta alma. El gran inconveniente de los acrónimos es que son entes vacíos: no provienen de ninguna palabra de un idioma y no transmiten demasiado significado. Son solo y a priori una agrupación de letras.³⁴
- No tiene un posicionamiento ni un tono de voz desarrollado. Tampoco tiene una imagen de marca determinada, varía en los distintos canales como se puede observar.

A mediados de 2018 la empresa realizó una encuesta de satisfacción posterior a la campaña Back to School a través de su plataforma de e-mail marketing (ver

³³ Imágenes recuperadas el 23 de abril de 2020 de <https://www.instagram.com/sbsargentina/>, <https://www.facebook.com/SBSArgentina/> y un e-mail de SBS recibido el 15/4/2020.

³⁴ Información recuperada el 23 de abril de 2020 de <https://www.branfluence.com/guia-proceso-de-naming/>.

en Anexos el cuestionario). Se obtuvieron 2.670 respuestas y las siguientes conclusiones:

- Solo el 16% de los encuestados compró a través de la tienda online, esto determina un alto potencial de crecimiento, incluso para los clientes existentes, en el canal digital.
- Más del 60% ya había comprado en SBS anteriormente y el 97% volvería a comprar. Asimismo, el 52% de los encuestados no realizó ninguna consulta antes de comprar. Todos estos números son indicadores de una buena experiencia de compra por parte de los clientes que, en general, destacan la buena atención. De hecho, un 36% de los encuestados señala como excelente la experiencia al puntuarla con 10 estrellas.
- Más del 35% de los encuestados eligió la atención al cliente como indicador principal de buena experiencia, mientras que más del 30% seleccionó los tiempos como indicador negativo. Lógicamente esto indica que hay que hacer foco en mejorar los tiempos de atención, especialmente en los puntos de venta físicos que es donde la mayoría de los encuestados compró.

4.4. Modelo de negocio

A continuación y para concluir, se diagrama el modelo de negocio actual de SBS en base al concepto *canvas* de Osterwalder, Pigneur y Clark (2011). Este modelo describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, y toma como referencia nueve bloques principales que reflejan la lógica que sigue la empresa para conseguir sus ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

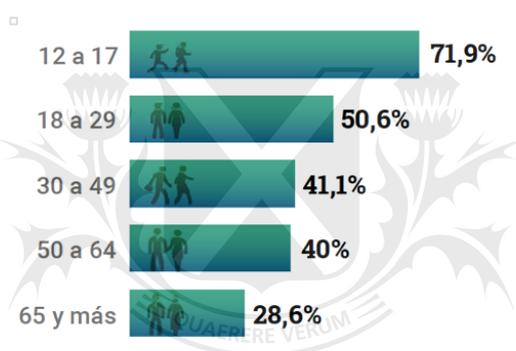


Universidad de
San Andrés

5. Consumidor

5.1. Lector

Según la Encuesta nacional de consumos culturales 2017 y otras estadísticas sobre prácticas culturales, los jóvenes son los que más consumen cultura, los que están más digitalizados, los que más dinero mueven en el sector y, también, quienes irán marcando la tendencia de los consumos culturales del futuro. No obstante, cuando se analiza la cantidad de libros leídos per cápita (incluyendo a los no lectores), el promedio anual es de 1,5. Y cuando se considera solo al universo lector, se verifica que entre quienes leen libros el promedio de ejemplares leídos es de 4.

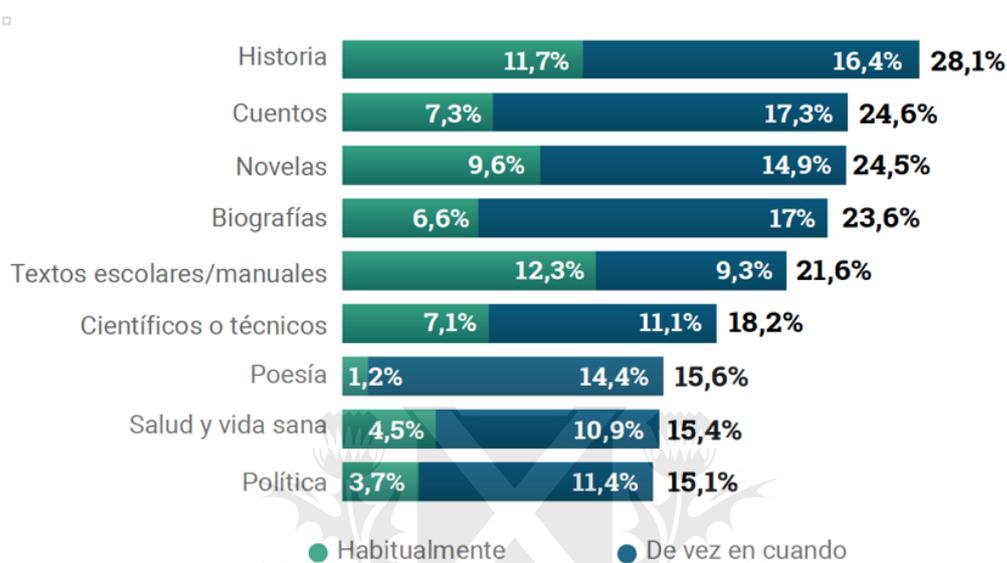


Lectura de libros por edad. Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales 2017.

En relación con datos demográficos, se detecta que de todos los lectores de libros en la Argentina el 60% son mujeres. Otro punto relevante es que el 62% de los jóvenes de 12 a 24 años leyó al menos un libro durante 2017. Sin embargo, entre los jóvenes pertenecientes a los hogares de nivel socioeconómico más bajo, este valor desciende a 48%. Es decir, más de la mitad (52%) de los jóvenes pertenecientes a los hogares de NSE más bajo no leyeron libros en el último año. Entre los jóvenes de NSE medio, el porcentaje de lectura asciende al 67% y entre los NSE más altos, llega al 80%.

El papel sigue siendo el soporte principal para leer libros: mientras que un 43% de la población lo elige como medio de lectura, solo el 10% lee en formato digital. Con respecto a esta última modalidad de lectura, el soporte más usado para leer libros en pantalla es la computadora. La lectura de libros es el único consumo en el que la computadora supera al celular como dispositivo principal.

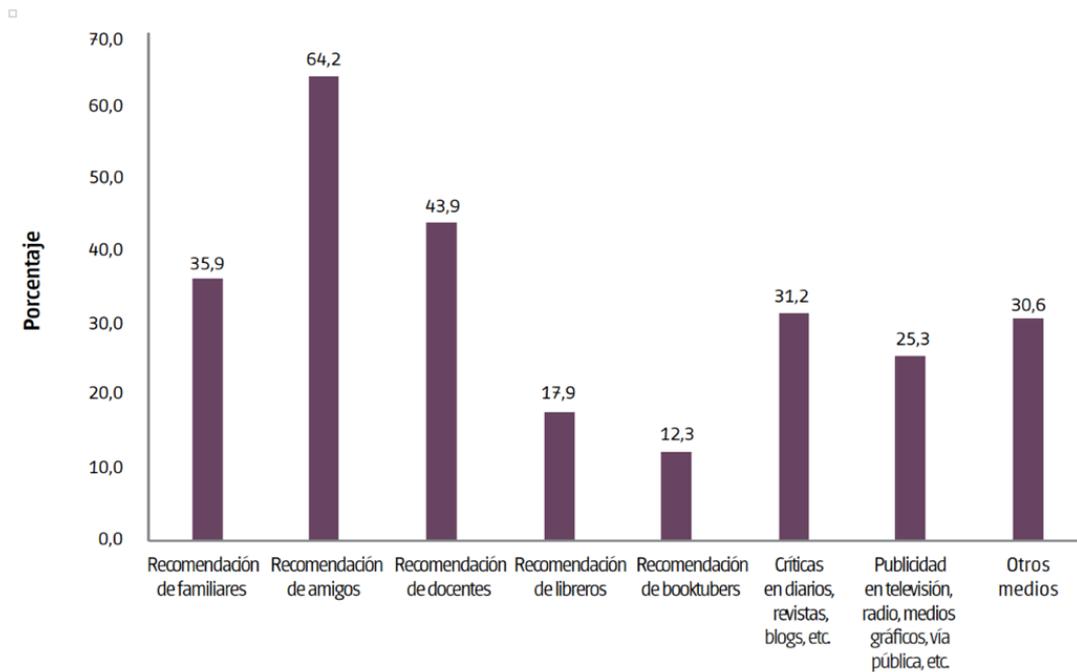
Respecto de los géneros literarios, se detecta que los textos escolares son los más leídos habitualmente, seguidos de los libros de historia; mientras que las biografías y los cuentos son los que se leen más esporádicamente, seguidos también de los libros de historia. Los datos arrojados muestran que casi 5 de cada 10 libros leídos corresponden a autores argentinos.



Frecuencia de lectura por género literario. Fuente: Encuesta nacional de consumos culturales 2017.

De acuerdo con la Encuesta sobre el perfil de los asistentes a la Feria Internacional del Libro de Buenos Aires 2017, los hallazgos concuerdan con los mencionados previamente. Estos son:

- Entre los asistentes más jóvenes encuestados (16 y 24 años), el 54% adquirió hasta 5 libros en la edición en cuestión.
- Entre los jóvenes que leyeron al menos un libro en los últimos 12 meses, el 92% lo hizo por elección propia. Y dentro de ese grupo, el 83% eligió el género ficción.
- En los últimos 12 meses, el 42% que leyó entre 1 y 4 libros concurre a una librería hasta 3 veces, mientras que el 48% que leyó más de 10 libros acudió más de 10 veces.
- El 64% de los jóvenes de 16 a 24 años se enteran de la existencia de los libros por recomendación de amigos y el 31% por críticas en diarios, revistas o blogs.



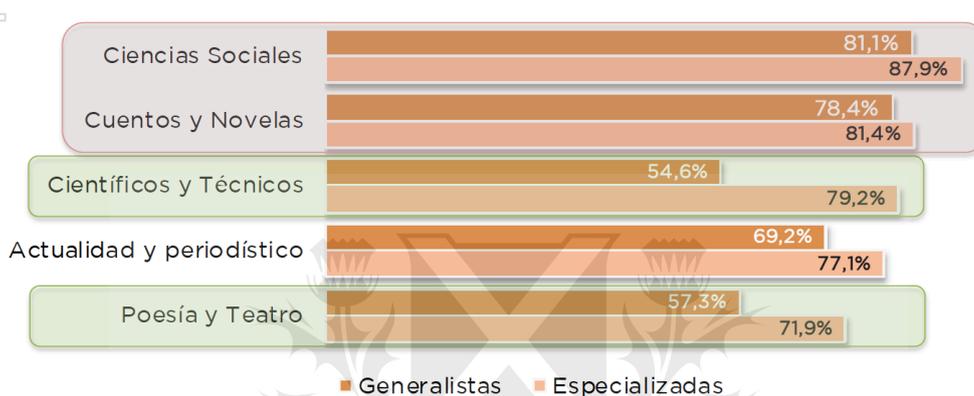
Medio por el que se enteró de la existencia de los libros

Porcentaje de los encuestados de 16 a 24 años según medio a través del cual se enteraron de la existencia de los libros adquiridos. Fuente: Encuesta sobre el perfil de los asistentes a la Feria Internacional del Libro de Buenos Aires 2017.

En relación con el público que asiste a librerías, en 2017 en el marco del Observatorio de Industrias Creativas se realizó una encuesta a un grupo de personas al momento de salir de distintos puntos de venta de la Ciudad de Buenos Aires, algunos eran librerías generalistas y otras especializadas (aquellas que concentran su oferta en uno o pocos géneros literarios). Esta encuesta arrojó los siguientes resultados:

- 7 de cada 10 personas cuentan con nivel educativo superior.
- La edad más frecuente es 35 años.
- El motivo principal de lectura es en un 45% entretenerse, en un 27% aprender y en un 19% fortalecer la cultura general.
- El lugar preferido de lectura es en un 90% el hogar, en un 48% los transportes y en un 22% los bares o plazas.
- De los visitantes que leyeron al menos un libro digital en el último año lo hicieron en un 48% a través de una tablet, un 20% en una notebook, un 20% en un lector digital, un 18% en un celular y un 13% en una computadora de escritorio.

- En promedio, 7 visitantes de librerías generalistas y 10 visitantes de librerías especializadas leyeron al menos un libro el último año. El 27% de los visitantes de generalistas y el 39% de especializadas son lectores intensos (más de 10 libros por año).
- Los géneros preferidos de lectura por los visitantes de librerías generalistas son ciencias sociales y cuentos/novelas. Mientras que para los asistentes a librerías especializadas son ciencias sociales, científicos/técnicos y poesía/teatro.



Géneros más leídos. Fuente: Librerías porteñas. Gestión, oferta y demanda 2017.

- En promedio, 8 visitantes de librerías generalistas y 10 visitantes de librerías especializadas compraron al menos un libro el último año. El 27% de los visitantes de generalistas y el 33% de especializadas son compradores intensos (más de 10 libros por año). 8% y 3% respectivamente son no compradores.
- El motivo principal de compra es en un 74% entretenerse, en un 10% estudiar y en un 4% regalar.
- Al comparar los motivos de compra con los de lectura, se observa que el motivo entretenimiento es más un causal de compra que de lectura, y el motivo estudio es más un factor de lectura que de compra.
- En general, 9 de cada 10 visitantes compran en librerías. Pero un 23% del público de especializadas también compra en ferias de libros, en segundo lugar.
- El 72% de los visitantes a librerías generalistas elige como motivo principal de compra de libros el tema, seguido por la difusión boca en boca (29%), el autor

(23%) y el título (11%). Mientras que de los visitantes de librerías especializadas, el 51% elige por tema, el 30% por boca en boca, el 17% por autor y el 9% por recomendación de un librero.

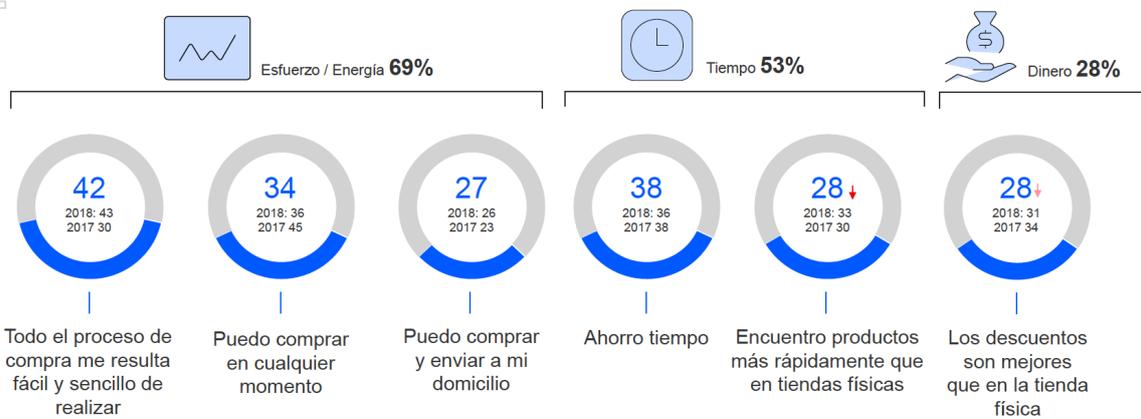
- El público de las especializadas lee una mayor amplitud de géneros, lo que lo llevaría a visitar una mayor cantidad de librerías, y por el contrario, el de las generalistas parece satisfacer su demanda en una misma librería.
- El principal motivo de visita parece indicar que las librerías revisten un carácter recreativo y de exploración bibliográfica. El segundo motivo de visita, la compra, está más extendido entre los visitantes generalistas.
- La cercanía es la motivación principal para la elección de una librería y la densidad comercial es un factor adicional que incide en la mayor frecuencia.
- El rol del librero es decisivo en el proceso de compra: 4 de 10 compraron algún libro por su recomendación.
- El principal motivo de no compra del público de generalistas es que “no vino a comprar”. En las especializadas, el principal motivo es que no encontraron lo que buscaban.

Es importante destacar que en la categoría de libros escolares se da una situación particular respecto del hábito de compra: los que eligen los productos son los docentes, los decisores de compra son los padres y los usuarios finales, los niños o adolescentes. Esta triple combinación define las estrategias que se deben implementar para esta categoría, las cuales deberán combinar mensajes y acciones que permitan llegar a cada uno de los participantes de la compra.

5.2. Comprador online

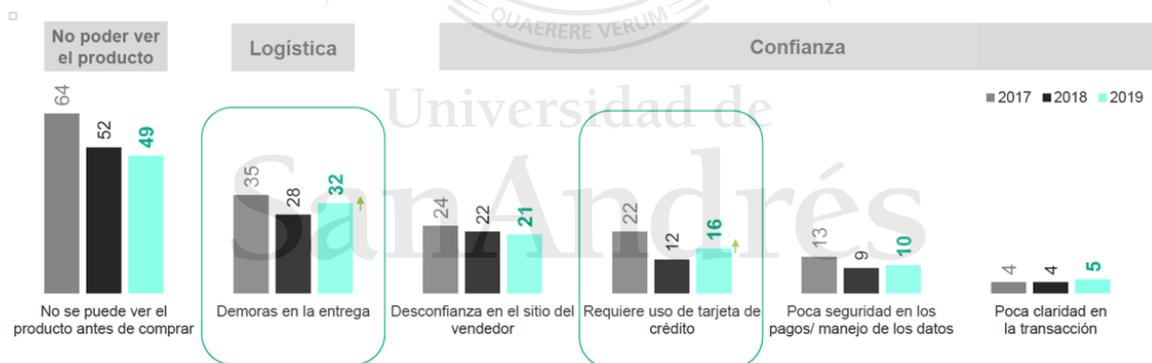
Por otro lado, como aporte fundamental para el presente trabajo, es sustancial analizar al comprador online y su comportamiento. Según datos relevados del informe Los argentinos y el e-commerce de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, en Argentina se vislumbra actualmente una experiencia de compra online cada vez más omnicanal, en la cual se redefine dinámicamente el ecosistema del nuevo comprador: es más sofisticado, demanda envíos más rápidos y más variedad de medios de pago. La compra mobile, por su parte, ya es un hecho para los segmentos más entrenados. Y las compras offline en la mayoría de los casos se basan en consultas de información online.

Encontramos que la motivación principal de la compra online tiene que ver con la facilidad y la sencillez de todo el proceso de compra (42%), mientras que la segunda motivación está relacionada con el ahorro del tiempo (38%):



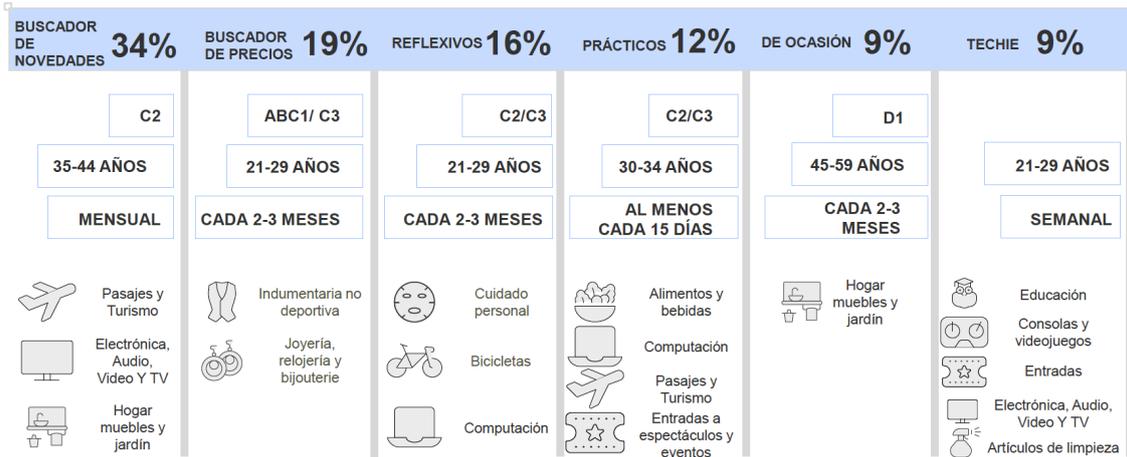
Motivaciones de la compra online. Fuente: Los argentinos y el e-commerce 2019.

En cambio, la desventaja principal que encuentran los usuarios para la compra online es el impedimento de poder ver físicamente el producto antes de comprarlo (49%), seguido de las demoras logísticas en la entrega (32%):



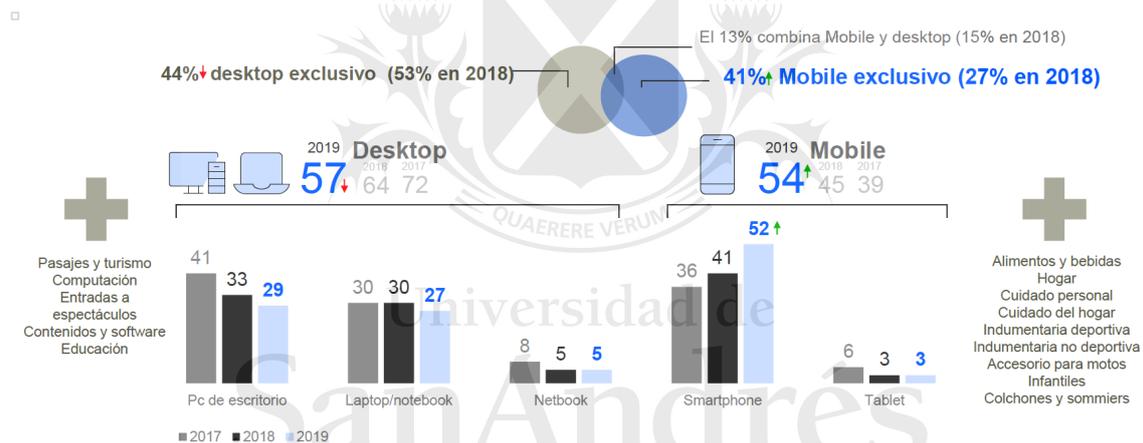
Desventajas de la compra online. Fuente: Los argentinos y el e-commerce 2019.

Con el desarrollo del canal comienzan a distinguirse distintos segmentos de compradores online, lo cual da como resultado diferentes perfiles actitudinales, a saber:



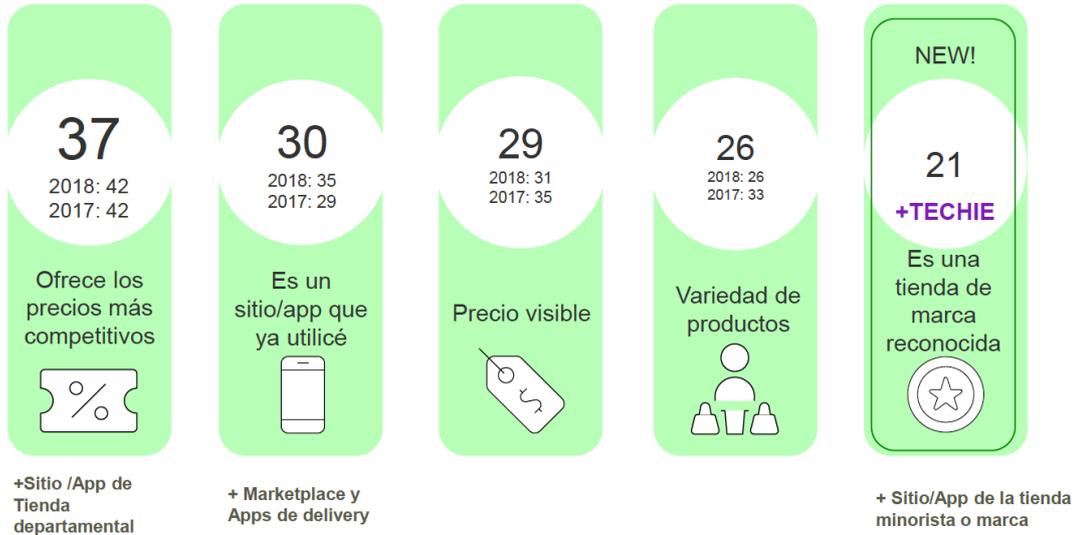
Perfiles de compradores online. Fuente: Los argentinos y el e-commerce 2019.

Mobile, por su parte, se consolida como dispositivo de búsqueda, mientras crece en exclusividad. Los buscadores siguen comandando dicho proceso (55%):



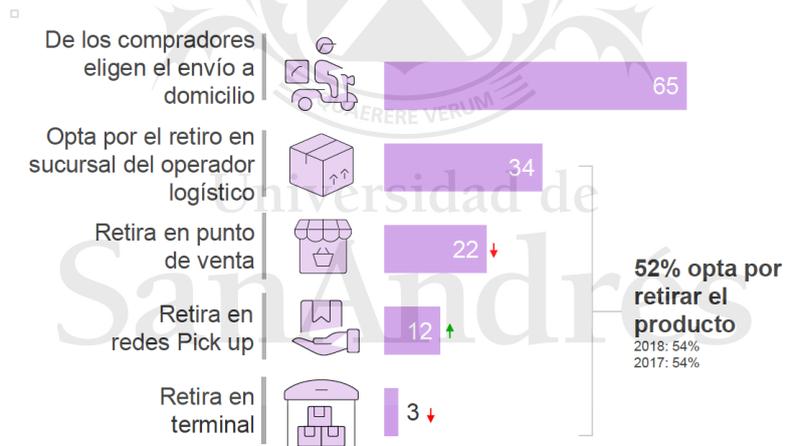
Dispositivos de búsqueda. Fuente: Los argentinos y el e-commerce 2019.

Con un mercado más sofisticado, comienzan a destacarse las tiendas de las marcas como motivaciones de compra:



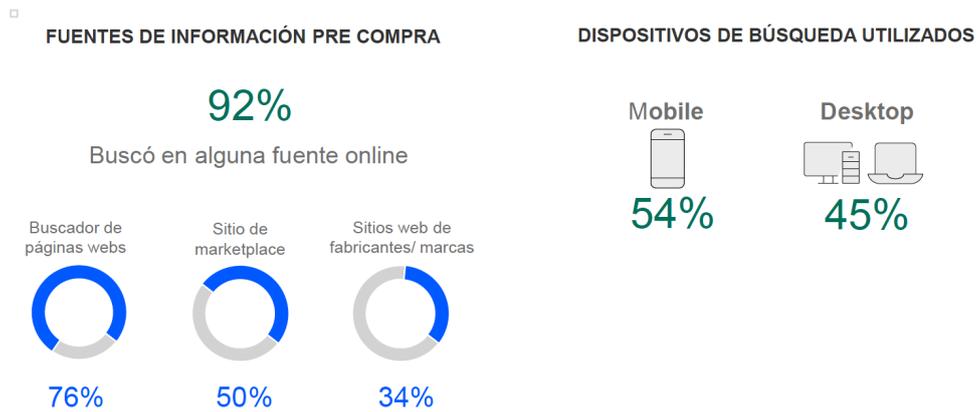
Motivaciones de compra. Fuente: Los argentinos y el e-commerce 2019.

Respecto de las opciones de envío más elegidas, encontramos al envío a domicilio encabezando el ranking (65%):



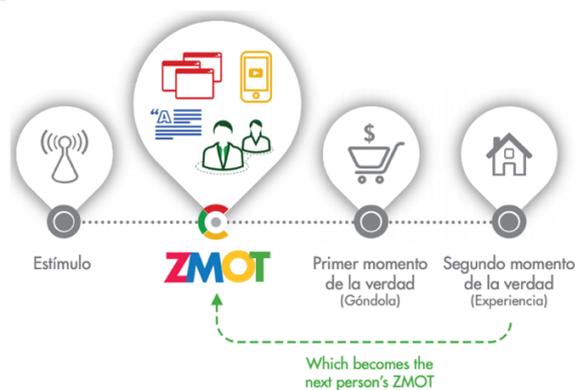
Opciones de envío. Fuente: Los argentinos y el e-commerce 2019.

Se perfila un escenario omnicanal, con un promedio de cuatro fuentes de información online consultadas antes de la compra offline:



Fuentes de información pre compra y dispositivos de búsqueda utilizados. Fuente: Los argentinos y el e-commerce 2019.

En este aspecto y haciendo un paréntesis, es relevante mencionar y tener en cuenta el concepto de *momento cero de la verdad* desarrollado por Google. “Los consumidores hoy en día conocen más acerca del producto antes de acercarse a la góndola. Encuentran una gran cantidad de información detallada en internet, proveniente de todas las fuentes posibles, sobre las marcas y los productos que les interesan. Los consumidores navegan, indagan, exploran, sueñan y se apropian de la información para sentirse seguros de la compra que realizarán. Además, el conocimiento que adquieren, lo comparten con otras personas. El momento cero de la verdad determina, en gran medida, las marcas que forman parte de la lista de compras, los almacenes que los compradores frecuentan y las personas con quienes comparten los resultados” (Lecinski, 2011). Este momento tiene cuatro características fundamentales: ocurre online y en tiempo real, el consumidor tiene control sobre él, está determinado por las emociones y la interacción es multidimensional.



Esquema del momento cero de la verdad. Fuente: Winning the Zero Moment of Truth: ZMOT.

5.3. Customer journey

“La explosión de las tecnologías digitales en la última década ha creado consumidores empoderados, tan expertos en el uso de herramientas e información que pueden tomar decisiones, en la medida que buscan lo que quieren cuando quieren y reciben sus compras puerta a puerta a un precio muy bajo [...]. Las compañías han estado analizando a los clientes, para así anticipar sus próximos movimientos y posicionarse en los caminos de los compradores mientras navegan desde la consideración hasta la compra” (Edelman y Singer, 2015).

Para analizar el comportamiento del consumidor de libros es conveniente, entonces, entender el camino que recorre a lo largo de los distintos puntos de contacto e interacción con las organizaciones. Este camino incluye todas las fases por las que pasa dicho consumidor desde que identifica que tiene una necesidad (y antes también) hasta que adquiere un producto o servicio para resolverla.

En la primera fase, el consumidor todavía no identificó su necesidad, pero las organizaciones buscan generar awareness e interés sobre sus productos. En la segunda, el consumidor ya detectó su necesidad y está buscando cuál es la mejor solución para satisfacerla. En este caso, las organizaciones pretenden estar presentes en el proceso de consideración e investigación y así incrementar las visitas a su sitio web. En la tercera etapa, el consumidor ya decidió cuál es el producto que necesita y decide adquirirlo, las organizaciones tienen como objetivo en esta fase incrementar sus ventas en cualquiera de sus canales. La cuarta etapa consiste en el proceso en el cual el cliente recibe su producto (puede ser porque lo compró online y se lo envían o lo va a retirar, o porque directamente lo compró en una tienda física), se contacta con la organización en caso de necesidad y también pone a prueba el producto. En esta instancia, la organización pretende que la entrega del producto se dé en las mejores condiciones y así lograr que el consumidor tenga una buena experiencia de compra. También busca que tanto el producto como la experiencia coincidan con sus expectativas previas. En la quinta y última etapa, si el consumidor tuvo una buena experiencia desea repetirla y compartirla. En cambio si su experiencia fue negativa, pretende en muchos casos comunicarlo. La organización en este caso

tiene como objetivo incrementar la retención de sus clientes y la frecuencia y valor de compra. También busca que sus clientes compartan sus experiencias si fueron positivas, a la vez que intentan convertir malas experiencias en buenas.

El customer journey de los compradores de libros en relación con los puntos de contacto con los que interactúa a través de todas las etapas del proceso queda definido en el siguiente cuadro:

	AWARENESS	CONSIDERACIÓN	COMPRA	SERVICIO	FIDELIDAD
Boca en boca	X				X
PR	X				
Medios masivos	X				
Redes sociales	X	X			X
Buscadores	X	X			X
Publicidad online	X	X			X
E-mail			X	X	
Sitio web		X	X		
Marketplaces			X		
PDV			X		X
Logística y envío				X	
Atención al cliente			X	X	
CRM					X

Customer journey del comprador de libros. Elaboración propia.

5.4. Investigación de mercado

Como complemento para la comprensión de las características específicas del comprador online de libros y sus preferencias, y con el objetivo de profundizar el análisis y obtener más información que permita una mejor toma de decisiones, a continuación se desarrollan dos investigaciones de mercado. La primera se llevó a cabo en el marco de la materia Investigación de mercado de la maestría y la segunda como parte del presente proyecto. El objetivo de una investigación de mercado es “la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas (y oportunidades) de marketing” (Malhotra, 2007).

De acuerdo con los objetivos planteados que se detallarán más adelante, el enfoque de ambas investigaciones fue cuantitativo. Dichos objetivos son mensurables y cuantificables mediante un estudio sincrónico que permite

recolectar datos y analizarlos según parámetros de medición estadísticos. Son problemas concretos que pueden orientar a la toma de decisiones una vez definidos los resultados de la investigación. Dentro de las ventajas de este enfoque está la solidez de sus resultados que ayudan a una toma de decisiones más efectiva.

Para ambas investigaciones se creyó pertinente el método de recolección CAWI, a partir de encuestas online autogestionadas donde no hay intervención del encuestador para incidir sobre los resultados. Este método permite tener un monitoreo continuo de los resultados e ir generando tendencias mientras la encuesta está corriendo. Por otro lado, permite acceder a más individuos de una forma no invasiva y en un período corto de tiempo. Respecto a la duración de las encuestas, ninguna de las dos superó los 5 minutos y el cuestionario en ambos casos fue anónimo.

El problema de investigación que se buscó resolver con la primera encuesta (*Lectura y libros*) fue detectar específicamente cuáles son las preferencias y el proceso de compra de los lectores. Se buscaba además identificar las variables que impactan positivamente en dicho proceso de compra (ver en Anexos los objetivos, el universo de estudio y el cuestionario).

Fueron 56 los que respondieron a la encuesta y los resultados más relevantes a los que se llegó son los siguientes:

- En el último año el 31% de los encuestados leyó entre 1 y 2 libros, mientras que el 22% leyó más de 8 libros. Este comportamiento permite detectar que si bien el porcentaje mayoritario de encuestados leyó un número bajo de libros, el valor porcentual que le sigue es de lectores muy asiduos, los cuales constituyen un segmento interesante desde el punto de vista comercial.
- En mayor medida (90%), los encuestados manifestaron leer por placer y esparcimiento. La segunda razón para hacerlo (35%) es para mantenerse actualizados profesionalmente.
- Solo el 15% de los encuestados manifestaron conocer la librería SBS. Este resultado permite detectar un problema importante de awareness de marca.
- En cuanto a la competencia, tanto el awareness (92%) como la frecuencia de visita (60%) en la librería Yenny es relativamente estable, pero es interesante

la diferencia entre reconocimiento de marca de Cúspide (93%) y la frecuencia de visita (10%).

- Los atributos que los encuestados consideran más importantes a la hora de elegir una librería son en orden de relevancia: facilidad para encontrar un título (62%), variedad de títulos (57%) y la atención del vendedor (57%). Mientras que los atributos menos valorados son: sala de lectura (10%) y servicio de cafetería (5%). Estos resultados permiten detectar cuáles son los atributos más y menos valorados por los lectores para poder enfocar los esfuerzos de comunicación.
- Los servicios que los encuestados consideran más importantes para una atención personalizada son: promociones en fechas especiales (53%), recibir sugerencias de libros de acuerdo a sus gustos y compras anteriores (51%) y cantidad de sucursales (38%). El primero de los servicios mediante estrategias de automatización de procesos puede ser atendido. El segundo de los servicios está orientado a la personalización de los gustos y preferencias. Estrategias de CRM, como se verá más adelante, son importantes para poder cumplir con este servicio altamente valorado por los lectores, orientado tanto a los vendedores como mediante herramientas tecnológicas.
- La categoría de libros más comprada en el último año es la de literatura en español con un 94%. Las siguientes categorías se mantiene con porcentajes sumamente estables. Esto se asocia con la valoración que se le da a la variedad de títulos.
- El 73% de los encuestados manifestaron visitar las librerías solos. En este sentido es posible asociar a la visita a la librería como un momento íntimo del lector que en su mayoría sigue accediendo a los canales tradicionales en busca de un momento de esparcimiento y exploración.
- El 36% de los encuestados visita librerías al menos una vez por trimestre, el 27% al menos una vez por mes y el 23% al menos una vez al año. Mientras que la frecuencia de compra se da en un 54% al menos una vez al año, un 38% al menos una vez por trimestre y un 7% al menos una vez por mes. Estos resultados reflejan que existen motivos por los cuales no todas las veces que los encuestados visitan una librería compran. Los motivos pueden ser

variados: no consiguen el libro que buscan, visitan la librería con motivo de esparcimiento u otros. Es factible asociar este comportamiento con los motivos por los cuales se elige una librería, es posible que alguno de ellos no haya sido cumplido satisfactoriamente y por lo tanto fue causante de la fuga del cliente del local.

- El 61% paga sus libros con tarjeta de crédito.
- El 90% retira sus libros en el local. Nuevamente en este caso se detecta que el canal tradicional es todavía relevante.
- Las recomendaciones más relevantes para los encuestados son las de los familiares y amigos (73%) y las de referentes en la temática (44%). Las recomendaciones tienen un alto impacto sobre la decisión de compra.
- El 91% de los encuestados compran los libros para leerlos y el 64% manifestó comprarlos para regalar.
- No hay evidencias significativas que demuestran una tendencia de compra en un día específico de la semana ni en un momento del año determinado. Esto permite deducir que la lectura por placer es atemporal.

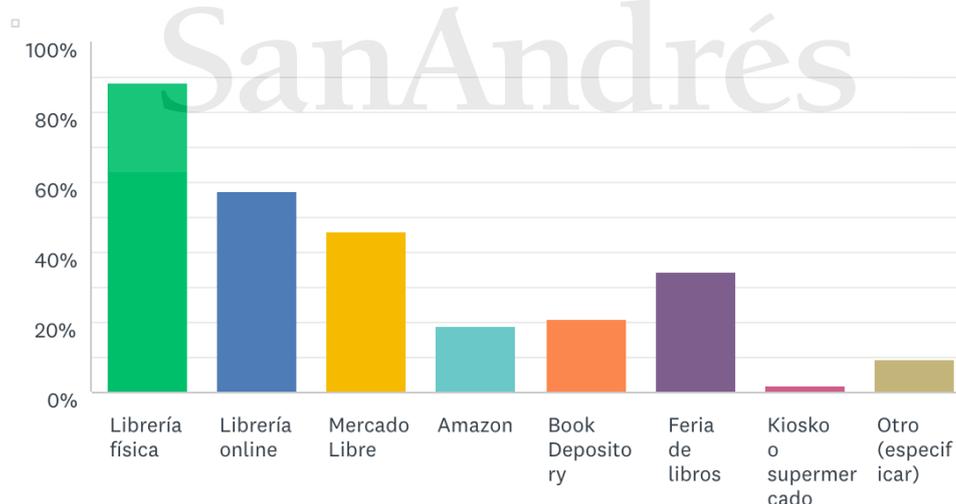
Con motivo de seguir profundizando sobre el perfil del comprador online de libros y su comportamiento dentro del ecosistema digital, se llevó a cabo otra encuesta online (*La lectura en el espacio digital*), la cual se inició el día 22 de abril de 2020 y obtuvo 58 respuestas (ver en Anexos el cuestionario). El universo de estudio constó de personas que hayan comprado online alguna vez y, a su vez, les interese la lectura. La investigación tuvo como principales objetivos los siguientes:

- Conocer las preferencias de los compradores online de libros.
- Identificar aquellas expresiones que representen valor para el segmento en el canal digital.
- Conocer la situación actual de la industria en relación con ciertos factores tecnológicos vigentes.

El 82% de los encuestados tienen entre 25 y 44 años y el 62% se identifica con el género femenino. Si bien la muestra no es representativa respecto de la población total del país, sirve a efectos de comprender distintas singularidades propias de este tipo de consumidor dado que encaja con las características demográficas del consumidor actual de SBS. A continuación se desglosan los

resultados más relevantes que funcionarán como ancla para continuar el análisis y desarrollar estrategias adecuadas:

- Casi la totalidad (90%) de los encuestados indica que el libro en papel es el soporte de lectura de preferencia, aunque el 75% asegura que alguna vez consumió libros digitales. Esto parece indicar que, si bien los libros digitales están presentes en el mercado, el libro en papel continúa prevaleciendo.
- Casi la mitad de los encuestados leyó alguna vez un libro editado por el propio autor, mientras que solo el 15% consumió alguna vez un audiolibro. Este último soporte, si bien fue lanzando hace ya un tiempo, sigue sin desarrollarse. Los libros editados por el propio autor parecen estar fortaleciéndose. Incorporar este tipo de libros podría ser una estrategia de diversificación de producto interesante y sería necesario apalancarla desde el lado de la comunicación para ganar un posicionamiento que hoy no existe en el país.
- Si bien la librería física sigue siendo el canal más elegido entre los encuestados, casi el 60% indicó que compraría a través de una librería online y casi el 50% en Mercado Libre. Estos últimos se consolidan como los canales digitales de preferencia de los compradores de libros. Amazon y Book Depository no alcanzan el 20%. Es interesante que casi el 35% compraría en ferias de libros, este espacio se presenta como relevante para el consumidor.



- El 54% eligió una librería generalista si está buscando un libro de un contenido específico (p. ej., para niños, de ciencias sociales o de editoriales independientes), un porcentaje apenas superior que para librería especializada. No parece haber una tendencia clara hacia ninguno de los dos

tipos de librerías. La valoración parece estar más en el surtido y en la información que en la especialidad.

- Casi el 80% de los encuestados sigue recomendaciones de personas de su entorno a la hora de elegir sus lecturas, seguido de personalidades referentes con el 50%. Más de la mitad recorre librerías o investiga por internet. El 20% sigue recomendaciones de libreros y menos del 10% confía en las recomendaciones automatizadas. Si bien las recomendaciones del entorno y de figuras relevantes son las más valoradas, la búsqueda por internet tiene una relevancia alta, con lo cual las estrategias de comunicación online deberían enfocarse con prioridad en estos espacios.



- El puntaje obtenido a la pregunta “¿Qué tan importante te parece que estén disponibles todos los datos completos del libro (foto de la tapa, editorial, autor, sinopsis, etc.) en el lugar donde consultás usualmente a la hora de elegir tu próxima lectura?” fue de 8/10. Es clave para los usuarios que el contenido esté debidamente cuidado.
- 7 de cada 10 encuestados conoce y utiliza regularmente plataformas educativas online y el 20% asegura que alguien de su entorno las utiliza. Solo el 8% no conoce dichas plataformas. Las plataformas educativas pueden ser un anclaje interesante para el desarrollo de una estrategia de producto a futuro, por ejemplo a través del desarrollo o partnership con un LMS (Learning Management System). Un LMS es un software que se emplea para administrar, distribuir y controlar las actividades de formación no presencial (o educación en línea) de una institución u organización.

- Cerca del 40% de los encuestados considera que la labor de UNESCO y UNICEF es “bastante” importante en el fomento de la lectura como práctica cultural y el 30% cree que es “poco” importante. Más de la mitad directamente no conoce a las organizaciones Fundación El Libro, Fundación Leer y Worldreader. No parece ser muy relevante para el consumidor la labor de las distintas organizaciones.
- Cuando se consultó qué tan importante es para los encuestados el movimiento feminista en relación con la lectura como práctica cultural, el puntaje obtenido fue 7/10. Este podría ser un espacio para desarrollar algún tipo de estrategia, ya sea de producto o comunicación.

6. Librerías en el mundo

Existen distintas propuestas relacionadas con la industria del libro en otros mercados. Una investigación en profundidad de algunas marcas puede ayudar a construir una propuesta de posicionamiento que se nutra de diferentes fuentes.

Si bien es posible identificar numerosas marcas con presencia en el canal digital, a continuación serán analizadas las más relevantes a fin de entender distintas identidades y posicionamientos, y así capturar múltiples expresiones.

6.1. Barnes & Noble

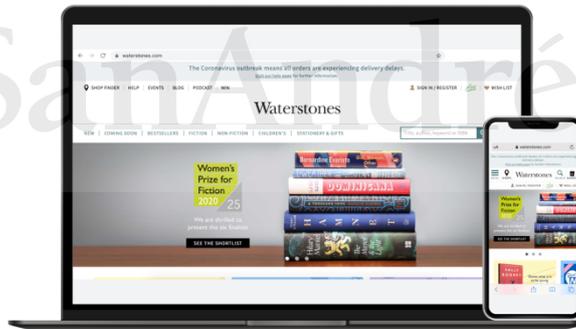
Barnes & Noble es una marca de origen estadounidense fundada en 1971 que ofrece un surtido de libros en papel, libros digitales, revistas, juegos, música, DVD y otros productos y servicios relacionados, tanto en sus 627 librerías físicas como en su tienda online. Se posicionan como la “librería online más grande de internet”: cuenta con más de 5 millones de libros en papel disponibles para la venta y 3,6 millones de libros digitales. También comunican el potencial de su buscador con el objetivo de que sus consumidores encuentren lo que buscan en cuestión de segundos. Su identidad radica en sus casi 40 años de trayectoria y en su vasta cantidad de productos disponibles.



Captura de pantalla de la página principal de Barnes & Noble (desktop y mobile).³⁵

6.2. Waterstones

Waterstones se posiciona como una icónica marca británica asociada intrínsecamente a la industria cultural desde siempre, que remonta sus inicios a 1982. Pretenden a través de su tienda online representar la misma esencia que la de sus 280 librerías físicas. Algo para destacar de esta marca es su robusto programa de membresía Waterstones Plus: una importante estrategia de retención que se comunica continuamente y tiene una base sólida.



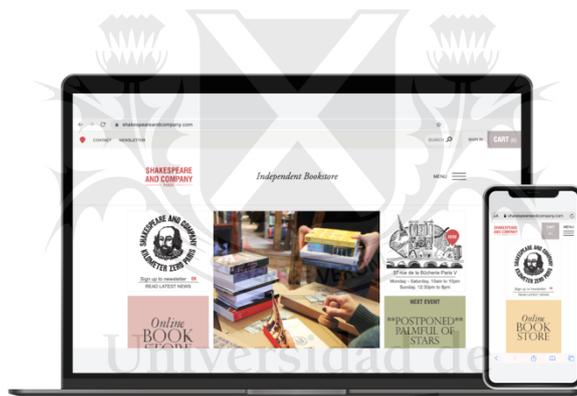
Captura de pantalla de la página principal de Waterstones (desktop y mobile).³⁶

³⁵ Imágenes recuperadas el 23 de abril de 2020 de <https://www.barnesandnoble.com/>.

³⁶ Imágenes recuperadas el 23 de abril de 2020 de <https://www.waterstones.com/>.

6.3. Shakespeare & Company

Shakespeare & Company es sin dudas un emblema de París, una librería de habla inglesa localizada en el corazón de la ciudad. Abrió sus puertas en 1951 y desde entonces se posiciona como una librería independiente que funciona como punto de encuentro entre autores y escritores de todo tipo. Su identidad fusiona los dos rasgos característicos de la marca: es emblemática pero no masiva. Su fuerte está en la librería física, pero también tiene una tienda online en la cual se destaca un factor diferenciador: ofrece la posibilidad de customizar los libros a través de distintos elementos propios de la marca, como un sello, una tote bag, un sobre de regalo, entre otros.³⁷ Este servicio pretende representar el beneficio de la personalización en todo su esplendor, pero sin dejar de lado su posicionamiento como marca emblemática.



Captura de pantalla de la página principal de Shakespeare & Company (desktop y mobile).³⁸

6.4. Readings

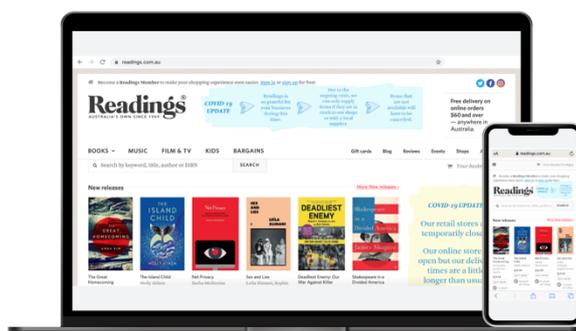
A diferencia de las marcas anteriores que tienen una identidad más asociada con lo icónico y emblemático, Readings es una librería australiana independiente con una imagen mucho más joven y fresca.

Además de sus siete librerías físicas ofrece en su sitio web un punto de venta y un espacio donde comunican novedades de su blog, su podcast y otras noticias relacionadas con la industria, pero no directamente con la venta de libros.

³⁷ Spot del servicio: <https://www.youtube.com/watch?v=A15MIURG8CU>. Información recuperada el 23 de abril de 2020.

³⁸ Imágenes recuperadas el 23 de abril de 2020 de <https://shakespeareandcompany.com/>.

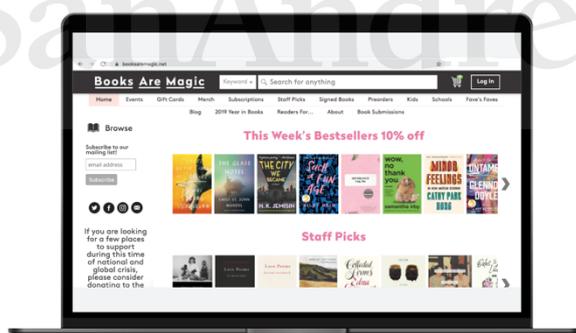
También auspician tres premios literarios anuales que pretenden apoyar a autores locales para su desarrollo.



Captura de pantalla de la página principal de Readings (desktop y mobile).³⁹

6.5. Books Are Magic

Books Are Magic sigue la línea de Readings, es una marca de origen estadounidense que data de 2017 y se posiciona como una marca joven y “mágica”, que ofrece desde nuevos lanzamientos a clásicos memorables y una gran variedad de libros para niños, entre otros productos. En el espacio físico cuenta con una librería ubicada en Brooklyn con una estética muy particular.



Captura de pantalla de la página principal de Books Are Magic.⁴⁰

³⁹ Imágenes recuperadas el 23 de abril de 2020 de <https://www.readings.com.au/>.

⁴⁰ Imagen recuperada el 23 de abril de 2020 de <https://www.booksaremagic.net/>.

7. Otros modelos de negocio

Existen también otros modelos de negocio en el mundo que buscan revolucionar la industria editorial y el mercado de los libros. A continuación se mencionan algunas empresas relevantes, lo cual servirá para interpretar diferentes mecanismos y enfoques de comercialización para la industria.

7.1. Goodreads

Goodreads es una red social gratuita que nació en 2007 y funciona como un espacio en el cual los usuarios pueden buscar libros, anotaciones y reseñas, y también recomendarlos. La empresa tiene su base en Estados Unidos y es parte del grupo de Amazon. Es un espacio en el que convergen lectores y recomendaciones de libros, y su misión es ayudar a los individuos a encontrar sus próximas lecturas. Tiene actualmente 90 millones de miembros y la misma cantidad de reseñas.

Tanto en su versión web como en su app, se puede hacer seguimiento sobre los libros que el usuario está actualmente leyendo, los que leyó y los que desea leer. También es posible encontrar una gran cantidad de reseñas y recomendaciones con un motor de búsqueda que analiza más de 20 billones de datos para ofrecer sugerencias personalizadas en función de gustos y preferencias.⁴¹

7.2. Alibrate

Alibrate es la versión española de Goodreads. La plataforma se estrenó en 2018 y se define como “la app para los amantes de los libros”, es también gratuita. Allí se puede recibir recomendaciones, organizar los libros que el usuario ha leído, que está leyendo y que quiere leer. Escribir reseñas, contactarse con otros lectores con gustos similares, descubrir citas, listas, noticias y rankings sobre literatura. A partir de la selección que se realice de géneros y autores favoritos, Alibrate sugerirá otros libros para descubrir.⁴²

⁴¹ Información recuperada el 1 de mayo de 2020 de <https://www.goodreads.com/>.

⁴² Información recuperada el 1 de mayo de 2020 de <https://www.alibrate.com/>.

7.3. Bookshop

Bookshop es una librería online que tiene la misión de apoyar financieramente librerías locales e independientes. Funciona como una especie de marketplace de librerías independientes de los Estados Unidos en la cual las ventas contribuyen a un pool de ganancias que luego se distribuye entre las librerías. Bookshop es una empresa B (significa que posee una certificación que se emite sobre organizaciones y asegura que tienen un impacto financiero, social y medioambiental positivo dentro de su rubro), una corporación dedicada al bien público.

Pretenden ayudar a mantener las librerías locales como parte integral de la cultura y las comunidades. Consideran que las librerías son esenciales para una cultura saludable: son lugares donde los autores pueden conectarse con los lectores, donde nacen constantemente nuevos escritores, donde los niños descubren la emoción por la lectura, la cual puede durar toda su vida.⁴³

7.4. Libros.com

Libros.com es una empresa española con sede en Madrid que apuesta por un modelo más democrático en la industria del libro. Utilizan el crowdfunding para desarrollar proyectos editoriales, y establecen una relación más justa y transparente con sus colaboradores. Es una editorial que asegura una edición, diseño y distribución de calidad sin ningún costo para el autor.

El crowdfunding o micromecenazgo es un sistema de financiación colectivo en el que muchas personas apoyan económicamente un proyecto para que pueda llevarse a cabo. En su caso, únicamente abarcan proyectos de publicación de libros. En función del tipo de apoyo que elijan los mecenas, estos recibirán como recompensa desde el libro en papel con su nombre en las páginas de agradecimiento, hasta el manuscrito original con las correcciones de la editorial, además de otras muchas recompensas.⁴⁴

⁴³ Información recuperada el 1 de mayo de 2020 de <https://bookshop.org/>.

⁴⁴ Información recuperada el 1 de mayo de 2020 de <https://libros.com/>.

8. F.O.D.A.

El análisis F.O.D.A. es una herramienta versátil que permite identificar distintos factores que impactan en el negocio: fortalezas y debilidades propias de la organización, y oportunidades y amenazas presentes en el mercado en el que opera. Aporta información valiosa que ayuda a sincronizar los recursos y capacidades de una empresa con el propio entorno y funciona como una guía para el desarrollo de estrategias que sean sólidas en el tiempo y para una mejor toma de decisiones. Estos factores tienen incidencia directa sobre la planificación estratégica y pueden ayudar o dificultar el cumplimiento de objetivos.

Las fortalezas son aquellos atributos de la empresa que adicionan valor y le otorgan, por tanto, una posición privilegiada respecto de sus competidores; por el contrario, las debilidades son las características negativas o que están en falta que restan valor y ponen en desventaja a la compañía. Estos atributos, que incluyen la cultura organizacional, expertise, recursos y propuestas de valor, entre otros, son internos de la compañía y están bajo su control.

Las oportunidades son los factores externos que se consideran como positivos y favorables para la organización y que pueden incidir en su crecimiento. Mientras que las amenazas son aquellos elementos que ponen en riesgo la operación y la viabilidad de la compañía. Estos factores están presentes en el entorno y la compañía no tiene influencia sobre ellos.

A partir de las perspectivas anteriormente analizadas, se desarrolla a continuación el análisis F.O.D.A. para SBS:

8.1. Fortalezas

- Es una empresa argentina con 30 años de trayectoria en el mercado y presencia en todo el territorio argentino a través de sus distintos canales.
- Además de comercializadora, es una empresa importadora y parte de su grupo es la empresa HUB que brinda servicios logísticos.
- Cuenta con un amplio surtido de productos, lo cual es muy valorado por el consumidor.
- La gestión de la información al detalle es clave para la industria y es parte del

valor de la compañía.

- Posee un e-commerce consolidado y presencia en el marketplace más relevante del mercado. Existe una marcada tendencia de crecimiento en el canal digital y el 36% de la facturación surge de ventas a través de Mercado Libre, lugar en el cual es segundo en términos de participación. Estos dos canales son los de preferencia del consumidor online.
- La tasa de conversión está por encima del benchmark.

8.2. Oportunidades

- Tanto el Plan Nacional de Lecturas como el programa Conectar Igualdad son iniciativas políticas que están en agenda y pueden ser beneficiosos para el desarrollo de la industria.
- El movimiento feminista está en boga en la sociedad argentina hoy y es muy relevante para el consumidor.
- Las librerías son el canal mayoritario de ventas dentro de la industria, pero en su mayoría se encuentran atomizadas en AMBA. Esto apoya el desarrollo del canal digital.
- Argentina es el país de habla hispana con mayor hábito de lectura. Los jóvenes lideran esta condición.
- El libro en el papel sigue siendo el soporte de lectura principal por amplia mayoría.
- La expansión de la pandemia por COVID-19 está impulsando el fortalecimiento y la consolidación del canal digital.
- El ecosistema digital está en continuo desarrollo en el país y el aumento de tráfico y ventas es constante en los últimos años. Un tercio de las ventas se cierran a través de marketplaces.
- Se vislumbra cada vez más un escenario omnicanal, en el cual los usuarios consultan un promedio de cuatro fuentes de información online antes de comprar. El ZMOT es una estrategia clave dentro de este escenario, tanto así como el desarrollo de metadatos efectivos y claros.
- Los libros editados por el propio autor se consolidan como tendencia en el mercado y las plataformas educativas están dentro del espectro masivo.

8.3. Debilidades

- La problemática más importante de la industria es la rotación de libros y también lo es para SBS. Debido a la alta cantidad de productos, los metadatos no siempre son prioridad.
- Existe poca información acerca de la participación de mercado de las distintas empresas, pero se sabe que Yenny/El Ateneo y Cúspide son amplios líderes en el canal offline B2C.
- El canal B2B está en su techo de desarrollo y demanda, el cual implica el 68% de la facturación total de la empresa. Existe, por tanto, un bajo desarrollo del canal B2C.
- Los libros educativos son el núcleo de los ingresos, en este aspecto existe poca diversificación en las ventas. Estos productos poseen un marcado efecto estacional lo cual incrementa la carga fija y reduce las posibilidades de apalancamiento operativo.
- La marca SBS tiene un marcado problema de awareness y recordación.

8.4. Amenazas

- El contexto de crisis económica del país y crisis socioeconómica a causa de la pandemia por COVID-19 genera un alto nivel de incertidumbre acerca del futuro.
- La caída en la producción de libros y un mercado que se achica constantemente son dos realidades ineludibles.
- El desarrollo de los libros digitales y audiolibros puede ocasionar que SBS no forme parte de la cadena de comercialización.
- La rivalidad entre los competidores existentes es alta, al igual que el poder de negociación de los proveedores. Esto puede implicar algún tipo de riesgo en el futuro.
- La amenaza de productos sustitutos a través de la piratería y otras prácticas culturales es sumamente alta.

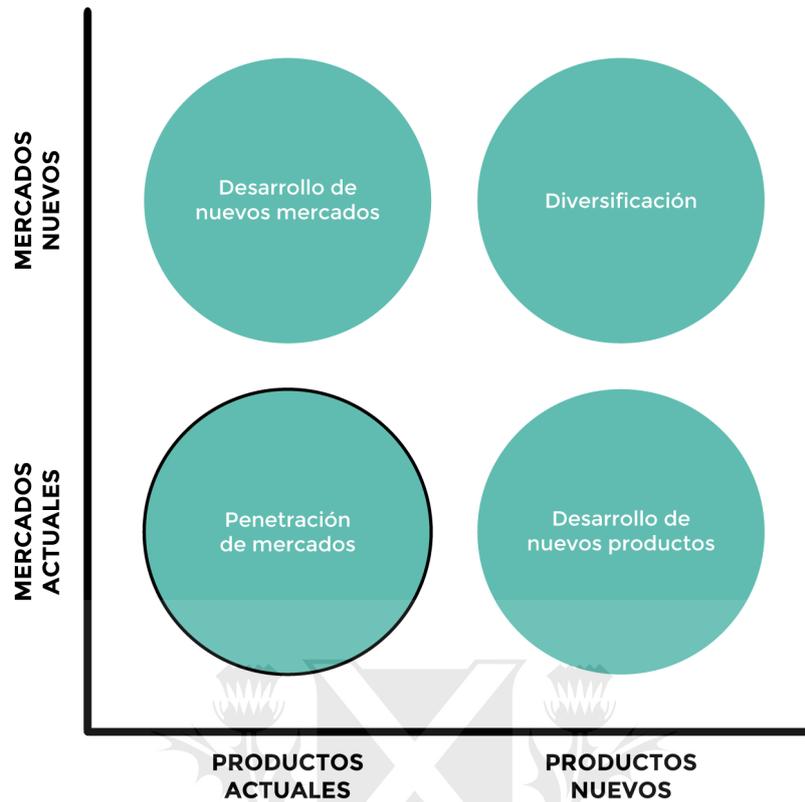
ESTRATEGIA

1. Reposicionamiento en el canal digital

Como se ha establecido en las secciones anteriores y resumido en el análisis F.O.D.A., la empresa tiene un potencial de crecimiento en la industria del libro en el canal B2C todavía muy grande. La tendencia indica que la industria posee un grado de madurez muy alto y no parece haber evidencias de que la curva de crecimiento vaya a cambiar drásticamente en los próximos años, a pesar de que Argentina continúa siendo el país de habla hispana con mayores índices de lectura y los jóvenes lideran esta actividad.

Se utilizará la matriz de Ansoff como herramienta para graficar la estrategia en términos de producto y mercado. Este modelo fue creado por Igor Ansoff en 1957 y sirve para identificar oportunidades de crecimiento y determinar la dirección estratégica que deberá seguir una compañía. Expresa las posibles combinaciones en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

La matriz relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto y mercado en función del criterio de novedad y actualidad, lo cual da como resultado cuatro cuadrantes con cuatro posibles estrategias. La primera opción, que es la de trabajar sobre mercados y productos actuales, se denomina penetración de mercados y consiste en obtener un mayor porcentaje de participación trabajando con los productos actuales en los mercados en los que la empresa ya opera. Esta es la estrategia que se desarrollará a continuación para la empresa SBS, la cual apuntará a crecer en el mercado actual al entender en profundidad su consumidor target, fortalecer su posicionamiento y mejorar, como resultado, su mix de marketing. En una segunda etapa, se recomienda trabajar en una estrategia de desarrollo de nuevos productos, tomando como punto de partida algunos resultados obtenidos del análisis del consumidor y tendencias de mercado. También se recomienda evaluar la posibilidad de incorporar libros digitales y audiolibros al catálogo.

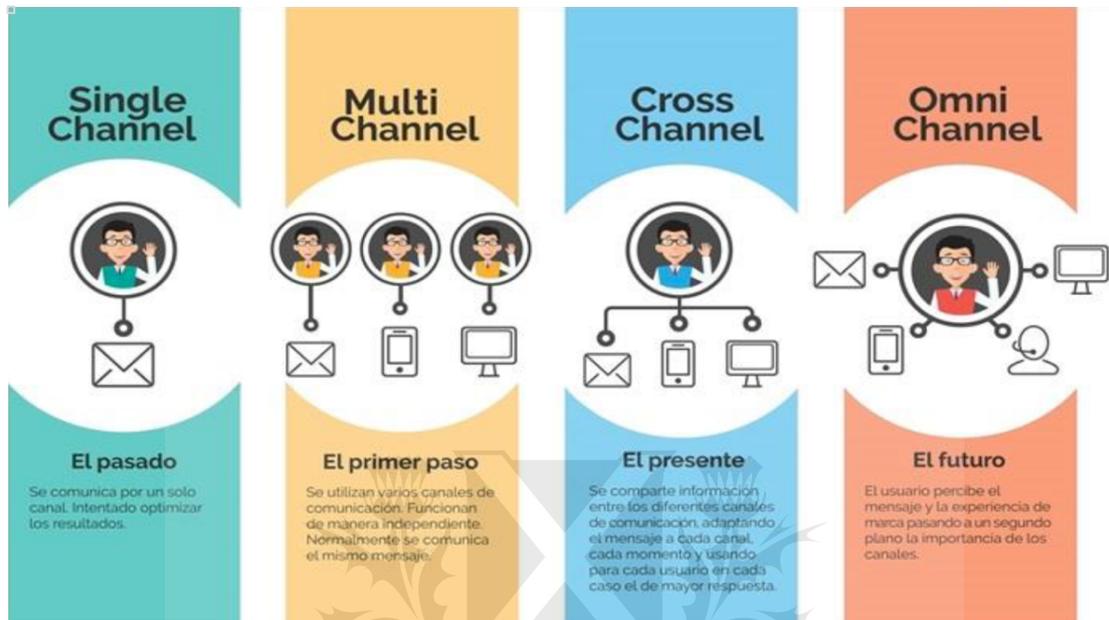


Matriz de Ansoff. Elaboración propia.

Se desarrollará a continuación un plan de marketing con el objetivo macro de posicionar a la marca en la mente del consumidor del canal digital. Para ello, la estrategia estará dividida en tres grandes focos: el primero tiene que ver con el desarrollo del posicionamiento de la marca e intentará trabajar sobre el problema de awareness e identidad; el segundo, tendrá como objetivo el crecimiento del canal digital en el cual la empresa actualmente ya opera; y el último, será desarrollar una fuerte estrategia de CRM para trabajar sobre la retención de clientes.

CRM (Customer Relationship Management) es una herramienta que permite centralizar en una única base de datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes. El software CRM permite compartir y maximizar el conocimiento de un cliente dado y de esta forma entender sus necesidades y anticiparse a ellas. Por definición, el CRM recopila toda la información de las gestiones comerciales manteniendo un histórico detallado.

La presente estrategia tiene como horizonte ofrecer una experiencia omnicanal, entendiéndola como la integración de todos los canales existentes en el mercado y empleados por la empresa, lo cual permite al usuario elegir a través de qué canal transitar su experiencia y desarrollarla sin fricciones entre ellos.



Transición de gestión de canales. Fuente: seminario de E-commerce de la maestría.

El desarrollo de una estrategia de marketing es el proceso en el cual una empresa crea y proporciona valor para sus clientes, el cual será capturado posteriormente a través del precio. Dado que el valor se crea en el momento en el que la empresa satisface las necesidades de su cliente, esta se define no solo por los productos que vende, sino por los beneficios que otorga.

La estrategia de marketing entonces implica el desarrollo de cuatro actividades esenciales: primero, entender cómo se agrupan los clientes que pueden satisfacer sus necesidades a través del producto que la empresa comercializa; segundo, seleccionar de esos grupos de clientes a cuál la empresa intentará dirigirse; tercero, determinar el posicionamiento deseado apuntando a ese grupo de clientes; cuarto, especificar un plan de marketing que se oriente a dicho posicionamiento. "Esto conduce, primero, a la especificación de un mercado objetivo y del posicionamiento deseado, y luego al mix de marketing. Y da lugar a estrategias de adquisición y retención de clientes cuya meta es la rentabilidad de la empresa" (Dolan, 2000). La estrategia, por supuesto, también debe dar

cuenta del análisis y diagnóstico de situación que apoye la toma de decisiones sobre un conjunto de cuestiones interconectadas.

La importancia de la selección del mercado objetivo y el posicionamiento queda expresada en el siguiente enunciado: “La ventaja de resolver el problema del posicionamiento es que permite a la empresa resolver el problema del mix de marketing. Este problema consiste esencialmente en concretar los detalles de la estrategia de posicionamiento” (Kotler, 1997).

2. Factores claves de éxito

Del análisis F.O.D.A. se desprenden los factores claves de éxito de la presente estrategia:

- El posicionamiento de la marca se deberá apalancar en sus 30 años de trayectoria y presencia en todo el territorio argentino, pero a su vez tratando de ofrecer una voz más cercana y fresca.
- La operabilidad de esta estrategia tendrá sus bases en los procesos y recursos existentes de SBS y la empresa logística HUB.
- La estrategia de portfolio de productos deberá perseguir el atributo más valorado por los consumidores: amplitud en el surtido. Esto deberá estar acompañado por una gestión pormenorizada de la información y de los metadatos.
- La estrategia de canales deberá seguir la tendencia del mercado relacionada con los marketplaces.
- SEO y SEM, como se explicará más adelante, serán claves para fortalecer la experiencia omnicanal.
- Para el desarrollo de la identidad de marca y su tono de voz es conveniente apalancarse del concepto brand ideology. En este contexto, los valores salen a la luz y las marcas se posicionan para aportar valor a la sociedad. Mensajes en favor de la diversidad, campañas por la inclusión, rechazo de legislaciones restrictivas, concientización por la desconexión digital son algunos de los mensajes que podrían identificar a la marca.
- El consumidor actual es un consumidor hiperinformado e hiperconectado, que está presente en distintos canales y a través de diversas plataformas. Con

este concepto, los influencers cobran relevancia y la manera de comunicar cambia drásticamente.

- La personalización llevada al máximo y la importancia de sentirse especial en cada compra servirá para afianzar la relación con la marca a través de su estrategia de CRM.

3. Segmentación y target

El primer paso, entonces, es analizar al cliente: entender su comportamiento es lo que determina el éxito de cualquier estrategia de marketing. Dicho comportamiento es lo que establece qué es relevante y qué no para la formulación de la estrategia, dónde la empresa debe invertir sus esfuerzos, qué debe hacer con el portfolio de productos y demás actividades intrínsecamente relacionadas con el negocio. El entendimiento del consumidor se da a través de la combinación de distintas variables de segmentación: datos duros de mercado (demográficos y geográficos, por ejemplo) con marcos conceptuales (estilos de vida, actitudinales, etc.).

La mejor manera de segmentar el mercado es partir de la descripción del comportamiento del consumidor y su relación con el producto. Dentro de este proceso, se seleccionan las reglas de juego y se plantean distintos escenarios.

A continuación se desarrolla una segmentación de los consumidores que buscará identificar distintas tipologías dentro del universo de aquellos que están involucrados de alguna manera con la lectura y con la compra online. Estos segmentos comparten ciertas características fundamentales y se los puede definir a todos, en un primer acercamiento, de la siguiente manera en función de su estilo de vida, actitudes y valores:

Son personas que le dan mucho valor y jerarquía a la educación en todos sus aspectos y facetas. Son asiduos compradores online de categorías como pasajes y turismo, electrónica, contenidos audiovisuales, pero prefieren sin dudas los libros en papel. Casi siempre evalúan sus opciones antes de comprar a través de búsquedas en Google o consultas con su entorno.

Valoran mucho la cultura en el amplio sentido, son aguerridos con respecto a sus principios y promotores del desarrollo del pensamiento crítico. Les interesa

explorar distintas formas de expresiones culturales a través de diversas prácticas. Son personas curiosas y abiertas a incorporar intereses nuevos.

Por otro lado, en relación con las variables más duras de mercado (demográficas y geográficas), es posible llegar a la siguiente estimación también para todos los grupos:

- Edad: 25 a 44 años. Se tomará como referencia la edad más frecuente de los usuarios que están actualmente dentro del espectro de la empresa SBS. Los datos de tráfico indican que, en su mayoría, se encuentran dentro de este rango etario.
- Género: si bien en su mayoría los usuarios son de género femenino, no se distinguirá a la hora de trabajar esta segmentación ni en el plan de comunicación, para abarcar un rango más amplio y no caer en lugares comunes en los cuales se habla a uno u otro género en particular de manera estereotipada y errónea.
- Nivel socioeconómico: ABC1, C2 y C3 (medio y alto). Esta distinción deviene como resultado de los distintos niveles de análisis de mercado y consumidor previamente explicitados.
- Región: Argentina. Se buscará cubrir todo el territorio a través del canal online.

Con el objetivo de distinguir los distintos segmentos y como complemento del análisis previo, se utilizará el modelo de personificación del consumidor, que tomará como base las siguientes variables:

- Motivo principal de compra de libros y beneficio buscado.
- Frecuencia de compra de libros.
- Canal de preferencia para la compra de libros.

Grupo 1: exploradores



- Motivo principal de compra de libros y beneficio buscado: compran casi exclusivamente los libros escolares de sus hijos.
- Frecuencia de compra de libros: estacional, al inicio de clases.
- Canal de preferencia para la compra de libros: librería física.

Belén tiene 34 años y vive en Córdoba. Tiene un hijo de 6 años que acaba de empezar la escuela primaria. Trabaja como empleada administrativa en el centro de la ciudad durante la semana y los fines de semana se dedica a pasar tiempo con su hijo.

Siempre que puede trata de hacer actividades recreativas al aire libre, porque cuando están en su casa su hijo pasa mucho tiempo jugando con su tablet. Considera que el contacto con la naturaleza es clave para la formación de las personas y que es parte esencial del desarrollo humano.

La educación de su hijo es un pilar fundamental, por lo tanto cada año cuando empiezan las clases es de las primeras que se acercan a la librería de su barrio a comprar los textos escolares porque, si bien regularmente compra por internet otro tipo de productos, todavía no confía en ese medio para comprar libros.

Grupo 2: educadores



- Motivo principal de compra de libros y beneficio buscado: además de comprar los libros escolares de sus hijos, también buscan fomentar la lectura en el hogar, tanto en sus hijos como en ellos mismos, para instruirse o con motivo de entretenimiento.
- Frecuencia de compra de libros: alta.
- Canal de preferencia para la compra de libros: librería online.

Natalia es abogada, tiene 41 años y tres hijas: de 8, 5 y 2 años. Vive con ellas y su marido en su casa en San Isidro.

Uno de los momentos preferidos de su día es en el que les lee un libro a sus hijas antes de dormir, y luego, cuando ya están durmiendo, se acuesta en su cama a continuar leyendo su novela de turno. Todos los años se pone un objetivo de lectura y siempre lo cumple. Le encanta leer y ama ver a sus hijas acompañadas de un libro.

Participa activamente de diversos espacios culturales y constantemente está buscando nuevas actividades de ese tipo para hacer con sus hijas. Sigue a muchas cuentas de Instagram que recomiendan libros y regularmente hace una compra online de algunos para sus hijas y otros para ella; a veces son novelas y otras, libros de divulgación o actualidad para continuar desarrollándose constantemente. Compra a través de sitios web de librerías que tengan un amplio surtido según lo que le interesa y le den una buena experiencia de compra.

Grupo 3: viajeros



- Motivo principal de compra de libros y beneficio buscado: esparcimiento y entretenimiento, en ocasiones particulares.
- Frecuencia de compra de libros: media.
- Canal de preferencia para la compra de libros: librería online.

Mariana vive en la ciudad de Rosario en su departamento a orillas del río Paraná con su novio. Acaba de cumplir 28 años y es contadora, trabaja en la misma empresa hace dos años.

Le encanta leer, pero en su día a día le cuesta encontrar el momento para hacerlo. Cuando se va de vacaciones se lleva una pila de libros y siempre que vuelve se compromete a continuar con el hábito aunque no siempre lo logra, normalmente porque le cuesta encontrar recomendaciones de libros. Se suele basar en lo que le recomiendan sus amigos o en lo que ve en alguna cuenta de Instagram que considera referente. Cuando está enganchada con un libro aprovecha el tiempo en el transporte público para leer.

Le gusta mucho viajar también y está constantemente navegando por los sitios web de compañías de turismo. Cuando encuentra una promoción que puede aprovechar con su novio, no duda en comprar los tickets. También compra por internet regularmente entradas para eventos y cuando encuentra una buena recomendación o un bestseller que le interesa, lo compra online. Elige la librería de acuerdo a las promociones vigentes, siempre y cuando haya tenido una buena experiencia y también buenas referencias.

Grupo 4: intelectuales



- Motivo principal de compra de libros y beneficio buscado: esparcimiento y entretenimiento, como práctica habitual. Desarrollo cultural amplio y por motivo de trabajo.
- Frecuencia de compra de libros: media/alta.
- Canal de preferencia para la compra de libros: librería física.

Manuel es sociólogo, tiene 32 años y vive con su mascota en su departamento en Caballito. Tiene una biblioteca que ocupa la pared entera del living de su casa y se regocija cada vez que le suma un libro difícil de conseguir, algún “diamante en bruto”.

Parte de su ritual de todos los días es buscar ese tipo de libros en librerías recónditas de la ciudad o en sitios web de libros usados. Leer para él es un hábito de todos los días, porque lo hace, además de para entretenerse, como parte fundamental de su trabajo. Conoce todas las librerías especializadas de la ciudad y tiene una relación estrecha con los libreros de sus preferidas. Cada tanto recibe algún mensaje de uno de ellos diciéndole que recibió alguno de esos “diamantes en bruto” e inmediatamente hace un lugar en su agenda para ir a visitar la librería. Pasa mucho tiempo investigando por internet y regularmente compra tickets para eventos culturales por ese medio.

Definitivamente el grupo de los educadores es el más interesante para el presente proyecto, pero también lo es el de los viajeros. Si bien su frecuencia de compra es relativamente baja, son permeables a aumentarla gracias a un trabajo minucioso de CRM. Por otro lado, los exploradores, si bien no serían el foco principal del presente trabajo, deberían ser trabajados durante la época de inicio de clases con el objetivo de capturar sus compras estacionales y quizás

incentivar a que migren hacia el canal online, dado que ya son usuarios del canal en otras categorías. Por último, el grupo de los intelectuales es un nicho difícil de alcanzar dado que requieren productos muy especializados, por lo tanto quedan fuera de alcance de este y de futuros trabajos.

4. Nuevo posicionamiento

“Para aproximarse al segmento se debe formalizar una declaración de posicionamiento en la que se especifique la posición que la empresa desea ocupar en las mentes de los clientes objetivo” (Dolan, 2000).

La estrategia de posicionamiento que se desarrolla a continuación seguirá el modelo de planeamiento y gestión de marca desarrollado por Pablo Scholnik en el marco de la materia Branding dictada durante la maestría. En sus palabras, “el desarrollo de una marca significa construir y administrar un relato que dramatiza beneficios diferenciales y materializa el núcleo cultural de la compañía, al alimentar un vínculo real con el consumidor. Es también articular un mundo interno (la empresa) con otro externo (el consumidor y el mercado) al operar con dinámicas comerciales, sociológicas y psicológicas. El objetivo es incorporar herramientas de construcción de valor sostenible para la compañía”. El posicionamiento, entonces, quedará definido a través de los siguientes elementos:



Plantilla de posicionamiento de marca. Elaboración propia en base a contenido desarrollado en la materia Branding de la maestría.

4.1. Visión de marca

La visión es la expresión más abstracta que define y justifica la presencia de una empresa en un determinado mercado. Es la declaración a través de la cual la marca materializa todo el acervo de valores, rasgos culturales y la mirada que tiene sobre la industria. Es la explicitación del punto de vista sobre el mercado y la ortodoxia cultural.

□

Nuestro rol es fomentar la lectura y la educación en todas sus formas a través de diversos contenidos culturales, educativos y recreativos, porque entendemos que el desarrollo integral de las personas y las sociedades supone el acceso a la cultura y la participación activa de todos.

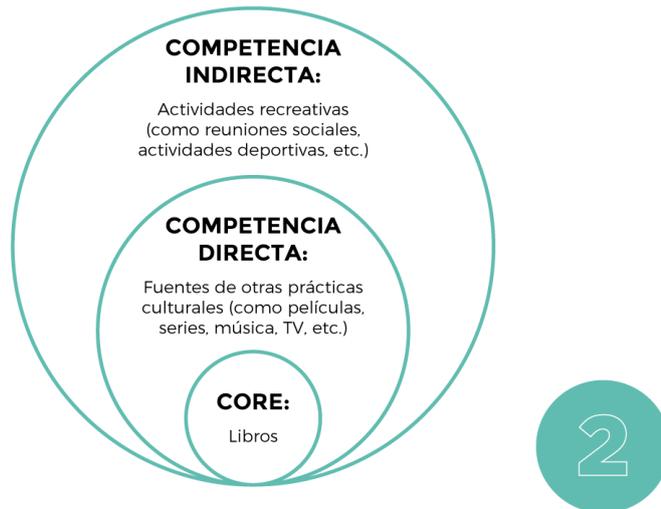


Nueva visión de marca de SBS. Elaboración propia.

4.2. Definición de mercado

La definición de mercado explicita la visión completa de la competencia real y responde a la pregunta “¿quién gana cuando yo pierdo?”. También describe las oportunidades para extender la marca.

Como ya se mencionó en secciones anteriores, el mercado core son los libros. Pero si se expande el análisis, se obtiene como competencia directa todos aquellos productos culturales con valor simbólico que estimulan a desarrollar un pensamiento crítico y transmitir ideas; y como competencia indirecta cualquier acción, actividad o afición que permita pasar el tiempo de manera agradable.



Nueva definición de mercado de SBS. Elaboración propia.

4.3. Core target

El consumidor target se describe en función de las variables de segmentación desarrolladas en la sección anterior. Esta definición captura detalles, actitudes, valores y necesidades del consumidor. Demuestra empatía con el consumidor.

Se tomará como core target al grupo de educadores, con las salvedades anteriormente mencionadas.



Nuevo core target de SBS. Elaboración propia.

4.4. Core insight

Un insight es un descubrimiento de algo esclarecedor acerca del target que se traslada a la acción, relacionado con sus pensamientos, valores y creencias, deseos, barreras y emociones; y que explican su conducta, hábitos y prácticas. Expresa un problema no resuelto, una necesidad insatisfecha o una frustración del consumidor, y establece motivadores de compra y también barreras de compra. Es una declaración fresca, inspiradora, relevante y duradera, que da cuenta de las emociones y necesidades profundas del target.

Quiero que mis hijos desarrollen sus capacidades cognitivas, un vocabulario amplio y un pensamiento crítico.
Quiero entretenerme a través de la lectura porque la considero una práctica cultural válida y creo que me ayuda también a desarrollar nuevas formas de pensar.

4

Nuevo core insight de SBS. Elaboración propia.

4.5. Promesa de marca

La promesa se define como aquello que la marca va a hacer por el consumidor y, por tanto, se relaciona estrechamente con el insight. Pone en juego los beneficios, atributos y verdades de la marca. Deberá ser consistente con todo el mix de marketing y con la experiencia de consumo.

SBS apoya desde hace 30 años el desarrollo de mis hijos y el mío a través del acceso a los más diversos y variados contenidos culturales.

5

Nueva promesa de marca de SBS. Elaboración propia.

4.6. Beneficios

Los beneficios son los atributos intrínsecos y extrínsecos, físicos y emocionales que sostienen la promesa, y existen en ellos una estrecha conexión y equilibrio

entre los niveles funcionales y emocionales. Incluyen también las razones concretas para comprar (reasons to believe). Deberán ser operados a través del mix de marketing.

□

BENEFICIOS COGNITIVOS:

- + Desarrollo cognitivo: estimulación mental.
- + Nuevas formas de pensar: nuevos modelos mentales.
- + Pensamiento crítico: generación de una herramienta que permite abordar los conocimientos y opiniones desde distintas perspectivas para desarrollar diferentes interpretaciones del mundo.

BENEFICIOS ESTÉTICOS:

- + Placer estético: disfrute de la belleza de un producto cultural.
- + Entretenimiento: recreación en tiempo ocioso.

BENEFICIOS SIMBÓLICOS:

- + Diferenciación personal: construir asociaciones valiosas y diferenciadoras.
- + Autoexpresión: lenguaje y código común para la expresión de ideas propias.

BENEFICIOS SOCIOAFECTIVOS:

- + Vinculación afectiva: conexión emocional con activos culturales.
- + Valores sociales: aprendizaje de acervos culturales y códigos sociales.



Nuevos beneficios de SBS. Elaboración propia.

4.7. Personalidad de marca

La personalidad es el tono con el que se describe a la marca. Funciona como guía para la ejecución del mix de marketing, especialmente para la comunicación. Ayuda a darle matices al posicionamiento. Se combina con los beneficios.

□

- + Confiable y sólida por su larga trayectoria.
- + Con fuerte base en la educación, cultura y los valores.
- + Fresca y no masiva.
- + Protectora y compañera.



Nueva personalidad de marca de SBS. Elaboración propia.

4.8. Idea de marca

La idea es la definición final de la marca en una frase y funciona como call to action hacia el futuro. Captura la emoción además de la función.

□

Un lugar donde grandes y chicos pueden encontrar herramientas de gran valor cultural para desarrollar nuevas ideas y también para entretenerse.



Nueva idea de marca de SBS. Elaboración propia.

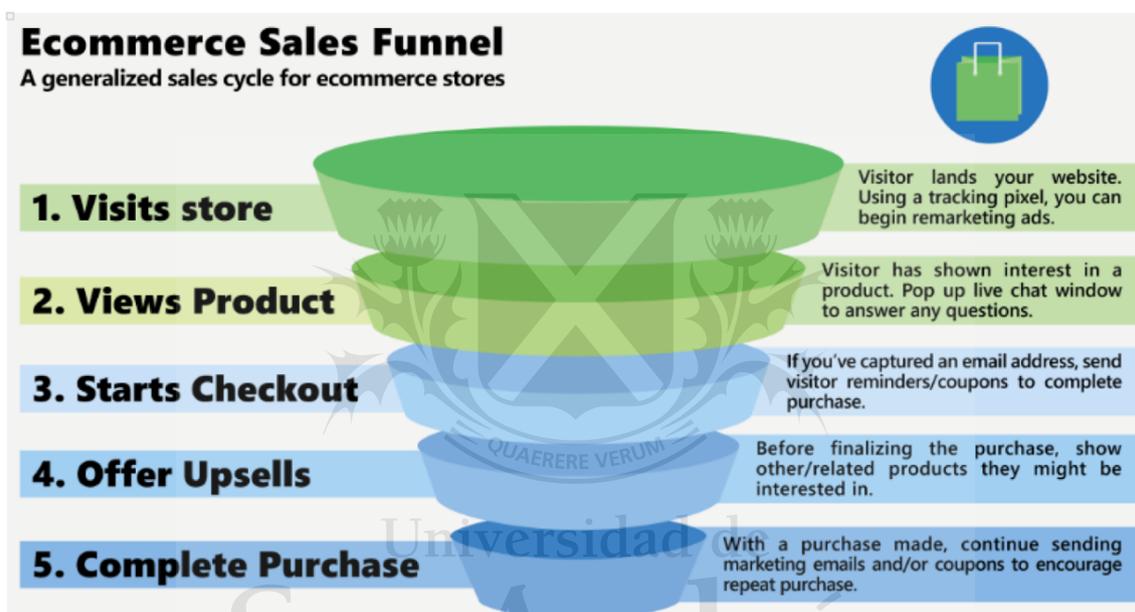


Universidad de
San Andrés

PLAN DE ACCIÓN

1. Consideraciones iniciales

El plan de implementación de la estrategia previamente definida, además de materializarse a través del mix de marketing, en esta oportunidad constará de ciertas actividades específicas del canal digital, con el objetivo de optimizar la experiencia de compra, el rendimiento y las distintas etapas del ciclo del e-commerce.



Ciclo un e-commerce. Fuente: seminario de E-commerce de la maestría.

Luego, se expondrán las ejecuciones propias del mix, el cual se define como el conjunto de actividades de las que consta una estrategia de marketing y que se agrupan en las cuatro P: producto, plaza, promoción y precio.

El primer paso será revisar la integración de la herramienta Google Analytics⁴⁵ (se utiliza para analizar el tráfico y determinar métricas) para comprobar si está en correcto funcionamiento y luego determinar los reportes claves que serán relevados para el desarrollo del canal. En secciones anteriores se detallaron algunos datos de tráfico obtenidos a través de esta herramienta, pero es

⁴⁵ <https://analytics.google.com/analytics/web/>

importante extender este análisis y evaluar distintas métricas que puedan ser útiles para entender el comportamiento del sitio y así lograr optimizarlo al máximo. También sirve para evaluar el impacto de las campañas de publicidad online y de e-mail marketing.

Una herramienta para evaluar la performance del sitio web en términos de velocidad es Google PageSpeed Insights,⁴⁶ que permite identificar los problemas que pueden causar una carga lenta del sitio y así solucionarlos. Analiza el contenido de una página web y genera sugerencias para mejorarla.

Otra recomendación es incorporar el dominio .com para proteger la marca, ayudar a que el recuerdo sea prácticamente instantáneo y evitar la frustración en los casos en los que se intente ingresar al sitio web sbs.com y no se acceda realmente al de SBS.

2. SEO

SEO (Search Engine Optimization) es un conjunto de procesos que se llevan a cabo con el objetivo de alcanzar la optimización de un sitio web en los motores de búsqueda, principalmente en Google. Busca alcanzar una mejor posición para aumentar así la visibilidad del sitio, aunque las buenas prácticas mejoran también la experiencia del usuario y la usabilidad de un sitio web en general. La importancia radica en que, lógicamente, aquellos que ocupan los primeros puestos generan la mayor cantidad de visitas y tráfico: diversos estudios indican que los tres primeros lugares se llevan entre el 50% y 80% del tráfico. Y esto impacta no solamente en el rendimiento comercial de manera directa, sino también en el awareness y recordación de marca, y también en la intención de compra, de manera indirecta.

SEO se logra aplicando diversas técnicas que llevarán al sitio web a mejorar su posicionamiento en las búsquedas. Es un proceso riguroso que debe ser desarrollado con buenas bases y, principalmente, constancia. Se deben establecer objetivos claros, y debe ser monitoreado y revisado con frecuencia en

⁴⁶ <https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/>

función de los distintos cambios que puedan ir sucediendo tanto internos como externos.

Una herramienta sumamente útil para trabajar en profundidad sobre la estrategia de SEO es Google Search Console,⁴⁷ la cual sirve para comprobar el estado del sitio web ya que brinda información sobre aquellos parámetros que el buscador considera relevantes para mejorar el posicionamiento y detecta errores.

Se sugiere un análisis pormenorizado de las distintas técnicas y prácticas,⁴⁸ pero a continuación se detallan algunas de las acciones básicas y principales relacionadas con los factores claves de una estrategia de SEO:

2.1. Keywords

Una consulta de búsqueda (search query) es aquella que se escribe en los buscadores para encontrar determinada información: puede ser una búsqueda con objetivo navegacional, informacional o transaccional. A esta solicitud, el buscador reacciona suministrando la respuesta de la mejor forma posible al ofrecer las páginas que considera más relevantes en los resultados, según la conexión de la consulta de búsqueda con determinadas palabras claves o keywords presentes en los sitios web indexados (pueden ser palabras individuales u oraciones cortas). Estos resultados pueden ser orgánicos o pagos. La estrategia de SEO sobre la que estamos trabajando ayuda a posicionarse en los resultados orgánicos, mientras que para obtener mejores resultados pagos hay que trabajar sobre una estrategia de SEM (Search Engine Marketing), la cual consiste en un sistema de subasta de keywords en el que se combinan la oferta más alta con el contenido más relevante y el que gana se lleva la mejor posición en los resultados pagos de búsqueda, de ahí para abajo. Los espacios para publicidad en los resultados de búsqueda son limitados.

Es fundamental, entonces, determinar las keywords que los usuarios utilizan en sus búsquedas y que son específicas del negocio de forma tal de incluirlas en el contenido del sitio web y así poder posicionarse mejor.

⁴⁷ <https://www.google.com/webmasters>

⁴⁸ Más información y recomendaciones en: <https://puntorojo.agency/blog/>.

La primera consideración que hay que tener en cuenta para seleccionar las keywords es la relevancia que tienen para el negocio, es decir, qué tan bien describen el producto o servicio que se ofrece; luego la frecuencia de búsqueda y el volumen de tráfico que potencialmente puede derivar al sitio web; y por último, la competencia que hay en torno a ellas. Se pueden clasificar según el volumen y la competencia de la siguiente manera:

- Short-tail: búsquedas muy amplias, por lo general genéricas, que retornan un volumen muy extenso pero con mucha competencia. Ejemplo: libros.
- Long-tail: estas son las ideales porque son más concretas con menos volumen pero también menos competencia. Ejemplo: libros en inglés para escuelas primarias.

Google Search Console es muy útil para determinar keywords relevantes. Por otra parte, con la herramienta Google Trends⁴⁹ es posible detectar aquellas keywords que los usuarios están buscando en un determinado plazo de tiempo, región, categoría y tipo de búsqueda. También permite comparar una keyword con otra para identificar patrones. Otra herramienta interesante es Answer the Public⁵⁰ que permite obtener información sin procesar sobre búsquedas de los consumidores, una suerte de herramienta de social listening. También es posible identificar las keywords adecuadas para usar en campañas de SEM con la herramienta Keyword Planner⁵¹ de Google.

Es importante observar también cuáles son las compañías que tienen mayor presencia en las búsquedas de las keywords seleccionadas. Algunas herramientas útiles para detectar keywords de otras empresas, además de Google Search Console, son Screaming Frog,⁵² MozBar⁵³ y SEMrush.⁵⁴

2.2. Links

Otra de las actividades cruciales para el desarrollo de una estrategia de SEO tiene que ver con los links o enlaces. En primer lugar, es muy importante detectar

⁴⁹ <https://trends.google.es/trends/>

⁵⁰ <https://answerthepublic.com/>

⁵¹ <https://ads.google.com/home/tools/keyword-planner/>

⁵² <https://www.screamingfrog.co.uk/seo-spider/>

⁵³ <https://chrome.google.com/webstore/detail/mozbar/eakacpaijcpapndcfffqgphdicmpknp>.

⁵⁴ <https://es.semrush.com/>

enlaces rotos en el sitio web y redireccionarlos a páginas que sí estén activas, ya que de lo contrario se estaría brindando una mala experiencia y esto afecta en el posicionamiento. También es muy conveniente en este aspecto hacer un trabajo minucioso sobre los enlaces y sus distintas conexiones, para utilizar vínculos internos y no permitir la expulsión de los usuarios del sitio web. Asimismo, es importante trabajar sobre las URL y sus buenas prácticas para SEO.

Es muy efectivo y sumamente importante para una estrategia de SEO el trabajo sobre enlaces externos, lo que se denomina link building. Los enlaces son los principales elementos responsables de ayudar a los algoritmos de los motores de búsqueda a identificar qué contenidos hablan de asuntos similares y también influyen directamente en los primeros resultados de cada búsqueda.

2.3. Contenido

La acción quizás más importante de cara a resolver uno de los problemas que el consumidor determinó como relevantes en la sección de análisis del consumidor tiene que ver con el contenido del sitio web (page copy). Es clave para los usuarios que el contenido esté debidamente cuidado y por supuesto esto también impacta en el posicionamiento. Por lo tanto, en esta etapa se sugiere analizar y determinar, en primera medida, aquellos datos que sea relevante mostrar en la página de producto (por ejemplo, título, autor, editorial, sinopsis) y luego realizar un trabajo pormenorizado con el objetivo de completar al 100% estos datos en todos los productos que estén disponibles para la venta, no solo pensando en el e-commerce propio, sino también optimizarlos para marketplaces: se trata de ofrecer contenido de calidad para los usuarios. Debido a que la industria cuenta con una altísima cantidad de productos, es de esperar que esta tarea sea sumamente rigurosa y extensa.

En relación con el contenido, existen innumerables acciones que se pueden realizar para continuar desarrollando la estrategia de SEO, que deberán ser debidamente analizadas para implementarlas, por ejemplo los títulos y descripciones de las páginas (title, meta description), las descripciones de las imágenes y su texto alternativo, las jerarquías de las distintas páginas (heading), entre otros.

3. Desarrollo y diseño web UX/UI

UX (User Experience) es una sumatoria de tareas centradas en la optimización del sitio web para un uso efectivo y agradable, mientras que UI (User Interface) es su complemento: la apariencia, presentación e interactividad de dicho sitio. El diseño UX tiene que ver con la experiencia propiamente dicha, es el proceso en el cual se desarrolla y mejora la calidad de la interacción entre un usuario y un sitio web. UI, en cambio, tiene que ver con la apariencia y funcionamiento de las interfaces del sitio web, y considera todos los elementos visuales e interactivos de una interfaz, como botones, íconos, espaciado, tipografía, paletas de color y responsive design. Se trata de crear una experiencia intuitiva en la que se guíe visualmente al usuario a través de la interfaz del sitio web. Todo esto trae como resultado un sitio web usable y que permita eficazmente la conversión.

Algo que se ve estéticamente muy bien pero es difícil de usar es un ejemplo de un buen diseño UI y un mal diseño UX. En cambio, algo muy útil que se ve terrible es un ejemplo de un gran diseño UX pero un diseño UI deficiente.

A continuación se enumeran algunas sugerencias de desarrollo y diseño web, a fin de contar con más herramientas que luego podrán ser utilizadas en la ejecución del mix de marketing, a ampliar luego de un análisis más en profundidad en una segunda etapa:

- Incorporar en la página de inicio un carrousel con recomendaciones de la marca denominado “Staff picks”.
- Agregar en la página de inicio un carrousel con los productos más vistos por los usuarios dentro de una categoría.
- Agregar en el checkout (etapa final del proceso de compra) productos relacionados sugeridos (por ejemplo, si está comprando un libro de estudio de una colección, ofrecer el libro de actividades de la misma) como técnica de cross-selling.
- En el checkout incluir un mensaje que indique cuánto falta para obtener envío gratis, del tipo “Agregá \$100 más y el envío es gratis :)”.
- Habilitar en el checkout la opción de “envío para regalo” y que se desplieguen las opciones disponibles de packaging con una foto y el valor de cada una (caja, sobre, tote bag, señalador, postal, etc.). Incluir también la opción para

escribir un mensaje para el destinatario.

- Habilitar la opción de wishlists (lista de deseos) para que los usuarios puedan seleccionar sus favoritos y agregarlos a lista para luego consultarla en cualquier ocasión.
- Mejorar la posición y optimizar la sección de “reseñas y recomendaciones” de los usuarios en la página de producto.
- Desarrollar landing pages específicas para campañas. Estas páginas se utilizan como primer contacto con los clientes que vienen de otro canal y funcionan como una especie de extensión de la propia campaña en donde se explica más detalladamente la oferta o promoción, para luego de una manera más fluida llevarlos al e-commerce.
- Una vez que la cantidad de reseñas y recomendaciones de los usuarios sea considerable, incorporar en la página de inicio un carrousel con algunas de esas reseñas.

4. Mix de marketing

4.1. Producto

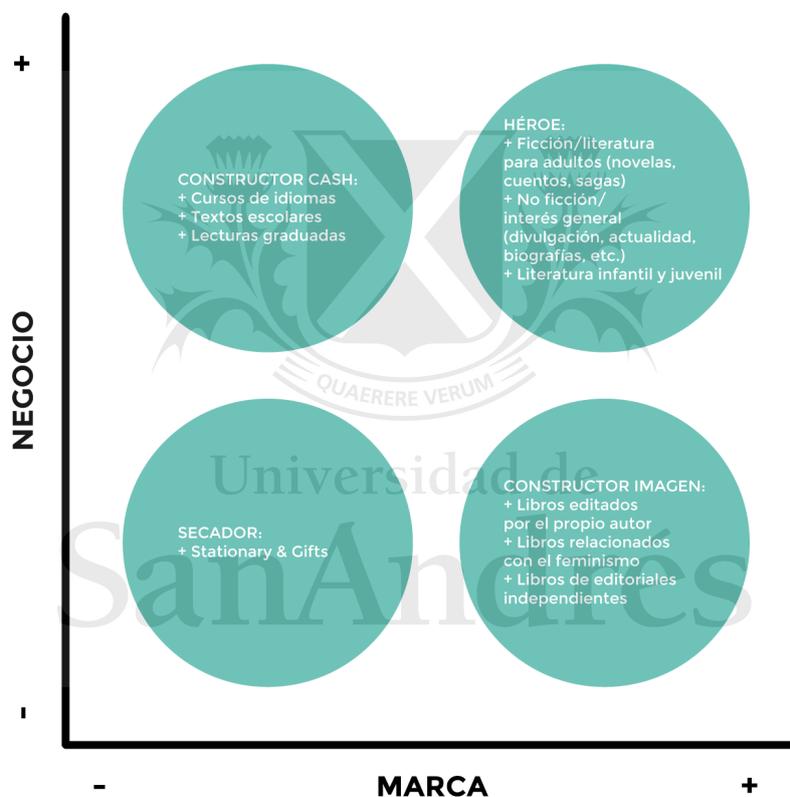
En relación con la planificación del portfolio de producto, es necesario evaluar en primer lugar las decisiones respecto de la línea de productos de la oferta: su amplitud, es decir cuántas líneas diferentes de productos ofrece la empresa; la longitud, que es la cantidad de productos que ofrece dentro de cada línea; y la profundidad, la cantidad de variantes del mismo producto.

Luego, las decisiones individuales deben considerarse en el contexto de la línea completa de producto: suprimir un artículo de una línea, reposicionar un producto dentro de una línea, mejorar el rendimiento de un producto existente para fortalecer su posicionamiento, introducir un nuevo producto en una línea ya existente, introducir un nuevo producto para establecer una línea nueva.

Para graficar la arquitectura de portfolio y las líneas de productos que ofrecerá la empresa en el canal digital, se utilizará una matriz BGC modificada, en base a contenido desarrollado en la materia Branding de la maestría. Dicho modelo utiliza una matriz de cuatro cuadrantes en dos ejes: desarrollo de negocio y desarrollo marcario. Así, los productos se agrupan en cuatro categorías:

constructor cash, héroe, secador y constructor imagen. Los productos del primer cuadrante (constructor cash) generan ingresos pero no agregan novedad a la marca, los del segundo (héroe) generan ingresos y aportan novedad a la marca, los del tercero (secador) no generan ingresos ni agregan novedad, y por último los del cuarto cuadrante (constructor imagen) agregan novedad a la marca y completan el posicionamiento.

En función de lo analizado anteriormente acerca de los segmentos de productos disponibles en el mercado y en la empresa, la estrategia de producto de SBS quedará graficada de la siguiente manera:



Matriz BCG modificada. Elaboración propia en base a contenido desarrollado en la materia Branding de la maestría.

4.2. Plaza

En esta sección se evalúan los mecanismos a través de los cuales la empresa accede al mercado y, por tanto, a su consumidor target, desde la generación de pedidos hasta la entrega física de los bienes. Es importante decidir sobre el diseño del canal (si es directo o indirecto) y también sobre su gestión (políticas

y procedimientos que se utilizarán para que las distintas partes ejecuten las funciones necesarias).

El canal sobre el que se trabaja el presente proyecto, como ya se mencionó previamente, es digital y directo. Las ventas se continuarán generando a través del e-commerce propio de la empresa y a través de Mercado Libre, pero incorporando nuevos jugadores a la ecuación. Ya se identificó que la mitad de las empresas que operan en el canal digital realizaron ventas a través de marketplaces y en promedio estas ventas representaron casi un tercio de su facturación total. Esto habla de una tendencia de mercado en la cual los consumidores confían en los marketplaces y acceden a ellos cuando buscan determinados productos.

Un marketplace online es una plataforma digital que reúne a varios vendedores y una gran gama de categorías y productos. El marketplace actúa como intermediario en el proceso de compraventa, con distintas tarifas o comisiones para los vendedores. En un marketplace online influyen algoritmos y normas que determinan qué productos se destacan en la plataforma.

Debido a que la tendencia previamente mencionada también se identifica en la operación de la empresa con su tienda en Mercado Libre, es posible inferir que continuar desarrollando la operación a través de marketplaces puede fortalecer el crecimiento del canal digital. Esto es virtualmente posible gracias a un posible apalancamiento con los recursos de la empresa del grupo HUB que brinda servicios logísticos y permite incorporar operaciones de este tipo a la cadena.

Se sugiere, entonces, como parte del plan de crecimiento del canal digital, incorporar marketplaces nuevos a la operación. En función del ranking de visitas que se identificaron en Argentina en un período reciente,⁵⁵ se sugiere trabajar en los siguientes marketplaces: Frávega y Falabella. Asimismo, se recomienda sumar la plataforma Linio, empresa del grupo de Falabella. De esta última se cuenta con la siguiente información:

⁵⁵ Información recuperada el 2 de mayo de 2020 de <https://www.similarweb.com/top-websites/argentina/category/e-commerce-and-shopping/marketplace>.

 Años en operación	20 M  De visitas mensuales	+2 M  De productos en catálogo.	5 M  De clientes
+20 M  De descargas de la app Score de 4.7/5*	+6 mil  Sellers profesionales y altamente cualificados	+3.5 M  De suscriptores a nuestro boletín	+6 M  De Likes en Facebook

Linio en números. Fuente: Linio.⁵⁶

Por otro lado, se encuentran las apps de delivery que son un fenómeno relativamente nuevo y está en auge actualmente. Producto de una encuesta⁵⁷ se obtiene que de estas apps, Pedidos Ya lidera con 77%, Glovo con 16%, Rappi con 13% y Uber Eats con 10%. Es por esto que se recomienda también integrar con dos de estos operadores: Pedidos Ya y Glovo.⁵⁸ Si bien no son marketplaces, son canales en los cuales la compra online está sumamente atravesada y tiene un potencial de crecimiento muy alto.



Marketplaces y apps de delivery de la estrategia de plaza. Elaboración propia.

De todos los marketplaces y apps mencionados previamente, solo Falabella y Linio cuentan actualmente con una categoría específica de libros en la cual es posible introducir a la empresa, mientras que Pedidos Ya y Glovo, si bien tienen su core en la gastronomía, cuentan con un espacio de tiendas en la cual incorporaron distintas categorías y podrían perfectamente incluir a la empresa

⁵⁶ Información recuperada el 2 de mayo de 2020 de <https://www.linio.com.ar/sp/vender-por-internet-linio>.

⁵⁷ Información recuperada el 30 de abril de 2020 de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/columnistas/Consumo-en-cuarentena-cuales-son-los-habitos-y-marcas-ganadoras-20200427-0004.html>.

⁵⁸ <https://business.glovoapp.com/>

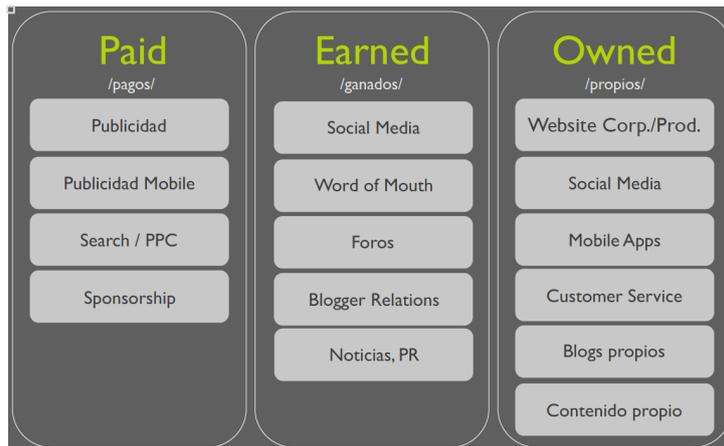
dentro de su oferta. Frávega, por último, actualmente no tiene disponibles productos de categorías relacionadas con los libros. El ingreso a los diversos espacios debe dar cuenta y queda atado a un desarrollo de categorías de los proveedores, aunque también a la operabilidad de las distintas integraciones en todos los casos. Asimismo, es relevante en este aspecto evaluar los diversos factores que influyen en el ranking de las publicaciones y tiendas a fin de definir estrategias de posicionamiento también en estos canales. Existen distintas herramientas que ayudan a este fin, como por ejemplo Nubimetrics.⁵⁹

4.3. Promoción

En este segmento, se toman las decisiones de comunicación del plan de marketing. Para lograr los distintos objetivos se debe estructurar un plan de comunicación integrado que combine los siguientes elementos en términos generales: mercado al que se dirige, objetivo de la comunicación, mensaje macro que determine los puntos específicos que han de comunicarse, medios que funcionarán como vehículos para transmitir el mensaje y las métricas de medición para evaluar el impacto de la campaña.

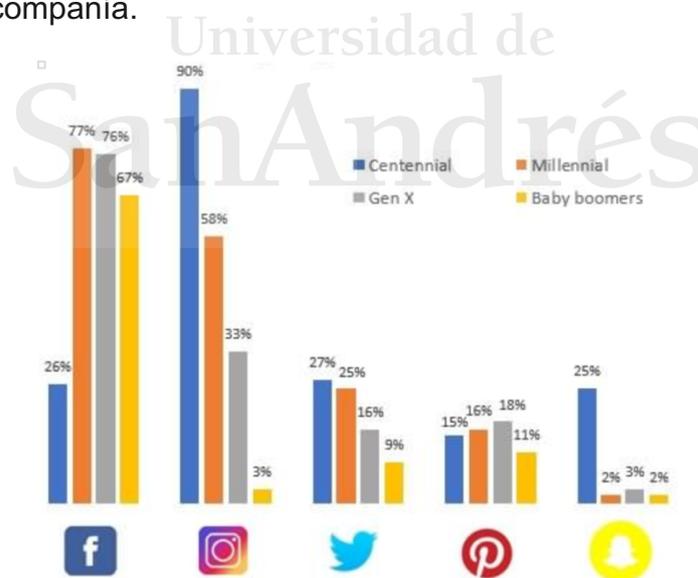
Dado que el espacio donde se va a desarrollar el presente plan es el digital, también se planificará la comunicación a través de este ecosistema tan particular. En primer lugar, es importante graficar cuál es el ecosistema actual de medios en este espacio. Existen tres grandes grupos: el primero incluye a los medios pagos y consta de la publicidad propiamente dicha a través de diversos canales; el segundo es el de los medios ganados, que son aquellos medios externos que de manera orgánica se vinculan con la empresa; y por último están los medios propios, que son los medios internos sobre los cuales la empresa tiene influencia directa.

⁵⁹ <https://www.nubimetrics.com/>



Ecosistema de medios. Fuente: seminario de Marketing Digital de la maestría.

Puntualmente en relación con los medios propios, se continuará trabajando lógicamente sobre el e-commerce de la compañía, su plataforma de e-mail marketing, pero también cabe aclarar que las redes sociales sobre las cuales se continuará generando contenido y de las cuales también se desprenderán anuncios pagos continuarán siendo Facebook e Instagram como hasta el día de hoy. Esta decisión se valida dado que son aquellas de mayor relevancia para la generación millennial (nacidos entre 1981 y 1996), mayoritariamente público objetivo de la compañía.



Relevancia de redes sociales por generación. Fuente: Digital House.⁶⁰

⁶⁰ Información recuperada el 28 de abril de 2020 de <https://www.digitalhouse.com/ar/blog/que-redes-sociales-prefieren-los-argentinos-segun-su-edad-marketing>.

Los medios pagos seleccionados para desarrollar el plan de publicidad online son Google Ads y Facebook Ads. Puntualmente para el primero se desarrollarán campañas de SEM y Display, y en la segunda plataforma se trabajará con anuncios asociados a las cuentas de Facebook e Instagram de la compañía.

En la red de Display es posible ejecutar campañas en toda la gama de sitios web asociados a Google (también bajo un sistema de subasta) en diferentes formatos tanto de imágenes como de videos, y seleccionar las audiencias más relevantes según múltiples factores, como las temáticas de los sitios web navegados por los usuarios o información general sobre ellos. También permite ejecutar campañas de Retargeting en las cuales se muestran anuncios a usuarios que ya visitaron el sitio web propio y se comportaron de determinada manera. Facebook Ads, por su parte, permite dirigir las campañas a audiencias específicas segmentadas además de demográficamente según gustos e intereses.

Eventualmente se sugiere también evaluar la posibilidad de hacer publicidad en espacios relevantes para los consumidores, como por ejemplo Goodreads.⁶¹

Se recomienda trabajar en profundidad con Google My Business⁶² con el objetivo de fortalecer también las tiendas físicas. Con esta herramienta es posible gestionar una ficha de la empresa con sus distintas tiendas y esta información está disponible en el buscador de Google y en Google Maps, la cual es importante mantener siempre actualizada. Asimismo, se recomienda integrar con Instagram Shopping, Facebook Store y Google Shopping. Todas estas herramientas luego se pueden utilizar para desarrollar diversas campañas.

Se sugiere también la participación en iniciativas coordinadas por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico: Hot Sale y Cyber Monday. Son eventos online donde las empresas socias de la cámara que participan, ofrecen promociones y descuentos exclusivos en sus productos y servicios. Tienen como objetivo que el comercio electrónico pueda seguir desarrollándose y así incrementar la cantidad de compradores online, y que los usuarios puedan buscar y encontrar en las páginas oficiales de los eventos las mejores ofertas de las tiendas oficiales que participan. Las campañas de venta de la CACE ayudan

⁶¹ <https://www.goodreads.com/advertisers>

⁶² <https://www.google.com/business/>

al fortalecimiento marcario y también, por supuesto, a impulsar las ventas. Toda la recaudación de la cámara se destina al desarrollo del evento y a una fuerte campaña en televisión, radio, vía pública y medios digitales.



En 2019 ingresaron al sitio oficial más de **3 millones de usuarios**.

Se realizaron 11 millones de clics hacia las landing de las 503 empresas participantes.

La facturación total del último evento llegó a **\$8.511 millones de pesos**.

En el evento pasado se vendieron más de **3,5 millones de artículos**.



En 2019 ingresaron al sitio oficial más de **3 millones de usuarios**.

Se obtuvieron 93 millones de sesiones en las landing de las 555 empresas participantes (+10% vs CM18).

La facturación total del último evento llegó a **\$12.000 millones de pesos (+66% vs CM18)**.

En el evento pasado se vendieron más de **3,8 millones de artículos (+11% vs CM18)**.

Una iniciativa de **CACE**

Resultados de las ediciones 2019 de Hot Sale y Cyber Monday. Fuente: CACE.

Los objetivos principales que se detectaron para el desarrollo de las campañas de promoción son: awareness (conocimiento de marca), acquisition (adquisición), activation (activación), recovery (recuperación), retention (retención). Aquellas campañas que tienen como objetivo el crecimiento de awareness tendrán como métrica de seguimiento el aumento de usuarios nuevos que ingresan al sitio web. Acquisition por su parte tiene como métrica principal el aumento de tráfico hacia el sitio, o sesiones. Las que tienen como objetivo activation o recovery tendrán como métrica de performance la conversión, que en este caso es la venta propiamente dicha. Y por último la campaña de retention tiene como objetivo el fortalecimiento de CRM a través de comunicaciones automatizadas. Se sugiere utilizar en este caso la plataforma de automatización de marketing con la que se trabaja actualmente ICOMM e información obtenida del ERP de la compañía, pero optimizar al máximo todas las herramientas que ofrece dicha plataforma. En una segunda etapa se recomienda evaluar la

posibilidad de integrar un software especializado de CRM para fortalecer más aún esta estrategia.

El esquema de medios queda entonces definido de la siguiente manera:

OBJETIVO	MEDIO	TÁCTICA	KPI
Awareness	Medios masivos	Diarios y revistas online	Usuarios
Awareness	PR	Influencers en IG	Usuarios
Awareness	SEM (Google Ads)	Always on	Usuarios
Awareness	Display (Google Ads)	Always on	Usuarios
Awareness	Paid Social (Facebook Ads)	Always on	Usuarios
Acquisition	SEM (Google Ads)	Campañas específicas	Sesiones
Acquisition	Display (Google Ads)	Campañas específicas	Sesiones
Acquisition	Paid Social (Facebook Ads)	Campañas específicas	Sesiones
Activation	SEM (Google Ads)	Campañas específicas	Conversión
Activation	Display (Google Ads)	Campañas específicas + Retargeting	Conversión
Activation	Paid Social (Facebook Ads)	Campañas específicas	Conversión
Activation	E-mail Marketing	Campañas específicas	Conversión
Activation	On-site	Actualización banners y productos	Conversión
Recovery	E-mail Marketing	Carro abandonado	Conversión
Retention	E-mail Marketing	Personalización y recomendaciones	CRM

Se observa, como se mencionó en secciones anteriores, que uno de los motivadores principales de compra del consumidor online tiene que ver con precios más competitivos, con lo cual se recomienda que todas las campañas específicas estén acompañadas del desarrollo de un calendario anual de promociones.

Con respecto a los medios masivos se seleccionaron los tres principales en función del ranking de visitas recientes en Argentina.⁶³ Infobae, Clarín y La Nación, en orden de relevancia. Y también como parte de la estrategia de awareness se propone la ejecución de campañas online que estén habilitadas durante todo el período y que refieran específicamente a la marca (always on).

Por otra parte, en relación con la campaña de PR (Public Relations), ya se mencionó con anterioridad que al estar frente a un consumidor hiperconectado e hiperinformado que está presente en diversos canales y plataformas, en este contexto los influencers cobran relevancia. Dicho esto, se sugiere trabajar con algunas de las cuentas que hoy se destacan por haberse convertido en

⁶³ Información recuperada el 30 de abril de 2020 de <https://www.similarweb.com/top-websites/argentina/category/news-and-media>.

influencers gracias a sus consejos para otras mujeres que experimentan la maternidad:⁶⁴

- @danilachepi: 2 millones de seguidores.⁶⁵
- @verdeliss: 1,2 millones de seguidores.⁶⁶
- @natyfranz: 375 mil seguidores.⁶⁷
- @mamasanablog: 183 mil seguidores.⁶⁸
- @look_connected: 147 mil seguidores.⁶⁹
- @lulubiaus: 90,6 mil seguidores.⁷⁰
- @upalalaok: 52,5 mil seguidores.⁷¹

Tanto el trabajo sobre redes sociales (orgánico y pago) como el que se realizará con influencers impactan positivamente también en la estrategia de SEO, dado que contribuyen al link building. En este aspecto se considera también importante un trabajo con otros medios y espacios relevantes para contribuir a aumentar la cantidad de enlaces externos al sitio web.

Simultáneamente, la estrategia de CRM a través del envío de comunicaciones personalizadas vía e-mail marketing deberán perseguir el objetivo claro de automatizar recomendaciones efectivas para los distintos segmentos. Para ello se sugiere hacer un análisis y desarrollo de herramientas que permitan automatizar comunicaciones en las siguientes áreas:

- Sugeridos y recomendaciones en categoría recientemente comprada.
- Sugeridos y recomendaciones en categoría recientemente navegada.
- Sugeridos y recomendaciones del staff (“Staff picks”) por interés.
- Feedback de experiencia de compra.

⁶⁴ Información recuperada el 30 de abril de 2020 de <https://www.msn.com/es-ar/estilo-de-vida/familia/madres-influencers-las-nuevas-gur%C3%BAes-de-instagram/ar-AAItUHV> y <https://www.infobae.com/tendencias/2018/06/09/los-blogs-de-maternidad-como-nuevas-tribus-de-crianza-y-5-influencers-que-se-convirtieron-en-el-espejo-donde-se-miran-las-madres-hoy/>.

⁶⁵ Información recuperada el 30 de abril de 2020 de <https://www.instagram.com/danilachepi/>.

⁶⁶ Información recuperada el 30 de abril de 2020 de <https://www.instagram.com/verdeliss/>.

⁶⁷ Información recuperada el 30 de abril de 2020 de <https://www.instagram.com/natyfranz/>.

⁶⁸ Información recuperada el 30 de abril de 2020 de <https://www.instagram.com/mamasanablog/>.

⁶⁹ Información recuperada el 30 de abril de 2020 de https://www.instagram.com/look_connected/.

⁷⁰ Información recuperada el 30 de abril de 2020 de <https://www.instagram.com/lulubiaus/>.

⁷¹ Información recuperada el 30 de abril de 2020 de <https://www.instagram.com/upalalaok/>.

En concreto, algunas recomendaciones para el desarrollo del plan de comunicación son las siguientes:

- Es necesario siempre incluir la promesa de marca.
- Es fundamental unificar la imagen en cada uno de los canales, esto se puede llevar a cabo mediante la creación y uso de un manual de marca.
- Es importante tener en cuenta el concepto de momento cero de la verdad especialmente en las campañas de SEM.
- Se deben considerar los hábitos de compra que se mencionaron en secciones anteriores.
- Para las campañas de SEM específicamente es importante escribir anuncios que sean llamativos y relevantes (que describan el producto o servicio) y que incluyan un claro y convincente call to action.
- Se deberán desarrollar distintas estrategias y ejecuciones en función de si están pensadas para mobile o desktop.
- Es crucial tener en cuenta la publicidad por localización para todos los medios, así como también todo lo relacionado con demografía e intereses de las audiencias.

Una posible ejecución de la campaña de awareness en publicidad en historias de Instagram sería:⁷²



⁷² Referencias encontradas el 1 de mayo de 2020 en <http://www.eraseunavezqueseera.com/2016/06/02/nuevas-campanas-fomentar-lectura/> y <https://lapiedradesisifo.com/2014/09/30/las-mejores-campa%C3%B1as-publicitarias-del-mundo-editorial/>.

4.4. Precio

El consumidor construyó en gran medida la percepción de valor a través de las estrategias previas de producto, plaza y promoción. Conceptualmente el valor percibido, entonces, representa el precio máximo que el cliente está dispuesto a pagar para satisfacer la necesidad que el producto ofrece.

En este aspecto, dado que el precio de los productos es asignado por las editoriales siguiendo reglamentaciones vigentes, no existe ninguna maniobra o ejecución posible.

5. Cronograma

Se utiliza un diagrama de Gantt para definir el cronograma de trabajo del presente proyecto. Es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. El plazo en este caso será de un año: las columnas corresponden a meses, y se establece el trabajo necesario para el primer año del proyecto.

ESTRATEGIA	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
SEO												
Desarrollo/diseño web												
Análisis y desarrollo CRM												
Análisis y desarrollo metadatos												
Integración Falabella												
Integración Pedidos Ya												
Integración Glovo												
Integración Frávega												
Integración Linio												

OBJETIVOS

Para la definición de los objetivos del presente plan se utilizará el modelo SMART comúnmente atribuido a Peter Drucker, que consta de ciertos criterios básicos para determinar la efectividad de una estrategia. De esta manera, se establecen los resultados esperados que serán desafiantes pero alcanzables. Los objetivos serán específicos (specific), medibles (measurable), alcanzables (achievable), realistas (realistic) y definidos en un plazo de tiempo determinado (time-bound).

De acuerdo con las problemáticas y oportunidades anteriormente desarrolladas, se esperan los siguientes resultados:

- Awareness: si bien no se cuenta con información fidedigna acerca del awareness de marca en la industria del libro como existe en otras categorías, se espera que del 15% que se obtuvo en la investigación de mercado, ese porcentaje aumente a 40% el primer año, a 50% el segundo y a 60% el tercero.
- Participación de mercado: tampoco se cuenta con información certera acerca de las cuotas de participación de mercado. Pero tomando como referencia las ventas actuales del canal digital, se espera un crecimiento del 58% en valores absolutos, con una tasa de conversión igual o mayor a la actual (2,49%) y como resultado del 66% de las ventas a través del e-commerce propio y el 34% repartidos entre los marketplaces y apps en los que operará. Los siguientes años se calcula un crecimiento del 15% sostenido, durante los primeros tres años del proyecto. La distribución del crecimiento para el primer año quedaría entonces de la siguiente manera:

E-commerce (VTEX)	+40% ventas
Mercado Libre	+30% ventas
Falabella	15% ventas de Mercado Libre
Pedidos Ya	15% ventas de Mercado Libre
Glovo	10% ventas de Mercado Libre
Frávega	10% ventas de Mercado Libre
Linio	10% ventas de Mercado Libre

PROYECCIONES FINANCIERAS

1. P&L

El P&L (Profit & Loss Statement, estado de resultados) es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma en la que se obtuvo el resultado del ejercicio durante un período determinado, que en este análisis será de tres años.

Se enumeran a continuación los supuestos en los que se basa el presente análisis:

- Con el desarrollo del proyecto se estima un crecimiento del 58% en el primer año, del 15% en el segundo y del 15% en el tercero, compuesto en todos los casos por un 66% del e-commerce propio y un 34% de los marketplaces y apps. En cambio, se estima un crecimiento del 5% anual en el caso de que no se realice el presente proyecto.
- Se asume que la totalidad de los gastos del proyecto son variables.
- Se analiza en valores en dólares americanos, como unidad constante.
- Se estima para algunos gastos que se detallarán el impuesto al valor agregado (IVA) del 21%.
- El costo de la mercadería vendida (CMV) se calcula como el 59% de la venta total, según información obtenida de la empresa.
- Las comisiones de las plataformas componen un promedio del 6,68% de la venta total, distribuidos de la siguiente manera:

Comisión VTEX	2,5%
Comisión Mercado Libre	11% + IVA
Comisión Falabella	20%
Comisión Pedidos Ya	15%
Comisión Glovo	15%
Comisión Frávega	15%
Comisión Linio	20%

- Los gastos operativos suponen un 8,73% de la venta total. La comisión de las plataformas en todos los casos incluye lo relacionado con pago y envío, por eso en este caso solo está desglosado la comisión de tarjetas de las ventas generadas a través del e-commerce propio. Los gastos de fulfillment de VTEX

incluyen logística y flete, y en el caso de los marketplaces y apps, solo el gasto logístico. El gasto de flete supone solo el 1% porque en la mayoría de los casos este costo se traslada al cliente. Se agrega además un 2% de otros gastos no mencionados o imponderables. Los gastos operativos se desglosan de la siguiente forma:

Fulfillment VTEX	6%
Fulfillment marketplaces/apps	5%
Comisión tarjetas VTEX	1,35% + IVA
Otros	2%

- Los gastos de tecnología (IT) se componen por los gastos individuales que se detallan a continuación y suman el 0,44% de la venta total. El gasto de SEO supone la contratación de una agencia por tres meses para sentar las bases del proyecto y luego el trabajo se continúa dentro de la empresa. En el cronograma se estipuló que se requieren tres meses de trabajo de una agencia de desarrollo y diseño web, y la integración de cinco plataformas. Si bien estos gastos se establecen en el primer año del plan según el cronograma, se estima que para la continuidad del proyecto es necesario invertir el mismo valor también en los años subsiguientes.

SEO	USD 800 + IVA x mes (3)
Desarrollo/diseño web	USD 2250 + IVA x mes (3)
Integración marketplaces/apps	USD 500 + IVA x plataforma (5)

- Los gastos de marketing dan el 2,26% de la venta total, valor que se obtiene al sumar los gastos individuales que se detallan a continuación. En relación con los influencers, se supone que se llevarán a cabo dos acciones con cada una de ellas a lo largo del año. Por otro lado, la inversión en medios online contempla el impuesto PAÍS del 30% para pagos con tarjeta de crédito en moneda extranjera. Estos gastos se repiten en los años subsiguientes del plan.

MEDIOS MASIVOS	
Pauta Infobae	\$ 400000 + IVA
Pauta Clarín	\$ 300000 + IVA
Pauta La Nación	\$ 200000 + IVA
PR	
@danilachepi	\$ 30000 x acción (2)
@verdeliss	\$ 20000 x acción (2)
@natyfranz	\$ 12000 x acción (2)
@mamasanablog	\$ 10000 x acción (2)
@look_connected	\$ 10000 x acción (2)
@lulubiaus	\$ 8000 x acción (2)
@upalalaok	\$ 8000 x acción (2)
MEDIOS ONLINE	
Google Ads	USD 10 x 1000 sesiones
Facebook Ads	USD 5 x 1000 sesiones
OTROS	
Sponsoreo Hot Sale Categoría Platinum	\$ 27500
Sponsoreo Cyber Monday Categoría Platinum	\$ 37500
Agencias	USD 2500

- El impuesto a las ganancias (IIGG) es del 35%.

A modo de resumen, los gastos se calculan según los márgenes que se detallan a continuación. En la columna de la izquierda está el detalle de los gastos del proyecto y en la derecha cómo se componen los gastos sin el desarrollo del presente plan. La diferencia en los gastos de las plataformas radica en que sin el proyecto solamente se obtienen ventas a través del e-commerce propio y Mercado Libre.

	CON PROYECTO	SIN PROYECTO
CMV	59,00%	59,00%
Plataformas	6,68%	6,39%
Operativos	8,73%	8,73%
IT	0,44%	-
Marketing	2,26%	-

El P&L que se obtiene en un período de tres años es el siguiente:

	PROYECTO			INCREMENTAL		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	USD 3.192.000	USD 3.670.800	USD 4.221.420	USD 1.065.750	USD 1.438.238	USD 1.877.229
CMV	USD 1.883.280	USD 2.165.772	USD 2.490.638	USD 628.793	USD 848.560	USD 1.107.565
Contribución marginal	USD 1.308.720	USD 1.505.028	USD 1.730.782	USD 436.958	USD 589.677	USD 769.664
Contribución marginal %	41,0%	41,0%	41,0%	41,0%	41,0%	41,0%
Plataformas	USD 213.297	USD 245.292	USD 282.085	USD 77.396	USD 102.595	USD 132.254
Operativos	USD 278.744	USD 320.555	USD 368.638	USD 93.067	USD 125.595	USD 163.930
IT	USD 14.097	USD 16.211	USD 18.643	USD 14.097	USD 16.211	USD 18.643
Marketing	USD 72.180	USD 83.007	USD 95.459	USD 72.180	USD 83.007	USD 95.459
Resultado antes IICG	USD 730.403	USD 839.963	USD 965.957	USD 180.218	USD 262.269	USD 359.379
IICG	USD 255.641	USD 293.987	USD 338.085	USD 63.076	USD 91.794	USD 125.783
Resultado neto	USD 474.762	USD 545.976	USD 627.872	USD 117.142	USD 170.475	USD 233.596
Resultado neto %	14,9%	14,9%	14,9%	11,0%	11,9%	12,4%
Crecimiento %	32,8%	45,4%	59,2%			

En comparación con la venta proyectada sin el desarrollo del plan se espera una tasa de crecimiento del resultado neto del 32,8% en el primer año, del 45,4% en el segundo y del 59,2% en el tercero. Estos resultados ponen en manifiesto el atractivo del proyecto.

2. ROMI

El retorno de la inversión en marketing (ROMI) es un indicador de rentabilidad que mide específicamente el retorno asociado a la inversión en marketing. Para calcular el ROMI, al resultado neto incremental se lo divide por el costo de la inversión en marketing. El resultado se expresa como un porcentaje.

Gastos marketing	USD 250.646
Resultado neto incremental	USD 521.212
ROMI	107,9%

Este resultado determina la rentabilidad del proyecto en relación con la inversión de marketing.

3. ROI

El ROI (retorno de la inversión) es una métrica de rendimiento utilizada para evaluar la eficiencia de una inversión. Pretende medir directamente el rendimiento de una inversión en particular en relación con el costo de dicha inversión. Es un porcentaje que se obtiene al dividir el resultado neto incremental por el costo total de la inversión, que en este caso incluye IT y marketing.

Gastos IT y marketing	USD 299.596
Resultado neto incremental	USD 521.212
ROI	74,0%

Este resultado también permite concluir que el proyecto es altamente rentable contemplando la inversión completa.



CONCLUSIONES

Es posible asegurar a esta altura que el e-commerce ya venía en constante crecimiento en Argentina y con la situación generada por la pandemia del COVID-19 esta tendencia se aceleró a pasos agigantados. El contexto de aislamiento social está amigando a los consumidores con la tecnología, y así fue como muchos tuvieron que avanzar con el uso de herramientas digitales. Sus hábitos de compra y consumo (incluyendo medios) son completamente distintos que hace dos semanas, y esto cada vez se acentúa más.

Sin lugar a dudas, este contexto le da un claro protagonismo, sin precedentes, al canal online. Es una clara necesidad, pero también se trata de una real oportunidad. Los consumidores se enfrentan a la tentación de probar la compra online de nuevas categorías, como así también se animan a experimentarlo por primera vez, empujados por un contexto no solo de comodidad, sino también de seguridad y necesidad. Para las empresas se abre todo un abanico de posibilidades: ofrecer nuevas categorías, nuevos servicios, innovadores espacios para navegar y comprar, etc.

Ahora bien, sea cual sea el contexto, es clave acompañar a los consumidores en esta curva de aprendizaje, cada experiencia tiene el potencial de construir o romper la relación con la marca. Hoy el desafío es hacer que la compra online sea una experiencia positiva y memorable, ya que pareciera ser un hábito que vino para quedarse.

Por su parte, la problemática a la cual se enfrenta la industria del libro está intrínsecamente asociada a los cambios en las formas de consumir todo tipo de productos o servicios. El rubro del libro tiene un grado de madurez muy alto, con lo cual muchas veces se dificulta la posibilidad de realizar maniobras o cambios en los modelos de negocio, y como consecuencia se genera un estancamiento de muchos de los actores de la industria que imposibilita la readaptación de los negocios y la creación de valor para los consumidores en términos específicos de consumos culturales asociados al libro en todos sus soportes.

En este contexto, la empresa SBS tiene un horizonte claro y prometedor. Deberá perseguir el objetivo de romper con los paradigmas propios de la industria sin perder de vista que el fomento de la lectura como práctica cultural y el desarrollo

de las personas son parte esencial de la marca, y que el libro en papel sigue siendo el soporte principal de lectura.

La presente estrategia tiene como propósito principal ofrecer una experiencia omnicanal y posicionar a la marca en la mente del consumidor del canal digital. Se espera que al solucionar los problemas de awareness de marca y establecer estrategias claras y concretas para el desarrollo del canal digital, se obtenga un crecimiento y un retorno de la inversión sumamente positivos. Todos los indicadores validan ampliamente la viabilidad y el atractivo de la propuesta.



Universidad de
San Andrés

BIBLIOGRAFÍA

Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Berkeley: Dow Jones-Irwin.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.

Barómetro COVID-19 (Kantar). (2020). Consultado el 18 de abril de 2020 en https://media-exp1.licdn.com/dms/document/C4D1FAQH6u2Aegkb_6A/feedshare-document-pdf-analyzed/0?e=1591632000&v=beta&t=yhLNKUNmLD5caftA0hq7F5MltrGcsSuNm_RKtYevXEA.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2019). *Los argentinos y el e-commerce: ¿cómo compramos y vendemos online?* Consultado el 18 de abril de 2020 en <https://www.cace.org.ar/estadisticas>.

Cámara Argentina de Publicaciones. (2017). *Libro blanco de la industria editorial argentina*. Consultado el 15 de abril de 2020 en <http://www.publicaciones.org.ar/LIBRO%20BLANCO%202017.pdf>.

Cámara Argentina del Libro. (2018). *Informe de producción del libro argentino*. Consultado el 15 de abril de 2020 en <https://www.camaradellibro.com.ar/index.php/la-camara/noticias/30-noticias-cal/3185-informe-de-produccion-2018>.

Cámara Argentina del Libro. (2018). *Situación del sector del libro argentino*. Consultado el 15 de abril de 2020 en <https://camaradellibro.com.ar/estadisticas/PDF/Situacion-del-libro%20argentino-Octubre-prensa-v8.pdf>.

Coronavirus: cambio de hábitos de los argentinos en tiempos de pandemia (Kantar). (2020). Consultado el 18 de abril de 2020 en https://media-exp1.licdn.com/dms/document/C4D1FAQHj57uGw3s97w/feedshare-document-pdf-analyzed/0?e=1591632000&v=beta&t=3bcg89KgU0NEhYkpduxcHmiOzt63hZcjPT_Po5RNDfY.

COVID-19: impacto y escenarios de recuperación en consumo y distribución (Deloitte). (2020). Consultado el 15 de abril de 2020 en https://www.cest.org/wp-content/uploads/2020/04/2020-03-27_CEO-COVID-19_Impacto-econ%C3%B3mico.pdf.pdf.pdf.pdf.pdf.pdf.pdf.pdf.pdf.pdf.

Dolan, R. J. (2000). Comentario sobre estrategia de marketing [Versión digital]. *Harvard Business School*.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper & Row.

Ecommerce Report 2018/2019 (eCommerce Institute). (2019). Consultado el 18 de abril de 2020 en <https://ecommerce.institute/ecommerce-report/>.

Edelman, D. y Singer, M. (2015). Competing on Customer Journeys [Versión digital]. *Harvard Business Review*.

Encuesta sobre el perfil de los asistentes a la Feria Internacional del Libro de Buenos Aires (Fundación El Libro). (2017). Consultado el 17 de abril de 2020 en https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2017/10/ir_2017_1197.pdf.

Global Digital Future in Focus (Comscore). (2018). Consultado el 15 de abril de 2020 en <https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2018/Global-Digital-Future-in-Focus-2018>.

Henderson, B. D. (1979). *Henderson on Corporate Strategy*. Nueva York: Harper Collins.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Lecinski, J. (2011). *Winning the Zero Moment of Truth: ZMOT* [Versión digital consultada el 24 de abril de 2020 en <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook>].

Malhotra, N. K. (2007). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Media in Focus: Marketing Effectiveness in the Digital Era (IPA Databank). (2017). Consultado el 28 de abril de 2020 en https://effworks.co.uk/wp-content/uploads/2017/10/MEDIA_IN_FOCUS_FINAL_PDF_909.pdf.

Ministerio de Cultura de la Nación. (2017). *Encuesta nacional de consumos culturales*. Consultado el 17 de abril de 2020 en https://www.cultura.gob.ar/media/uploads/encc_2017_informe_general.pdf.

Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación. (2017). *Los jóvenes y los consumos culturales*. Consultado el 17 de abril de 2020 en https://www.cultura.gob.ar/media/uploads/jovenes_y_consumos_culturales_1.pdf.

Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación. (2018). *Coyuntura cultural: datos sectoriales*. Consultado el 17 de abril de 2020 en <http://back.sinca.gob.ar/download.aspx?id=2875>.

Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología de la Ciudad de Buenos Aires. (2015). *Librerías porteñas: gestión, oferta y demanda*. Consultado el 17 de abril de 2020 en https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/encuesta_publico_librerias_ciudad_de_buenos_aires_oic1.pdf.

Newton, P. y Bristoll, H. (2013). *PESTLE Analysis* [Versión digital consultada el 11 de abril de 2020 en <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk/dlst-pestle.htm>].

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto Ediciones.

Porter, M. E. (2007). Comprender la estructura de un sector [Versión digital]. *Harvard Business Review*.

Rangan, V. K. (1995). Designing Channels of Distribution [Versión digital]. *Harvard Business School*.

Ries, A. y Trout, J. (1986). *Positioning: The Battle for Your Mind*. Nueva York: McGraw-Hill.

Sharp, B. (2010). *How Brands Grow*. Melbourne: Oxford University Press.

Sherrington, M. (2003). *Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

ANEXOS

Estimaciones demográficas para el 2020

EDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
-5	4.521.912	2.299.859	2.222.054
6-12	5.400.160	2.745.263	2.654.897
13-17	3.973.083	2.009.136	1.963.947
18-24	5.329.687	2.666.707	2.662.980
25-34	7.017.819	3.464.789	3.553.031
35-44	5.620.826	2.745.983	2.874.843
45-54	4.776.029	2.313.651	2.462.378
55-64	3.931.979	1.863.936	2.068.043
+65	4.624.282	1.886.082	2.738.199
Total	45.195.777	21.995.405	23.200.372

EDAD	MUJERES	
	SIN HIJOS	CON HIJOS
-20	2.109.346	264.983
20-24	1.084.142	764.097
25-29	690.346	1.074.205
30-34	408.735	1.355.392
35-39	211.490	1.311.273
40-44	140.613	1.182.703
+45	721.150	6.411.921
Total	5.365.821	12.364.575

POB. +10 AÑOS	HOMBRES	MUJERES
Alfabetos	17.787.352	19.115.888
Analfabetos	359.910	363.171
Total	18.147.263	19.479.058

EDAD	INICIAL	PRIMARIO	SECUNDARIO	SUPERIOR
3-4	810.996	-	-	-
5	694.083	-	-	-
6-11	250.010	4.296.312	-	-
12-14	-	781.075	1.485.335	-
15-17	-	105.039	1.811.585	5.847
18-24	-	69.707	784.069	1.117.003
25-29	-	33.369	89.170	429.409
+30	-	252.059	230.623	486.383
Total	1.755.089	5.537.561	4.400.783	2.038.643

Ventas totales de SBS por categoría en 2018 y 2019

CATEGORÍA	2018				2019					
	UNIDADES	SHARE %	PESOS	USD	SHARE %	UNIDADES	SHARE %	PESOS	USD	SHARE %
Cursos de idiomas	614,034	41.87%	\$ 271,105,034	USD 9,263,576	53.44%	574,450	40.88%	\$ 343,766,110	USD 6,972,788	51.46%
Textos escolares en español	222,920	15.20%	\$ 76,690,630	USD 2,620,495	15.12%	232,431	16.54%	\$ 104,318,463	USD 2,115,946	15.62%
Literatura infantil y juvenil en español	314,734	21.46%	\$ 53,463,296	USD 1,826,824	10.54%	305,510	21.74%	\$ 75,871,822	USD 1,538,948	11.36%
Preparación exámenes internacionales	49,594	3.38%	\$ 29,588,844	USD 1,011,042	5.83%	34,550	2.46%	\$ 30,482,839	USD 618,299	4.56%
Interés general en español	31,789	2.17%	\$ 10,428,506	USD 356,339	2.06%	51,942	3.70%	\$ 26,680,603	USD 541,177	3.99%
Literatura nivelada en otros idiomas	95,617	6.52%	\$ 18,944,458	USD 647,326	3.73%	76,361	5.43%	\$ 21,803,705	USD 442,256	3.26%
Literatura para adultos en español	40,871	2.79%	\$ 11,567,696	USD 395,265	2.28%	46,609	3.32%	\$ 21,328,761	USD 432,622	3.19%
Diccionarios	24,741	1.69%	\$ 6,252,402	USD 213,643	1.23%	24,778	1.76%	\$ 9,345,768	USD 189,565	1.40%
Académicos	9,813	0.67%	\$ 5,407,285	USD 184,765	1.07%	10,166	0.72%	\$ 7,763,357	USD 157,468	1.16%
Literatura infantil y juvenil en otros idiomas	21,037	1.43%	\$ 6,354,694	USD 217,138	1.25%	13,122	0.93%	\$ 5,660,013	USD 114,805	0.85%
Textos escolares en otros idiomas (bilingües)	6,958	0.47%	\$ 3,315,280	USD 113,282	0.65%	7,159	0.51%	\$ 4,662,542	USD 94,573	0.70%
Literatura para adultos en otros idiomas	13,500	0.92%	\$ 4,138,018	USD 141,395	0.82%	8,976	0.64%	\$ 4,113,295	USD 83,432	0.62%
Otros	919	0.06%	\$ 2,686,528	USD 91,798	0.53%	2,668	0.19%	\$ 3,129,499	USD 63,477	0.47%
Gramáticas	4,162	0.28%	\$ 2,062,511	USD 70,475	0.41%	3,285	0.23%	\$ 2,386,530	USD 48,407	0.36%
Propósitos específicos	2,020	0.14%	\$ 1,341,472	USD 45,838	0.26%	1,835	0.13%	\$ 1,754,394	USD 35,585	0.26%
Competencias lingüísticas	3,102	0.21%	\$ 1,112,882	USD 38,027	0.22%	3,354	0.24%	\$ 1,735,905	USD 35,210	0.26%
Stationery & gifts	6,788	0.46%	\$ 1,675,795	USD 57,261	0.33%	4,831	0.34%	\$ 1,587,936	USD 32,209	0.24%
Docentes	2,530	0.17%	\$ 708,018	USD 24,193	0.14%	2,062	0.15%	\$ 992,314	USD 20,128	0.15%
Interés general en otros idiomas	1,335	0.09%	\$ 462,127	USD 15,791	0.09%	996	0.07%	\$ 653,842	USD 13,262	0.10%

Ventas de SBS por proveedor en 2018 y 2019 (primeros 20)

PROVEEDOR	2018			2019		
	UNIDADES	PESOS	USD	UNIDADES	PESOS	USD
Oxford University Press	252.335	\$ 105.720.387	USD 3.612.433	253.529	\$ 150.481.835	USD 3.052.302
Pearson	175.461	\$ 84.820.907	USD 2.898.304	170.331	\$ 107.811.421	USD 2.186.795
Macmillan	116.281	\$ 42.917.564	USD 1.466.480	120.108	\$ 61.502.389	USD 1.247.485
Santillana	130.415	\$ 32.199.229	USD 1.100.238	121.302	\$ 40.634.074	USD 824.202
Richmond	57.595	\$ 21.974.380	USD 750.858	52.940	\$ 25.795.400	USD 523.222
SM	83.453	\$ 16.292.234	USD 556.701	84.188	\$ 24.127.962	USD 489.400
Kapelusz	69.635	\$ 15.621.185	USD 533.771	71.003	\$ 21.238.691	USD 430.795
Penguin Random House	34.779	\$ 9.748.382	USD 333.099	47.347	\$ 20.560.836	USD 417.046
Puerto de palos	48.713	\$ 14.061.676	USD 480.483	52.847	\$ 20.053.868	USD 406.763
Estrada	55.418	\$ 14.505.825	USD 495.660	58.528	\$ 19.158.265	USD 388.597
Cambridge University Press	62.989	\$ 33.309.547	USD 1.138.177	21.147	\$ 18.649.554	USD 378.279
Planeta	29.487	\$ 8.519.152	USD 291.097	34.901	\$ 16.277.837	USD 330.172
Edelvives	28.436	\$ 7.243.256	USD 247.500	30.155	\$ 10.697.374	USD 216.980
Estación Mandioca	28.118	\$ 7.750.528	USD 264.833	29.039	\$ 10.426.046	USD 211.477
Cengage Learning	19.287	\$ 8.287.873	USD 283.194	16.442	\$ 10.284.143	USD 208.599
Hachette Livre	9.393	\$ 6.038.175	USD 206.323	6.886	\$ 7.109.943	USD 144.215
Alfaguara	9.482	\$ 2.843.825	USD 97.173	13.877	\$ 6.133.128	USD 124.401
Tinta Fresca	14.266	\$ 3.662.657	USD 125.152	13.255	\$ 5.304.596	USD 107.596
Vicens Vives	13.315	\$ 3.560.261	USD 121.653	10.184	\$ 4.494.355	USD 91.161
HUB Editorial	25.297	\$ 4.873.755	USD 166.535	17.232	\$ 4.462.991	USD 90.525

Encuesta: Lectura y libros

Objetivos:

- Conocer las preferencias y el proceso de compra de los lectores.
- Identificar las variables que impactan positivamente en el proceso de compra de los lectores.
- Identificar el mix de productos adecuado para las librerías.
- Identificar las variables que impactan en la elección de una determinada librería por sobre las demás.

Universo de estudio:

El universo de estudio está compuesto por habitantes de CABA de 20 a 59 años de NSE ABC1 que haya comprado al menos un libro en el último año (segmento que compone la categoría de libros no escolares).

Cuestionario:

<https://es.surveymonkey.com/r/BL9GPH5>

Encuesta: La lectura en el espacio digital

Cuestionario:

<https://es.surveymonkey.com/r/NCG2KT6>

1. Por favor, indicá tu edad.

1.1. Menos de 18 años

1.2. Entre 18 y 24 años

1.3. Entre 25 y 34 años

1.4. Entre 35 y 44 años

1.5. Entre 45 y 54 años

1.6. Entre 55 y 64 años

1.7. Más de 65 años

2. Por favor, indicá con qué género te identificás.

2.1. Femenino

2.2. Masculino

2.3. Otro

3. ¿Realizaste en alguna oportunidad una compra por internet?

3.1. Sí

3.2. No - FINALIZAR

4. ¿Leíste algún libro en el último tiempo?

4.1. Sí

4.2. No - FINALIZAR

5. ¿Qué soporte de lectura preferís usualmente?

5.1. Libro en papel

5.2. Libro digital

6. ¿Cuáles de los siguientes tipos de contenido consumiste alguna vez? Podés elegir más de una opción.



Universidad de
San Andrés

6.1. Libros digitales

6.2. Audiolibros

6.3. Libros editados por el propio autor

6.4. Ninguno de los anteriores

7. ¿Qué canales elegirías para tus próximas compras de libros? Podés elegir más de una opción.

7.1. Librería física

7.2. Librería online

7.3. Mercado Libre

7.4. Amazon

7.5. Book Depository

7.6. Feria de libros

7.7. Kiosko o supermercado

7.8. Otro: (especificar)

7.3.A. ¿Qué tipo de usuario elegirías para tu compra en Mercado Libre?

7.3.A.1. Tienda oficial de una librería

7.3.A.2. No tengo preferencia

8. Si estás buscando un libro de un contenido específico (p. ej., para niños, de ciencias sociales o de editoriales independientes), ¿qué tipo de librería elegirías para comprarlo?

8.1. Generalista (p. ej., Yenny/El Ateneo o Cúspide)

8.2. Especializada (p. ej., Eterna Cadencia o Paidós)

9. ¿Cómo elegís usualmente tus lecturas? Podés elegir más de una opción.

9.1. Sigo recomendaciones de personas de mi entorno.

9.2. Sigo recomendaciones de libreros.

9.3. Sigo recomendaciones de personalidades que considero referentes.

9.4. Sigo recomendaciones automatizadas (p. ej., Goodreads).



Universidad de
San Andrés

9.5. Recorro librerías o puntos de venta.

9.6. Investigo en internet.

10. ¿Qué tan importante te parece que estén disponibles todos los datos completos del libro (foto de la tapa, editorial, autor, sinopsis, etc.) en el lugar donde consultás usualmente a la hora de elegir tu próxima lectura?

1 al 10

11. ¿Qué relación tenés con la tecnología en la educación?

11.1. Conozco y uso regularmente plataformas educativas online.

11.2. Alguien de mi entorno usa regularmente plataformas educativas online.

11.3. No conozco ni uso nada relacionado con la tecnología en la educación.

11.4. Otro: (especificar)

12. Por favor, indicá qué tan importante te parece la labor de las siguientes organizaciones en el fomento de la lectura como práctica cultural.

	No la conozco	Nada	Poco	Bastante	Muy
UNESCO					
UNICEF					
Fundación El Libro					
Fundación Leer					
Worldreader					

Otra: (especificar)

13. Por favor, indicá qué tan importante es para vos el movimiento feminista en relación con la lectura como práctica cultural.

1 al 10 - FINALIZAR

Encuesta: Back to School

La encuesta se envió el día 7 de junio de 2018 a través de la plataforma de e-mail marketing de la empresa a la base de compradores de Back to School 2018.

- 7.664 abrieron el e-mail de la encuesta.
- 3.046 hicieron click para empezar la encuesta.
- 2.670 respondieron efectivamente la encuesta.

Cuestionario:

1. ¿Qué vía elegiste para hacer tu compra? ¿Sos más old o new school?

1.1. Tienda online

1.2. Sucursales

2. ¿Qué nota le ponés a tu experiencia de compra?

1 a 10 estrellas

3. ¿Qué es lo que más te gustó de comprar los libros de Back to School en SBS?
Dejate llevar por tus emociones :)

3.1. Atención al cliente

3.2. Proceso de compra

3.3. Tiempos

3.4. Stock de libros

3.5. Precios

3.6. Promociones

3.7. Otro (especifique)

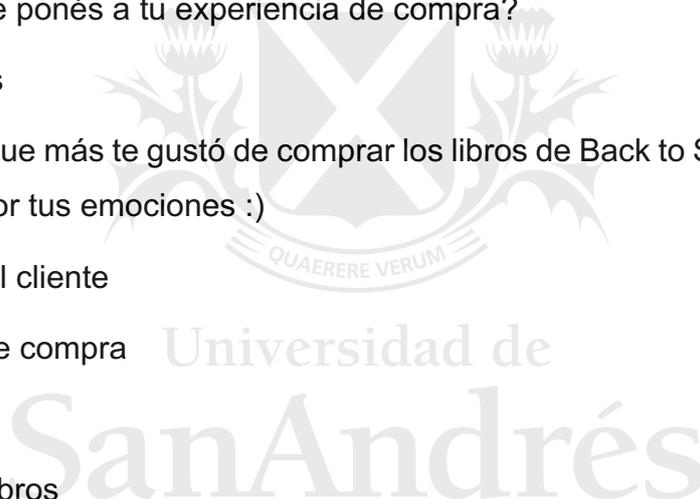
4. ¿Qué es lo que menos te gustó de comprar los libros de Back to School en SBS? Antes de responder pensá en cosas lindas ;)

4.1. Atención al cliente

4.2. Proceso de compra

4.3. Tiempos

4.4. Stock de libros



4.5. Precios

4.6. Promociones

4.7. Otro (especifique)

5. ¿Es la primera vez que comprás los libros de Back to School en SBS? Decinos la verdad, ¡no nos ofendemos!

5.1. Sí

5.2. No

6. ¿Volverías a comprar en SBS los libros para Back to School? ¡Di que sí, di que sí!

6.1. Sí

6.2. No

7. ¿Nos hiciste alguna consulta antes de realizar tu compra?

7.1. Sí

7.2. No

8. ¿Mediante qué vías consultaste? Seleccioná todas las opciones que correspondan.

8.1. Teléfono

8.2. WhatsApp

8.3. E-mail

8.4. Sucursal



Universidad de
San Andrés