

Fabimar

Adaptándose al cambio



Trabajo Final Integrador
Alumno: Francisco Lopardo
Tutoría: María Soledad Scala, Ana Josefina Di Natale
2024

Resumen ejecutivo

En el presente trabajo se analiza la situación actual de Fabimar, un autoservicio de barrio que se desenvuelve en un macroentorno de crisis y cambio. Para hacer frente a dicho escenario, se presenta un Plan de Marketing que tiene como objetivo corregir las debilidades internas del negocio y llevarlo a un mejor nivel competitivo, implementando cambios estratégicos, operativos, estructurales y estéticos, a la vez que se mantiene el ambiente de comunidad y de cercanía con el cliente que ha sido su fortaleza y pilar fundamental hasta el día de hoy.

Se expone cómo una pequeña empresa familiar puede diferenciarse e innovar gracias a la promoción en redes sociales, el comercio electrónico y la digitalización del inventario, entre otras cuestiones. Además, se brindan herramientas de las que el autoservicio puede valerse para comenzar a poner en práctica lo planteado, y se arrojan puntos a tener en cuenta para su implementación a largo plazo, fomentando así una espiral de mejora continua que colabore con la consolidación del posicionamiento deseado.

Palabras clave: marketing, autoservicio, empresa familiar, posicionamiento, redes sociales

Índice

INTRODUCCIÓN.....	4
LA EMPRESA	5
HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS MIEMBROS	5
ESTRUCTURA / EMPLEADOS:	6
OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING	9
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	10
MACROENTORNO.....	10
MICROENTORNO	14
CONCLUSIÓN DEL MACRO Y MICROENTORNO	19
ANÁLISIS DEL MERCADO DE CLIENTES	19
ANÁLISIS DE LA EMPRESA	23
DIAGNÓSTICO F.O.D.A.....	25
MARKETING ESTRATÉGICO	26
MERCADO META	26
ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO	27
POSICIONAMIENTO	27
MARKETING OPERATIVO.....	32
PRODUCTO	32
PRECIO.....	34
COMUNICACIÓN.....	37
DISTRIBUCIÓN	49
PRESUPUESTO.....	54
INDICADORES DE SEGUIMIENTO	55
PLAN OPERATIVO	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXO.....	62

PLAN DE MARKETING

INTRODUCCIÓN

“La mejor publicidad es la que nos hacen los clientes satisfechos” (Philip Kotler) En el presente trabajo, se desarrollará un plan de Marketing para el comercio minorista “Fabimar”, un autoservicio de barrio situado en la ciudad de Olavarría y mantenido a lo largo de los años como un negocio familiar.

En relación a los antecedentes de investigación y diagnóstico de la empresa, solo se ha realizado uno en el año 2021 por el mismo que escribe. Consistió en un análisis informal de algunos aspectos internos del comercio, que sirvieron como punto de partida, luego de una evidente actualización, para elaborar este plan de Marketing.

La finalidad de la investigación es la de brindar una base sólida sobre la cual llevar a cabo los cambios necesarios para la adaptación y crecimiento de la empresa en un contexto macroeconómico de crisis como el actual, teniendo en cuenta las consideraciones y deseos del dueño. ¿Es mejor expandir el comercio y aumentar las ventas o mantener un negocio chico y controlable?, ¿Cómo puede un autoservicio de barrio tener presencia en redes sociales e implementar un sistema de gestión informático?, ¿Qué puede hacer un negocio como Fabimar para atravesar un período turbulento? “El costo de equivocarse es menor que el costo de no hacer nada” (Seth Godin)

Se debe tener en cuenta que hay conflictos presentes como el deseo del dueño de mantener un negocio chico fácilmente controlable mediante registros en papel, frente al deseo de promocionar el negocio en redes sociales y expandirse aún más dentro del barrio (que requeriría cierta automatización de la gestión para mantener la satisfacción de los clientes y la posibilidad de atender a la nueva demanda) en un entorno donde es necesario actualizarse y ganar una buena posición en el mercado, ¿Cómo se puede solucionar este dilema? se expondrán en las siguientes páginas la solución y los consejos propuestos.

LA EMPRESA

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS MIEMBROS

Fabimar fue fundado por los progenitores del actual propietario, Fabián, al establecerse en el barrio actual (cuyo nombre no ha sido formalmente definido y, por ende, será referido simplemente como "el barrio"). El establecimiento abrió sus puertas por primera vez en 1966, originándose como una pequeña despensa ubicada en la cocina de un hogar familiar, inicialmente llamada "La Antártida". Marciano, el padre de Fabián y empleado en una embotelladora cercana, concibió la idea de emprender el negocio como un medio para obtener ingresos adicionales, con motivaciones relacionadas a la supervivencia y sin grandes aspiraciones, desarrollándose de manera completamente improvisada.

Conforme los resultados de las ventas comenzaron a ser favorables, Marciano dejó su empleo en la embotelladora, construyó por sus propios medios un local y se dedicó de tiempo completo a su administración junto con su esposa e hijos. Tiempo después, al concluir sus estudios secundarios, Fabián asumió la responsabilidad del negocio, llamándolo ahora "Fabimar" en honor a la unión de los nombres de Fabián y Marciano (hijo y padre respectivamente). En el año 2001, llevaron a cabo una ampliación del edificio, incrementando aún más sus ventas.

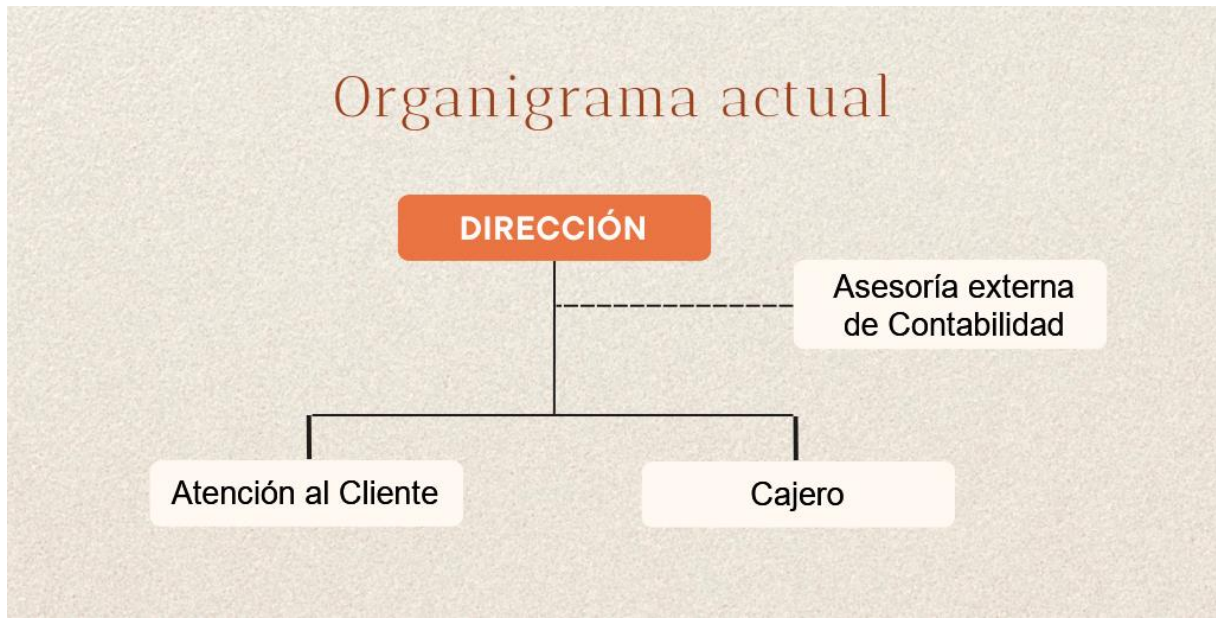
En la actualidad, Fabimar dispone de una extensa variedad de productos que abarcan: frutas y verduras, fiambres, panadería, milanesas, lácteos, pastas, galletas, golosinas, bebidas alcohólicas, alimentos para mascotas, leña, artículos de limpieza, bazar, pañales, perfumería, entre otras categorías más específicas.

En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa, se ha manifestado que estas siguen siendo informales y relacionadas a la supervivencia, no obstante, se aspira al crecimiento dentro del ámbito local. El principio fundamental es el proporcionar a la comunidad todos los elementos necesarios para el consumo cotidiano, reduciendo distancias y manteniendo una relación cercana y cálida. Se propone la formulación formal de la misión, visión y valores de la empresa, ya que son una herramienta orientativa y motivacional para el personal.

En relación con la capacitación de los miembros del equipo, y en conexión con el siguiente punto, es importante destacar que su conocimiento sobre la gestión del negocio se basa en la experiencia adquirida y transmitida a lo largo de los años.

ESTRUCTURA / EMPLEADOS:

El comercio cuenta actualmente con un total de cinco personas para mantener su funcionamiento: un director, un consultor y tres empleadas. No cuentan con la confección de un organigrama formal, por lo que se diseña uno para comprender la jerarquía en base a las dependencias, tareas asignadas y el poder de decisión de cada miembro actualmente.



Por el lado directivo, Fabián es el jefe y único dueño del negocio, actualmente se encarga de negociar con los proveedores, etiquetar precios, buscar y comprar mercadería fresca por su cuenta (como en el caso de panificados, frutas y verduras), llevar la gestión del negocio, tomar decisiones y también realizar las mismas labores que sus empleadas, que más adelante serán descritas.

Dispone de la presencia de un contador externo, el cual se encarga de llevar a cabo tareas de consultoría y contabilidad financiera, ciertas tareas administrativas y asesoramiento legal e impositivo. Se limita a realizar solo su trabajo cuando se lo solicita y no cuenta con poder de decisión en la empresa, por lo que en el organigrama está ubicado como staff o asesor externo.

Hay tres empleadas que realizan actividades en el área de atención al cliente y en caja, que dependen directamente del empleador. Dos de ellas son empleadas fijas y una realiza su trabajo solo los viernes y sábados, o cuando se requiere cubrir una suplencia. Además de atender a las personas que concurren al local, se encargan de realizar los cobros, control de caja, apertura y cierre del local, y del recibo y reposición de mercadería.

Ahora bien, para llevar a cabo el plan de Marketing se considera necesario plantear un organigrama nuevo e ideal en el que se integren las nuevas funciones. Para mantener en

marcha la nueva estructura se deberán contratar al menos dos nuevos empleados: un encargado del área de Marketing, y un encargado del área de Reparto. Además, se nombraría a una de las empleadas actuales del área de Atención del Cliente como Supervisora de Salón, y otra como cajera, quedando una sola empleada exclusiva en el área de Atención del Cliente, pero pudiendo encargarse todas ellas de la atención de igual forma.

A continuación, se presenta el nuevo organigrama ideal para Fabimar y la descripción de las tareas y funciones de cada área.



DIRECCIÓN

- Llevar la gestión y administración del negocio.
- Encargarse de la toma de decisiones.
- Negociar con proveedores.
- Coordinar, y realizar la apertura y cierre del establecimiento.
- Controlar que los productos recibidos se ajusten en calidad y cantidad a lo requerido.
- Realizar los pedidos y controlar el stock de alta demanda.
- Proponer y realizar las mejores medidas para el resguardo, conservación y distribución de los bienes.
- Controlar que la documentación empleada sea correcta.

CONTABILIDAD

- Llevar un registro de todas las operaciones del negocio, tanto de ingresos como de egresos.
- Brindar asesoramiento legal e impositivo.
- Realizar diagnósticos y evaluaciones al final de los períodos.
- Ayudar a la toma de decisiones y anticipar situaciones difíciles.
- Mantener un control financiero de las distintas áreas de la organización.

MARKETING

- Encargarse del diseño y colocación del material P.O.P.
- Manejar las redes sociales del negocio y crear contenido para las mismas.
- Encargarse de las campañas publicitarias.
- Encargarse del diseño del local, tanto interno con el layout, como externo con la arquigrafía y vidriera.
- Investigar la situación del mercado.
- Generar, investigar e implementar nuevas ideas y formas de desarrollo.
- Analizar la eficacia de las actividades de marketing.
- Reconocer las acciones de la competencia.

SUPERVISOR DE SALÓN

- Mantener la limpieza y el orden en el lugar.
- Encargarse de la digitalización de inventarios y la actualización de la información.
- Supervisar el correcto desenvolvimiento de las actividades, y la aplicación de las estrategias y planes.
- Realizar mediciones de rendimiento.
- Llevar a cabo la reposición del stock.
- Elaborar reportes y llevar a cabo el control de plazos de vencimientos de mercaderías.
- Llevar a cabo el control de calidad en general
- Etiquetar precios en góndolas.
- Informar y atender al cliente.

CAJERO

- Realizar los cobros de las compras realizadas en persona o por teléfono.

- Abrir y cerrar la caja, realizando la puesta en marcha, el retiro del dinero y recuento de caja al finalizar.
- Informar y atender al cliente.
- Emitir la documentación necesaria.
- Llevar los registros transaccionales digitalmente.

ATENCIÓN AL CLIENTE

- Informar y atender al consumidor.
- Tomar los pedidos de clientes tanto en persona como por teléfono e informarlos al repartidor.
- Gestionar las relaciones con los clientes.
- Ser el nexo de comunicación entre el público y la empresa, siendo puente de información.
- Recibir y tramitar pedidos, solicitudes y reclamaciones.
- Analizar las necesidades del consumidor y gestionarlas en equipo con las demás áreas de la empresa.
- Recopilar información valiosa sobre el cliente, sus necesidades y preferencias.

REPARTIDOR

- Planificar el horario y la ruta de reparto.
- Armar las entregas y ordenar la mercancía en función de la planificación anterior.
- Conducir el vehículo de reparto hasta los domicilios incluidos en la ruta y descargar la mercadería.
- Comprobar la identidad de la persona que recibe la mercancía.
- En los casos necesarios, recibir el pago por la mercancía.

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

OBJETIVO GENERAL:

Posicionar a Fabimar como la opción líder de autoservicio en el barrio donde se ubica y alrededores, logrando una preferencia del 80% entre los clientes sobre sus competidores. Medido mediante una encuesta realizada en diciembre de 2025.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Lograr una renovación completa de la imagen de marca del autoservicio, actualizando la arquigrafía del local al 100% conforme al nuevo diseño, para fines de febrero de 2025.
2. Incrementar la visibilidad de Fabimar en redes sociales en un 30% a lo largo de 2025, mediante la implementación de 12 campañas publicitarias, una por mes.
3. Aumentar la eficiencia operativa del autoservicio digitalizando el 100% de los registros en papel y almacenándolos digitalmente para marzo de 2025.
4. Incrementar la fidelización de clientes en un 20% para diciembre de 2025, mediante la implementación de acciones promocionales mensuales desde enero de 2025.
5. Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente del 90% o superior para diciembre de 2025, medido a través de una encuesta que evalúe calidad del servicio, variedad de productos y atención al cliente.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

MACROENTORNO

Análisis PESTEL:

- Factores Políticos: El más reciente escenario político de Argentina promete ser de ayuda para los inversores y las empresas, entre ellas, puede posicionarse Fabimar. El escenario tiene la presencia de un nuevo gobierno, lo cual permite adaptarse a sus paradigmas y llevar a cabo planes como el presente dentro de por lo menos los próximos cuatro años, con más seguridad de lo que podrían haberse realizado antes de las elecciones. Se recomienda éste como el tiempo idóneo para actuar.

Dicho gobierno parece tener firmeza en sus posturas y en su objetivo de sacar a Argentina de la crisis. Lo cual, si se cumple, significaría una gran oportunidad de crecimiento y desarrollo para Fabimar, a la par que sería necesario lograr los objetivos anteriormente explicados para diferenciarse de la competencia, ya que en un nuevo contexto de prosperidad sería más probable encontrarse de repente compitiendo contra fuertes rivales. Por otro lado, suponiendo que el nuevo gobierno no logre sacar a flote al país, también sería necesario implementar los cambios propuestos, para asegurar la supervivencia del negocio en tiempos de crisis iguales o peores a las que se conocen.

Por el momento “Entre el segundo y tercer trimestre del 2024, el flogonazo de la inflación de los primeros meses debería ir reduciéndose al igual que la recesión dejando a la economía de nuestro país con muy buenas condiciones macroeconómicas para 2025” (Wende,

Pablo. 2023). Lo presentado apoya la idea de que los tiempos propuestos en los objetivos son los ideales para actuar si se empieza a trabajar desde ahora como se está haciendo, ya que de esta manera se podría atender a un mercado en alza de una manera más sólida y eficiente.

- **Factores Económicos:** “Argentina ha comenzado 2024 con una inflación del 20,6% para enero. Tras cerrar 2023 con un 211,4% de aumento de precios [...] la inflación interanual de Argentina ha alcanzado en enero el 254,2%.” (Criales, José Pablo. 2024). Como se demuestra en la cita anterior, la inflación en Argentina sigue siendo actualmente un desafío que afecta los márgenes de beneficio y disminuye el poder adquisitivo de los clientes. Las fluctuaciones en la tasa de cambio, también influyen en los precios de los productos importados y en la disponibilidad de ciertos artículos.

A causa de la inseguridad que genera la inflación, Fabimar es víctima de la especulación por parte de los proveedores, que almacenan un amplio porcentaje de su mercadería para negociar con el factor inflacionario y percibir más ganancias en periodos posteriores. Este panorama, produce una notoria debilidad en cuanto a la disponibilidad de mercadería en las góndolas de las tiendas, y empuja a las mismas, a realizar promociones y descuentos para lograr captar la atención de un público que cuida cada día más su situación financiera, por lo que se cree conveniente la implementación del presente plan de Marketing para hacer frente a tal situación.

Por otro lado, ante el nuevo escenario político liberal y al desplomarse el riesgo país muchas empresas extranjeras están llegando a la Argentina lo cual puede significar la llegada de nuevos competidores como pueden ser cadenas de supermercados, pero también la llegada de nuevos proveedores que producirían una alza en el poder de negociación con los mismos por parte de minoristas como Fabimar, que podrían aprovechar esta oportunidad para lograr obtener precios más bajos y aumentar de esta manera la satisfacción del cliente.

Otra oportunidad que tienen los clientes y que beneficia también a los comerciantes, son los programas gubernamentales como Cuenta DNI o la tarjeta Alimentar. Ya que el cliente percibe descuentos o reintegros en la compra de ciertos productos, y el comerciante suele cerrar más ventas los días en los que aplican dichos beneficios.

- **Factores Sociales:** Del lado social encontramos como punto a favor, que actualmente Argentina es uno de los países más envejecidos de América Latina, lo cual significa un amplio segmento y esperanza de vida de los clientes con los que trabaja mayormente Fabimar.

Un factor crucial de la sociedad actual es la presencia de consumidores informados, exigentes, que realizan un consumo responsable cuidando su dinero, y con un gran poder sobre la imagen de las marcas debido al acceso instantáneo a medios divulgativos masivos. De hecho, y en relación con el siguiente factor, un reciente fenómeno que resalta lo anterior mencionado, es el surgimiento de aplicaciones y sitios web donde se pueden comparar gratuitamente los precios del mismo producto en distintas cadenas del país, y así poder comprar en el lugar más barato. Por ello es importante trabajar sobre la satisfacción de los mismos y utilizar el fenómeno de la viralización de contenidos en beneficio propio para favorecer la construcción de un posicionamiento positivo.

- Factores Tecnológicos: Las empresas hoy en día cuentan con dos grandes ventajas otorgadas por el avance tecnológico: la digitalización, y la automatización de procesos. Esto permite contar con la presencia y la posibilidad de desarrollo a medida de nuevos sistemas de información, control y gestión. Como cajas registradoras y sistemas de inventario automatizados, entre otros, que contribuyen a mejorar la eficiencia operativa de la empresa, reduciendo tiempos, costos, posibilidades de error y fomentando la comunicación interna con un lenguaje común y fluido.

La adopción de tecnologías digitales, como las aplicaciones móviles, el comercio electrónico, y el uso de redes sociales, influye en la forma en que los clientes interactúan con las marcas, ampliando los canales de comunicación, los métodos de transacción comercial y las posibilidades estratégicas de la organización, mediante la construcción de comunidades de clientes fieles, la microsegmentación en campañas publicitarias, y el poder de la viralización de contenidos a través de la web.

En un contexto donde la tecnología se convierte cada vez más en una parte importante de nuestras vidas, se vuelve de vital importancia mantener las estrategias empresariales alineadas con el entorno, aprovechando al máximo dichas herramientas para asegurar la supervivencia y el desarrollo de la compañía. Es por esto que, en el caso de estudio, se propone una potenciación del uso de dichas tecnologías por el lado administrativo, y aprovechar su auge por el lado promocional.

- Factores relacionados con la Ecología: En cuanto a estos factores y en relación con el punto social, es destacable la presión de la población respecto a la toma de conciencia ambiental y la demanda de productos respetuosos con la naturaleza. Los clientes tienden a identificarse con empresas que comunican y demuestran sustentabilidad y amigabilidad con el medio ambiente, o llevan a cabo acciones de Responsabilidad

Social Empresarial, y tienden a rechazar aquellas que no lo hacen o que directamente tienen una imagen negativa y perjudicial respecto a estos temas.

En enlace con el siguiente factor PESTEL, se encuentra en la Ley Provincial número 13.868, la prohibición en toda la provincia de Buenos Aires de la entrega y uso de bolsas de materiales plásticos. También se destaca a nivel municipal el programa “GIRO”, orientado a la recolección de residuos organizados por categoría para su posterior reciclaje. Aunque actualmente este programa se encuentra funcionando solo en algunos sectores de la ciudad (que no incluyen donde está ubicado Fabimar), el interés inicial estaba en expandirlo a futuro hacia toda la ciudad. Por lo que, si el actual gobierno municipal decide continuar con el programa, tarde o temprano el comercio se verá afectado, debiendo realizar esta clasificación de sus residuos.

Para que el fenómeno de viralización antes mencionado no se vuelva una amenaza, es conveniente alinear la empresa a este aspecto del macroentorno, y comunicar, como parte de la estrategia de posicionamiento, el compromiso ecológico de Fabimar plasmado en prácticas como la reducción de residuos o la cumplimentación de las regulaciones ambientales locales y nacionales que afectan al negocio.

- Factores Legales: La nueva Ley 27.642 o ley de etiquetado frontal, establece un sistema de promoción a la alimentación saludable mediante avisos obligatorios en los envases de los productos que contengan excesos de azúcares, sodio, grasas saturadas, grasas totales o calorías. Esto puede traer la disminución de ventas de productos cuyo packaging muestre varios de los mencionados octágonos de advertencia, debido a la invitación que le hacen al consumidor de reflexionar sobre su alimentación. Por lo que se vuelve interesante el planteo de un aumento de las ventas, aunque sea de otros productos, para lograr al menos mantener los ingresos.

Por otro lado, la derogación de la ley de alquileres puede facilitar el alquiler o la compra de los múltiples terrenos baldíos o estructuras antiguas presentes en el barrio donde se ubica Fabimar, abriendo la posibilidad de que en un futuro cercano se establezcan nuevos competidores en la zona como ya ocurrió recientemente, lo cual, una vez más, podría ser dañino a la rentabilidad del comercio si no se implementan los cambios propuestos.

MICROENTORNO

Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter:

- Competidores y su rivalidad: A continuación, se listan los diez competidores directos existentes actualmente en el barrio, ordenados de mayor a menor competitividad, con su respectiva oferta de valor y relación competitiva en comparación con Fabimar. Cabe destacar que la mayoría de los siguientes, no realiza acciones publicitarias ni promocionales, pero como se planteó en el análisis PESTEL, la tecnología para realizar estas acciones está al alcance de todos, y el duro contexto económico es un gran impulsor para llevarlas a cabo, por lo que implementarlas primero significaría un aspecto diferenciador respecto de la competencia.
 - *Competidores con la misma o mejor posición competitiva*, considerados como importantes a tener en cuenta:
 1. Autoservicio “Po-ka”: Tiene una mejor ubicación como ventaja, ya que está situado sobre una avenida. Además de tener una oferta de productos similar a Fabimar, comercializa también productos de regalería, pollería y garrafas. Al encontrarse cerca de una parada de colectivos, también realiza cargas de tarjeta SUBE. Su calidad de atención es su punto débil.
 2. Autoservicio “La Silvia”: Ofrece, además de lo comercializado por la empresa de estudio, productos de regalería y carga de tarjeta SUBE. Tiene buena calidad, trabaja solo con primeras marcas, y es el único con presencia en Google Maps, pero está mayormente posicionado como kiosco.
 3. Mercado “Don Blas”: Oferta similar, reducida en cuanto a volumen y cantidad de rubros, pero con una marcada imagen como vendedor de carnes y pollos.
 4. Autoservicio “Luca”: Poca oferta, aunque similar, en un espacio reducido y precario.
 - *Competidores con menor posición competitiva*:
 5. Minimercado y saladita “El gorrión”: La principal desventaja es la ubicación. Cuenta con una oferta similar, pero con el extra de vender ropa unisex y servicio de carga de tarjeta SUBE.
 6. Despensa “Mario”: Oferta similar, la principal ventaja es su horario de atención más amplio y su principal desventaja es su ubicación física.

7. Despensa “Matías”: Oferta similar pero reducida y con una ubicación menos favorable en relación a la visibilidad.
 8. Tienda de conveniencia 104: Oferta similar, con la desventaja de encontrarse en una ubicación considerada insegura.
- *Competidores con muy baja posición competitiva:*
9. Despensa “El Delirante”: Oferta reducida a algunos rubros como artículos de limpieza, galletitas, pollería y fiambrería. A pesar de ubicarse en una avenida, tiene la desventaja de estar integrado con un local de tatuajes y contar con una vidriera oscura y estilizada con grafitis, lo cual produce desconfianza y aleja a muchos posibles consumidores, concurriendo otro micro segmento de clientes que no corresponde al target de Fabimar.
 10. Despensa “El Nogal”: Cuenta con una oferta similar, pero con menor amplitud y profundidad. La principal característica es que se muestra como un emprendimiento pequeño y personal, siendo el punto de venta la misma casa del dueño, y trabajando con un horario de atención muy reducido.

En cuanto a la rivalidad entre los mismos, es posible afirmar que no es agresiva pero tampoco colaborativa. Es decir, coexisten prácticamente sin roces y manteniendo una posición de individualismo donde se centran en atender las necesidades de sus clientes sin prestarle demasiada atención a sus competidores.

A modo de resumen del análisis de competidores se facilita el siguiente cuadro comparativo para visualizar mejor las principales diferencias entre cada uno y su respectiva posición en el mercado.

Competidores	Posición competitiva respecto a Fabimar	Principal ventaja	Principal desventaja
Po-Ka	Mayor	Ubicación favorable	Baja calidad
La Silvia	Mayor	Amplia oferta	Precios elevados
Don Blas	Mayor	Buen posicionamiento	Oferta reducida
Luca	Similar	Visibilidad	Espacio reducido y precario
El Gorrión	Menor	Venta de ropa	Ubicación desfavorable
Mario	Menor	Horario más amplio	Ubicación desfavorable
Matías	Menor	-	Ubicación desfavorable
Tienda de conveniencia 104	Menor	-	Ubicación desfavorable
El Delirante	Mucho menor	Concentración en un nicho específico	Muy poca amplitud de clientes
El Nogal	Mucho menor	-	Falta de profesionalidad

- Sustitutos: En este sector se destacan todos aquellos puntos de venta que no compiten directamente con Fabimar por no conformarse como autoservicios, tiendas de conveniencia, minimercados o despensas. Pero que igualmente, compiten en al menos una de las categorías de productos en los que trabaja la empresa de estudio, siendo considerados como vendedores sustitutos de un mismo bien.

Se considera que los mismos no cuentan con la misma capacidad competitiva que las empresas antes listadas debido a una importante característica: De cara al consumidor, estos sustitutos representan un costo extra de tiempo y traslado en relación a los autoservicios, por tener que comprar en diversos lugares, productos que podrían conseguir en un mismo espacio. De todas formas, es importante prestarles atención por dos grandes motivos:

1. Son empresas que están cubriendo alguna de las mismas necesidades que los competidores directos
2. Algunos sustitutos pueden convertirse en potenciales competidores directos.
3. Es probable que el contexto económico motive a los sustitutos a querer diversificar el riesgo ampliando su gama de productos ofrecidos.

Los catorce sustitutos presentes en el barrio están conformados por:

- Tres “todo suelto” de venta de artículos de limpieza. (y uno con venta adicional de alimento para mascotas)
 - Tres forrajerías
 - Tres leñeras
 - Dos fruterías y verdulerías
 - Dos panaderías
 - Un local de venta de bebidas alcohólicas, que, a su vez, vende pan, fiambres, y snacks.
- Posibilidad de nuevos entrantes: Existe una considerable posibilidad de nuevos entrantes, ya que las barreras de entrada son moderadas y las barreras de salida son bajas. Esto se debe a los siguientes puntos:
 - El barrio sigue estando en desarrollo, lo que significa que cuenta con presencia de terrenos baldíos, listos para edificar y a precios relativamente bajos debido a su ubicación y baja popularidad en la ciudad. La derogación de la ley de alquileres también favorece la ocupación de estos suelos al ofrecer condiciones más flexibles de contratación.

- Muchos de los competidores descritos anteriormente cumplen con una o varias de las siguientes características: son emprendimientos chicos, personales y no registrados legalmente; el lugar de venta es la propia casa del dueño; sus empleados son sus mismos dueños, familiares o amigos con un empleo no registrado. A lo que se quiere llegar con este punto es destacar que es muy probable la entrada de nuevos competidores, aunque sean pequeños, debido a los bajos requerimientos necesarios para resultar competitivo en el presente contexto.
- Por lo planteado en el ítem anterior, las inversiones pequeñas llevan a barreras de salidas pequeñas. Es decir, si los negocios actualmente en funcionamiento tuvieran que cerrar, probablemente no paguen indemnizaciones, ni realicen trámites legales, ni deban vender el punto de venta; bastaría solo con realizar una liquidación de stock y de equipo para salir del negocio, aunque no sea lo correcto, no tienen grandes compromisos.
- El mejor y más reciente ejemplo, que demuestra la posibilidad de lo anterior planteado, es la apertura de un local de venta de bebidas alcohólicas en la zona. Con la remodelación de una edificación y cierta inversión monetaria, se logró en algunos pocos meses, poner en marcha el negocio de manera exitosa.

Estudiada esta posibilidad, y evaluada la fuerza de los competidores sustitutos o indirectos, se reafirma la necesidad de contar con un posicionamiento diferenciador y de comunicarlo mediante publicidad, para ganar el espacio que se busca en la mente del consumidor antes que otros lo hagan.

- Proveedores: Fabimar trabaja con un aproximado de 40 proveedores distintos y destaca como proveedores fuertes y con gran poder de negociación principalmente a Arcor, La Serenísima y Maxiconsumo, entre otros. Respecto a este punto, es necesario aclarar que el número de proveedores guarda relación con la anteriormente mencionada variedad en la cartera de productos. Son los proveedores, los que se encargan habitualmente del traslado de la mercadería solicitada hasta el local. Es habitual la inversión de tiempo en buscar a los proveedores ideales para obtener el mejor precio y calidad posible, además de llevar a cabo negociaciones para lograr acuerdos de beneficio mutuo. Debido a que, entre oferentes, según manifestó el dueño, suele haber diferencias de hasta un 15-20% en los precios de su mercadería.

Como se mencionó en el análisis PESTEL, Fabimar es víctima de la especulación de los proveedores sobre el precio de sus mercaderías, pero la entrada de nuevas empresas a Argentina, puede significar una ampliación de oferentes

disponibles, por ende, una mayor competencia entre ellos y mejores condiciones de negociación para los minoristas.

Es posible afirmar que Fabimar cuenta con una buena posición de negociación con sus proveedores por:

1. La no dependencia de una sola categoría. Si bien es cierto que algunos rubros son más rentables y clave que otros, el contar con un amplio abanico de productos, ayuda a diversificar el riesgo y las posibilidades de negociación aumentan.
2. La amplitud de oferentes socios y la cantidad de proveedores en general, que operan en Olavarría y la zona. Dicha característica lleva a una competencia entre mayoristas que beneficia a los minoristas.
3. Existe un fenómeno de cooperación entre las tiendas y los vecinos que poseen huertos y árboles frutales. Cuando las plantas producen muchos más frutas o verduras de los que consume su respectivo dueño, estos suelen ofrecerlos a precios bajos o incluso cederlos a las tiendas de barrio con tal de aprovechar la cosecha. Esta situación crea un beneficio para todos: el dueño de la plantación se beneficia al conseguir ganancias por ofrecer un producto de su propiedad que de otra forma se echaría a perder, el intermediario se beneficia con la posibilidad de obtener un mayor margen de utilidad que con mercadería comprada a mayoristas, y el consumidor final se beneficia al obtener frutas y verduras frescas y tratadas con métodos más naturales.

Los puntos presentados respaldan la posibilidad de contar con la mercadería necesaria como para aumentar las ventas, y de negociar acciones de merchandising.

- Cientes: En lo que respecta a los clientes, se destaca el hecho de que la mayoría de los mismos están fidelizados gracias al trato amable y a la confianza mutua construida, muchas veces manifestada en la práctica de fianzas. Esta fidelización traspasa la barrera de la comodidad de consumo por cercanía, llegando incluso a personas que ya no viven en el barrio, pero, aun así, continúan acercándose desde otros puntos de la ciudad y comprando en Fabimar a causa de sus buenas experiencias. Debido a esas características, es probable y más fácil, que los resultados del estudio de satisfacción del cliente sean positivos, además de que la comunicación boca a boca de experiencias positivas favorezca el posicionamiento. La misma recurrencia y cercanía con el cliente, además de la relación de vecindad, lleva a un gran conocimiento de los mismos como público y de cada uno de ellos como individuos.

De todas formas, el conocimiento de los mismos, no significa un gran poder de negociación por parte de la empresa, ya que, según palabras del dueño, son los clientes los que moldean su oferta, exigiendo la comercialización de determinados bienes o dejando de lado el consumo de otros. En otros términos, los mismos consumen lo que necesitan e ignoran lo que no desean. El comercio se adapta a ofrecer solo lo que los consumidores le demandan, añadiendo productos solicitados a su catálogo, o cerrando líneas de productos que no son rentables, como pasó con el rubro de la regalería. Además, la presencia de clientes informados en un contexto de crisis, lleva al consumo responsable, consciente, y medido, en resumidas cuentas, a clientes que no temen dejar de comprarle a su vecino, si pueden conseguir mejores precios en otro lado.

CONCLUSIÓN DEL MACRO Y MICROENTORNO

Luego de un análisis del macro y microentorno en el que se desenvuelve la empresa de estudio es posible concluir, a modo de resumen, que el presente proyecto se ve favorecido por las políticas de liberación económica que está llevando a cabo el nuevo gobierno, la posibilidad de entrada de nuevos proveedores, el funcionamiento de programas ayuda al cliente como Cuenta DNI, el fácil acceso a las nuevas tecnologías, la buena posición con la que parte Fabimar en un ambiente competitivo de poca rivalidad, y la amplia cantidad de clientes fieles. También es impulsado por el crecimiento de la competencia directa e indirecta y si bien Fabimar tiene un gran poder de negociación con los proveedores, tiene poco poder de negociación con los clientes, que están informados y son exigentes.

ANÁLISIS DEL MERCADO DE CLIENTES

Investigación de mercado:

Para la búsqueda de información que apoye el presente trabajo se llevaron a cabo dos investigaciones distintas pero complementarias. Una basada en entrevistas al equipo de Fabimar (el dueño y las tres empleadas), y otra basada en entrevistas a clientes. Esta última se desarrolló bajo la metodología propia de una investigación de mercado formal, y la anterior sirvió de apoyo ya que se realizó persiguiendo los mismos objetivos. Tanto las preguntas hechas como todos los resultados detallados están plasmados en el Anexo.

La primera investigación se trató de 6 preguntas que se enviaron por WhatsApp por separado a cada uno de los miembros de Fabimar, con la intencionalidad de que, al tratarse de una forma de comunicación privada, donde cada uno puede responder en el momento que crea oportuno, puedan obtenerse respuestas honestas y meditadas sobre su experiencia,

percepción y opinión sobre el lugar en el que desempeñan sus labores. De esta investigación se obtuvo que:

- 1) La mayoría de clientes, y los cuales se tienen como target principal actualmente, son personas de mediana y tercera edad, principalmente mujeres, que viven en el barrio, pertenecientes a segmentos socioeconómicos en un rango de c2 y c3, que realizan compras de poco volumen y gran frecuencia.
- 2) Entre los segmentos de consumidores menos frecuentes se encuentran personas jóvenes o menores de edad, personas pertenecientes al sector socioeconómico D, personas que realizan compras de gran volumen y poca frecuencia (como compras mensuales), y consumidores ocasionales ya sea porque están de paso, o por factores temporales que traen gran movimiento, como sucede en días de promoción por planes sociales, por incentivos de entidades bancarias (como el caso de Cuenta DNI), o bien por eventos como fue el recital del Indio Solari realizado en la ciudad en 2017, que significó un boom de ventas y una gran oportunidad de promoción y difusión debido a la cantidad de personas que transitaron por la zona.
- 3) Sería ideal que los empleados que se incorporen sean personas conocidas, de confianza, y que vivan en el barrio para no irrumpir en el clima laboral y la cultura organizacional presente, ya que la misma es clave para lograr una buena satisfacción de los empleados y clientes, lo que se relaciona con la calidad de atención.
- 4) Al ver que dos miembros del equipo saben usar Excel, uno manifestó voluntad para aprender, todos coinciden en que es mejor mantener un equipo pequeño y de personas conocidas, y que a veces sienten que sobran, es que se vuelve viable delegar las responsabilidades de Supervisión del Salón y Cajera (con sus respectivas tareas mencionadas en el análisis del organigrama) entre ellos mismos.
- 5) En relación con la siguiente investigación, visto el gran uso de redes sociales que tienen los clientes, la falta de tiempo o profesionalidad para dedicarse empresarialmente a ellas por parte de los empleados actuales de Fabimar, y la importancia que suponen para lograr el posicionamiento deseado, es que se plantea el integrar al equipo un encargado del área de Marketing que lleve a cabo el manejo estratégico de las mismas.

En lo que respecta a la segunda investigación, es decir la investigación de mercado propiamente dicha, se detallan a continuación la metodología bajo la que se llevó a cabo y los resultados generales obtenidos.

Problema de investigación: Recopilar información sobre los clientes de Fabimar.

Universo: Todas las personas que han comprado en al menos uno de los siguientes autoservicios: Fabimar, Luca, Don Blas, La Silvia y Po-Ka.

Muestra: Vecinos conocidos y personas que compraron en Fabimar durante los días y horarios en los que se realizaron las entrevistas.

Tamaño de la muestra: 34 personas.

Tipo de investigación: Exploratoria.

Método de investigación / Tipo de muestreo: No probabilístico casual, por conveniencia.

Métodos de contacto: Electrónico y personal. A las personas conocidas se las contactó mediante Instagram y WhatsApp, y al resto de forma personal en la puerta del local, cuando salían de comprar.

Fuentes de información: Primaria e interna.

Técnica utilizada: Entrevista estructurada dirigida. Se les realizó a los entrevistados una serie de preguntas definidas para asegurarse de obtener la información deseada y poder realizar ciertas mediciones, pero se les dio apertura y libertad con el objetivo de no limitar su expresión y obtener así datos cualitativos e información sobre experiencias, opiniones o posturas subjetivas.

Objetivos y sus necesidades de información:

- Conocer quiénes son los clientes de Fabimar. Para ello se definió que la mejor opción era consultarles a los empleados de la empresa, ya que están en contacto directo con su público. La información recolectada (y expuesta anteriormente) fue confirmada más adelante cuando se realizó el trabajo de campo. El fin de recolectar esta información es el de definir el mercado meta, la estrategia de cobertura de mercado, la estrategia de posicionamiento y observar la relación que hay con los medios preferidos para realizar campañas publicitarias efectivas.
- Conocer la percepción de los clientes sobre la empresa y sus competidores. Para ello se precisa consultar a los consumidores cómo es su experiencia y su relación con dichos actores, su percepción sobre los precios y la calidad, y las características valoradas y no deseadas de cada uno. El fin de recolectar esta información es el de definir la posición de los competidores en la mente del consumidor para elaborar una matriz de perfil competitivo y detectar cómo debe ser trabajado el nuevo posicionamiento, obtener información para la confección del FODA, y junto con el objetivo anterior, mejorar el diagnóstico del poder de negociación del cliente.
- Obtener feedback para identificar puntos de mejora. Para ello se consulta a los clientes directamente qué aspectos mejorarían de Fabimar, además de prestar atención a qué

aspectos destacan de la competencia. El fin de recolectar esta información es el de encontrar si los puntos propuestos por los clientes se condicen con los identificados y propuestos en el presente trabajo para poder trabajar con enfoque en ellos, además de identificar debilidades de la empresa que sirvan como punto de partida para futuras mejoras en el negocio que pueda llevar a cabo el dueño.

- Determinar el mejor medio para realizar las campañas publicitarias previstas. Para ello se les consulta a los clientes cuál es el medio que más utilizan para informarse o recrearse (entre redes sociales, televisión, y radio). Esta información se recolecta para eliminar prejuicios relacionados entre la población objetivo y los medios que utilizan, y ser eficientes a la hora de publicitar y posicionar el negocio, sabiendo a quiénes van dirigidas las campañas y por qué medio es más seguro encontrarlos.

Conclusiones: Como conclusiones interesantes de la presente investigación se rescatan las siguientes ideas, de las cuales se encuentran en el Anexo los gráficos pertinentes que colaboran a la visualización de los datos obtenidos:

- 1) Varios consumidores y miembros del equipo de Fabimar sugirieron por voluntad propia puntos de mejora que coinciden con los objetivos del plan de marketing, como la presencia del negocio en redes sociales y la profesionalización (y digitalización) del sistema de gestión, manifestada en partes por la entrega de tickets de compra detallados.
- 2) Se valoraría que el horario de atención de los días sábados se extienda hasta las 13 horas para lograr atender a aquellas personas que salen de trabajar al mediodía.
- 3) Se valoraría mejorar el interior del edificio, ampliar la puerta de entrada, y edificar una rampa para que personas usuarias de silla de ruedas puedan ingresar al local.
- 4) Es indudable que el punto fuerte del comercio es su calidad de atención incomparable, resultado de la presencia en el barrio por más de 50 años y las relaciones que pudieron entablar en todo ese tiempo con los vecinos.
- 5) Un punto débil de Fabimar es la percepción de precios altos.
- 6) En cuanto a popularidad y cantidad de consumidores, el principal competidor de Fabimar es “La Silvia”, seguido de “Po-Ka”, y en cuanto a percepción de calidad/precio “Don Blas”, dejando en cuarto lugar a “Luca”.
- 7) Tanto los clientes como los empleados manifestaron estar satisfechos y a gusto con el factor relacional humano, es algo que se tiene que trabajar para mantener ya que es una ventaja competitiva difícil de lograr e imitar para los competidores, y un elemento que ayudará mucho al posicionamiento de la marca. Por esta razón, se reitera la importancia de que los nuevos empleados (sobre todo el repartidor), sean

personas del barrio para que se mantenga la familiaridad y no signifiquen un cambio brusco que produzca desconfianza en los clientes.

- 8) Es necesario ampliar el público objetivo hacia segmentos más jóvenes para que, pensando a largo plazo, se conviertan en los próximos clientes fieles del comercio.
- 9) Teniendo esto en cuenta, el medio principal para la difusión de publicidad de Fabimar, deberían ser las redes sociales, ya que incluso personas de avanzada edad se reconocieron usuarias de Facebook. De todas formas, si se desea publicitar en radio y siguiendo los intereses de los clientes, se recomienda el énfasis en el programa del reconocido locutor local Marcelo Manolio, transmitido por Radio M 103.9.
- 10) Un gran porcentaje de consumidores conoce y compra en la competencia, por lo que es necesario realizar cambios, pero actuando con cautela para que las decisiones que se tomen no afecten negativamente la percepción de los clientes sobre Fabimar, ya que, si lo hacen, estos no tendrían grandes inconvenientes para cambiar de vendedor. El presente punto se apoya además en el análisis de Porter que se realizó con anterioridad, que arrojó como resultados una muy amplia cantidad de competidores y el poco poder de negociación que existe con los clientes.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Cadena de valor:



Tras el análisis de la cadena de valor en base a los requerimientos planteados en el trabajo se elabora el gráfico expuesto anteriormente, que como se observa, a cada actividad se le asocia un signo que indica el operar necesario y recomendado para llevar a cabo el presente plan de Marketing.

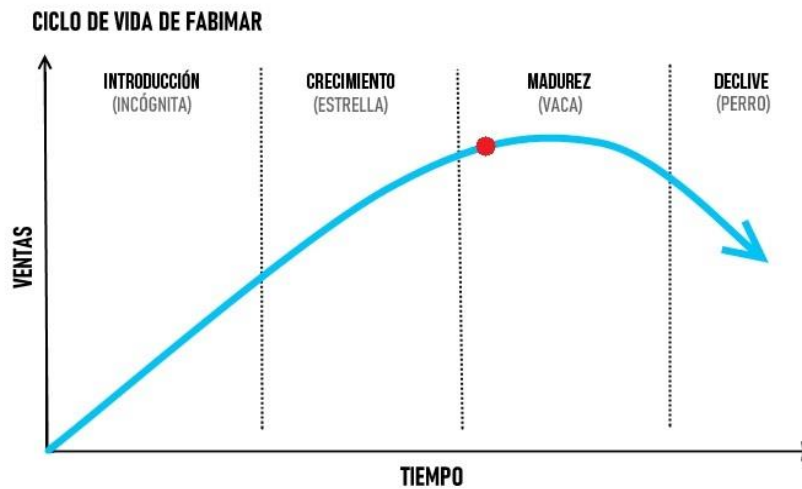
Las actividades que tienen el signo (+) son aquellas identificadas como críticas y que requieren de un esfuerzo, inversión de dinero o de trabajo para desarrollar y mantener los cambios. Estas son:

- Logística interna: Se requiere un esfuerzo en relación a la gestión de inventarios para digitalizar los registros en papel, armar un sistema de control más automático, y trabajar con estas herramientas bajo nuevas técnicas.
- Marketing y ventas: Se requiere inversión para crear y lanzar las campañas publicitarias, y para comunicar las acciones promocionales mediante, por ejemplo, material P.O.P. Además de la necesidad de integrar un empleado que se encargue de esta área.
- Desarrollo tecnológico: Se requiere inversión relacionada a la automatización de procesos y desarrollo de procedimientos.
- Infraestructura: Se requieren esfuerzos en la planeación de las estrategias propuestas, en la medición de sus resultados y llegado al caso, en consultoría contable y jurídica respecto a su solvencia, rentabilidad, y limitaciones legales para llevarlas a cabo. Además de la modificación de la estructura de personal del comercio.
- Recursos Humanos: Se presenta la necesidad de capacitar al personal en el uso de las nuevas tecnologías aplicadas e informarlos sobre las novedades implementadas en la empresa. Además de reclutar, al menos, dos nuevos empleados.
- Logística externa y Servicios: Se hace necesaria la inversión en estos sectores para integrar a un encargado del reparto de mercadería, profesionalizar esta actividad, e integrarla a la estructura y funcionamiento del resto del comercio.

A las actividades con el signo (=) se considera que se les da la importancia y el sustento económico justo para funcionar correctamente y acompañar el plan. Estas son Abastecimiento y Operaciones, sus tareas pueden seguir llevándose a cabo con normalidad, o por lo menos, sin grandes cambios necesarios.

A costa de lo mencionado, el único aspecto que se ve afectado negativamente es el margen, evidenciado por el acompañamiento de un signo (-). Lo que se sugiere es aprovechar el buen nivel de margen de ganancias que tiene la empresa actualmente para financiar las nuevas actividades y apalancar el negocio, es decir, percibir menores ganancias por un tiempo, a corto plazo, para poder implementar los cambios y percibir mejor rendimiento y más rentabilidad a partir de un futuro cercano, hacia el largo plazo.

Ciclo de vida del producto:



La posición actual de Fabimar en su ciclo de vida, relacionado con el nivel de ventas y el paso del tiempo, se encuentra representada con un punto rojo. Como se detalla en la imagen, el negocio está transitando la primera etapa de madurez (también llamada etapa de vaca lechera). Dicha situación se evidencia por la desaceleración del crecimiento de las ventas, la elevada competencia, la gran ocupación que posee en el mercado, la cantidad de años que lleva funcionando, la experiencia que permite tener bajos costos, y la baja cantidad de cambios o ajustes que se realizan. Por encontrarse en esta etapa es que se recomienda que las inversiones que se realicen sean para defender la participación que posee la empresa en el mercado. Pero aún puede crecer un poco más y exprimir su posición, dirigiendo publicidad que invite a personas de otras partes de la ciudad que no conocen a Fabimar a que se acerquen al local, y penetrando aún más en el mercado con las acciones promocionales propuestas.

DIAGNÓSTICO F.O.D.A

En base al análisis de los factores PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, y la investigación de mercado, se confecciona la siguiente matriz donde se listan las principales fortalezas y debilidades de Fabimar, y las oportunidades y amenazas de su entorno, además de presentar estrategias y líneas de acción para cada caso.

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p>	<p>DEBILIDADES</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta fidelización de clientes. 2. Buena calidad y posición competitiva. 3. Se cuenta con gran experiencia en el mercado. 4. Gran poder de negociación con proveedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los clientes perciben los precios de Fabimar como altos. 2. Falta de sistema de gestión informático. 3. Reducción del margen de ganancias para llevar a cabo el plan. 4. Se trabaja con bajo stock.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>ESTRATEGIAS F.O.</p>	<p>ESTRATEGIAS D.O.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de softwares de gestión. 2. La publicidad online es más barata y accesible que los medios tradicionales. 3. Posibilidad de que nuevos proveedores ingresen a la Argentina. 4. Nuevo gobierno con políticas que beneficiarían a las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la posición del negocio para incentivar la publicidad más efectiva: el boca en boca. Así, la publicidad online se vuelve un refuerzo para obtener nuevos clientes. • Sentar una base digital para administrar mejor las relaciones con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar publicidad online para aumentar las ventas y que el margen de ganancias no disminuya. • La oportunidad 1 hace que la debilidad 2 pueda ser resuelta fácilmente, basta solo con armar una planilla de Excel con los datos necesarios.
<p>AMENAZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS F.A.</p>	<p>ESTRATEGIAS D.A.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ley de etiquetado frontal. 2. Incertidumbre respecto a la inflación. 3. Clientes informados y con bajo poder adquisitivo. 4. Amplia posibilidad de nuevos entrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las fortalezas 1, 2 y 3 para que la amenaza 4 no signifique un gran problema. • Negociar acuerdos de precios con proveedores para mitigar los riesgos de la inflación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un sistema automatizado de control de inventarios para mantener al día más fácilmente los cambios generados por la inflación. • Solucionar las debilidades 2 y 4 antes de que nuevos entrantes implementen estrategias similares.

MARKETING ESTRATÉGICO

MERCADO META

El mercado meta al que se busca llegar con el presente plan y teniendo en cuenta los resultados que arrojó la investigación, queda conformado por: hombres y mujeres (con prioridad en las mujeres); de 30 a 55 años (se define dicho rango etario por ser más probable encontrar personas activas laboralmente, a cargo de una familia, que utilicen sus ingresos propios para sostenerla); que viven en el barrio o alrededores, o de otras partes de la ciudad y que posean formas de movilidad propia; pertenecientes a los sectores socioeconómicos c2 y c3; con estudios mínimamente secundarios; preferentemente jefes de familia; que realizan compras diarias o semanales relacionadas con el consumo de productos de primera necesidad, es decir, que hacen compras de poco volumen y gran frecuencia; tienen hábitos de consumo tradicionales, usan redes sociales, valoran la calidad de atención, la relación con el vendedor, la conveniencia en sus compras, y están interesadas en conocer sobre ofertas y descuentos. En relación con la oferta de productos de Fabimar, sus clientes buscarían satisfacer principalmente necesidades fisiológicas como la alimentación, hidratación, e higiene, pero también presentan necesidades de seguridad respecto a la calidad de los productos y su efecto en la salud propia y la de sus seres queridos, además de la búsqueda

de seguridad financiera respecto a la confianza en los métodos de pago y el ahorro en sus compras. Muchos clientes actuales también satisfacen su necesidad de afiliación entablando vínculos de amistad con el equipo de Fabimar.

ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO

Se propone continuar con una estrategia indiferenciada de cobertura de mercado ya que el autoservicio dirige su estrategia hacia el consumidor común y promedio, comercializando marcas familiares y de precio y calidad media. Se elige dicha estrategia por los siguientes motivos:

1. Como se definió anteriormente, el mercado meta al que se dirige Fabimar es amplio, y dado que el alcance geográfico es limitado, (y por ende no hay una amplia variedad de segmentos rentables para dirigirse), se decide no enfocarse en un solo segmento, y adaptar y encaminar la oferta y las acciones del comercio hacia el consumo masivo. Dicha postura se ve favorecida por la inexistencia de una competencia agresiva.
2. Al no tener que personalizar la oferta de valor para diferentes segmentos, se simplifican los procesos, se tienen menos gastos, y se reducen costos permitiendo aprovechar esos recursos ahorrados para llevar a cabo las estrategias del plan de Marketing.
3. Es más coherente utilizar una estrategia indiferenciada para lograr el posicionamiento deseado de ser visto como la mejor opción de autoservicio de la zona, ya que si se implementara una estrategia diferenciada podría suceder que no se consigan los mismos resultados en cada segmento, obteniendo posiciones y percepciones muy dispares, y en el caso de implementar una estrategia concentrada, se podría lograr ser visto como la mejor opción para ese nicho, pero no para el público general que es lo que se desea.

POSICIONAMIENTO

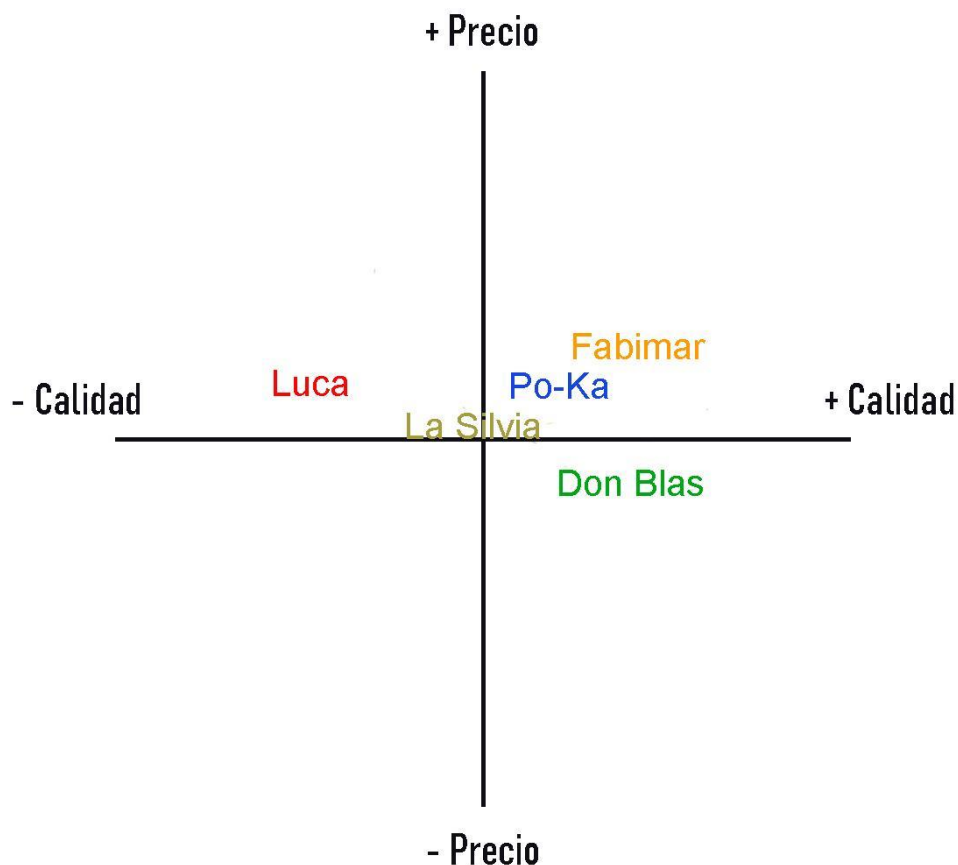
Matriz de posicionamiento:

Tras la recopilación de datos de la investigación de mercado y al plasmar los resultados en las matrices que se muestran detalladas en el Anexo, se pudo confeccionar la siguiente matriz de posicionamiento donde se visualiza la posición promedio en la que los consumidores perciben al autoservicio de estudio y sus cuatro principales competidores en relación a las variables calidad y precio. Se muestran:

- Fabimar: Destacado principalmente por su calidad de atención, pero con la percepción colectiva de tener precios elevados. Al ser poco viable la opción de bajar los precios permanentemente, por la necesidad de cubrir los descuentos a clientes fieles y de

poner en marcha el plan, se debe trabajar en posicionar en la mente del consumidor que sus precios justifican su calidad y el nivel de servicio que brinda, y que es la mejor opción de autoservicio de la zona.

- Autoservicio Luca: Su percepción de la calidad es baja debido a la poca amplitud de oferta, su espacio reducido y a su ubicación en una zona considerada insegura por algunas personas. Además, sus precios son algo más elevados que el promedio.
- Autoservicio La Silvia: Su percepción de la calidad es intermedia debido a la oferta agregada de productos como regalería o recarga de tarjeta SUBE, a costa de tener un espacio físico pequeño y saturado. En cuanto a los precios se toman en general, como dentro del promedio.
- Autoservicio Po-Ka: Su percepción de la calidad es un poco más alta del promedio debido al valor extra que significa para el cliente la oferta única de garrafas, además de productos de regalería, pollería, y recarga de tarjeta SUBE. Sus precios también se consideran un poco más altos que el promedio.
- Mercado Don Blas: Su percepción de la calidad sube a pesar de su ubicación, debido a la venta de carnes y pollos, variedad en su oferta y los precios accesibles que atraen a los consumidores.



Tipo de posicionamiento:

Se busca desarrollar el posicionamiento por beneficio para lograr el objetivo de que Fabimar sea percibido por los consumidores como la opción líder de autoservicio de la zona. Los beneficios clave que ofrece la empresa a sus consumidores son: la excelente calidad de atención (potenciada ahora por un sistema de gestión de la información más eficiente), los descuentos y promociones mensuales (que significan un compromiso con la realidad económica que atraviesan los consumidores), la entrega a domicilio, la posibilidad de hacer pedidos por WhatsApp, y la comunicación y actualización de la información a través de redes sociales. En definitiva, se propone un acercamiento al cliente y a su realidad. Este cambio debe ser comunicado mediante las publicidades y las buenas experiencias compartidas por clientes, y acompañado por el nuevo diseño de arquigrafía.

Elementos de posicionamiento:

Slogan: Se propone como slogan de la empresa: *“Fabimar, tu vecino de confianza”*, con el objetivo de comunicar sobre las relaciones y lazos de confianza que se construyen entre la empresa y los clientes, además de remarcar la cercanía tanto física del local por el lado vecinal, como relacional respecto al trato cálido y amable que los caracteriza.

Logotipo: En relación al texto con tipografía representativa, se selecciona como fuente Etna Sans Serif, por la amabilidad y confianza que inspira, y en línea con el código de color seleccionado se propone el siguiente:



Fabimar

Isotipo: En relación a la imagen representativa sin texto se propone la siguiente, representando ser la “F” de Fabimar y con algunos de los colores de la arquigrafía del edificio:

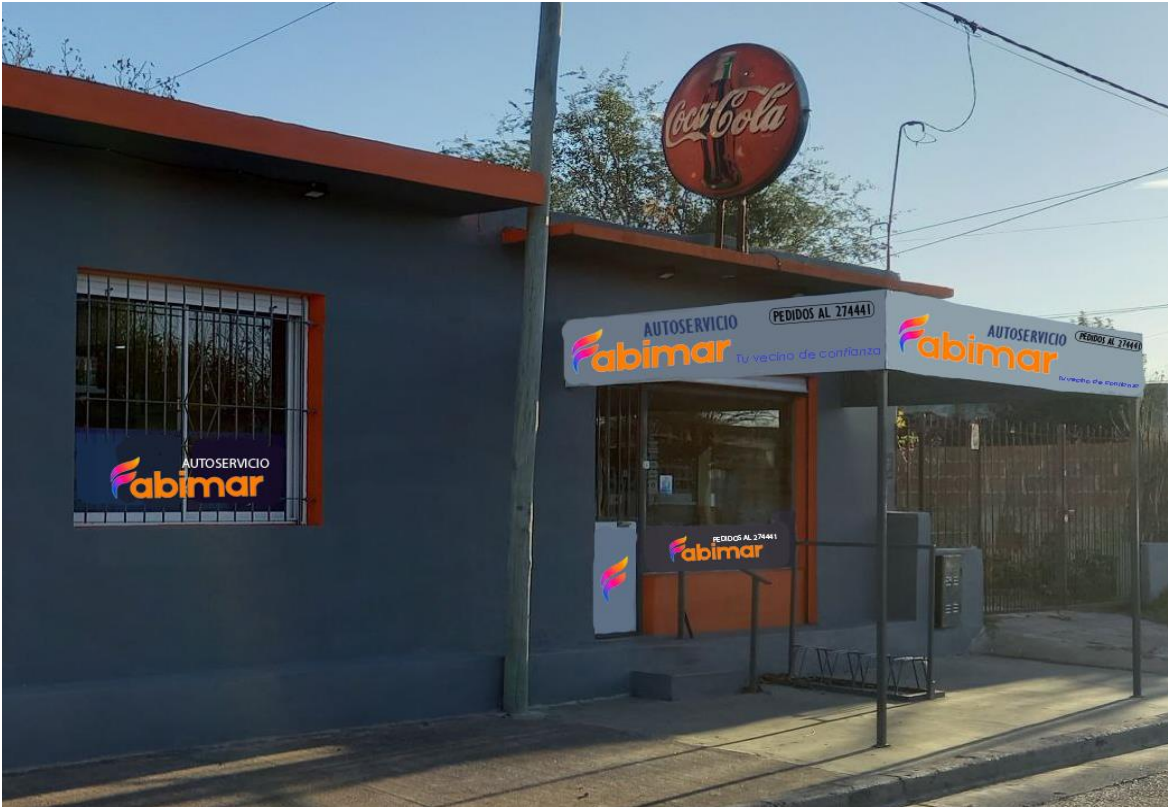


Imagen Visual: Conjunto visual recomendado de isologotipo y slogan:



Nueva arquigrafía propuesta: Se actualizan los textos e imágenes actuales por los nuevos propuestos, se le agrega un cartel al aparca bicicletas, y un diseño de ploteo para la camioneta de reparto, siguiendo con la estética del comercio.







Código de color: Se elige el color naranja como código color representante de Fabimar debido a que de los colores en los que se encuentra más recientemente pintada la arquigrafía del edificio, es el que más se ajusta a la venta de alimentos a la vez que logra transmitir los valores de la empresa. Dicha afirmación se sustenta en la observación de otros casos de autoservicios fuera de la ciudad, que utilizan el mismo código de color, como se puede apreciar en sus logos facilitados en el Anexo del presente trabajo. Respecto a ese punto, significa una oportunidad que dicho color está disponible dentro del contexto del barrio ya que ningún competidor lo utiliza como color característico, por lo que no se presentarían problemas de posicionamiento. Por otro lado, es posible afirmar que el naranja transmite la cultura y los valores de la empresa, por ser un color cálido y por la energía, amabilidad, cercanía, alegría e informalidad que evoca.

MARKETING OPERATIVO

PRODUCTO

- **Producto básico:** El autoservicio satisface necesidades fundamentales (fisiológicas y de seguridad) ofreciendo artículos esenciales para el sustento cotidiano. La constante disponibilidad de los productos en el autoservicio asegura que los clientes puedan encontrar lo que necesitan para cubrir sus necesidades más básicas, evitando la incertidumbre y generando confianza.
- **Producto real:** Fabimar ofrece una selección cuidada de productos de calidad tanto en rubros básicos como especiales, incluyendo alimentos de la canasta básica, especias y condimentos, frutas, verduras, enlatados, fiambres, panadería, milanesas, lácteos, pastas, galletas, snacks, golosinas, helados, bebidas alcohólicas, jugos, agua, gaseosas, alimentos para mascotas, leña, artículos de limpieza y desinfección, bazar, pilas, pañales, perfumería, artículos de higiene personal, y productos farmacéuticos

de venta libre. Además, facilita al consumidor el acceso y la compra de mercadería en un solo lugar sin que tenga que ir a un supermercado alejado o recorrer diversas tiendas, ahorrando tiempo y esfuerzo al cliente, convirtiendo a Fabimar en una opción conveniente para las compras diarias.

- Producto aumentado: Fabimar ofrece una amplia variedad de productos de primera necesidad, con disponibilidad de opciones y calidad asegurada. Fabimar no solo se compromete con la calidad de sus productos, sino también con la experiencia de compra de sus clientes: se destaca en los productos frescos que ofrece en un ambiente limpio y ordenado, bajo un trato siempre amable y cálido, brindado por un personal atento y siempre dispuesto a ayudar. Dicha experiencia fomenta el sentido de pertenencia a la comunidad vecinal, donde cada cliente es valorado y apreciado como una parte única de la misma. Además, Fabimar ofrece el servicio de entrega a domicilio, proporcionando una comodidad adicional para aquellos que no pueden o prefieren no salir de casa. Este servicio asegura que todos los productos necesarios para el sustento cotidiano del hogar estén siempre al alcance, sin la necesidad de desplazarse a grandes supermercados o de visitar diversas tiendas. En resumen, Fabimar combina calidad y conveniencia con un servicio excepcional de atención personalizada, lo que hace que cada visita sea una experiencia satisfactoria y acogedora.
- Sistema de seguimiento de la calidad del producto: Se espera que los productos ofrecidos por Fabimar estén dentro de la fecha de consumo permitida, en buen estado (buena apariencia o con packaging sano según corresponda), que provengan de mayoristas cuyo compromiso con la calidad sea primordial y cuenten con certificación conforme a la norma BRC de seguridad alimentaria argentina.

Para eso, la dirección debe realizar un control visual de la fecha de vencimiento y del estado de la mercadería en el momento de la recepción, y el supervisor del salón realizará un seguimiento de estas variables todos los lunes del mes, mediante un control visual y actualizando los cambios en el inventario digital. También es necesario que el supervisor de salón realice un control periódico de las heladeras para garantizar que conserven los alimentos correspondientes a la temperatura necesaria, limpiándolas y midiendo la temperatura interna con un termómetro; en caso de detectar problemas, debe informar a dirección para que contacte con un técnico especializado.

Para mantener una reputación sólida en el mercado en el caso de un autoservicio, en donde la calidad del servicio juega un papel importante en la percepción de la empresa, es sumamente necesario conocer el nivel de satisfacción del cliente. Para ello se deberá revisar periódicamente el feedback de los clientes

publicado en redes sociales, las puntuaciones y opiniones compartidas mediante Google Maps, y los comentarios que realizan los consumidores personalmente para conocer su opinión y percepción sobre el local, evaluando así su nivel de satisfacción teniendo en cuenta los cambios implementados por el propuesto plan de Marketing.

Se nombra como responsable capacitado para realizar dichas tareas al Supervisor de Salón presentado en el organigrama (con la ayuda del encargado de Marketing para la revisión de las opiniones online). El mismo deberá llevar un registro digital del seguimiento de la calidad del producto para identificar tendencias y realizar ajustes de ser necesario.

Además, se recomienda llevar a cabo reuniones mensuales con todo el personal para analizar el estado de situación de la empresa durante el mes, compartir experiencias, propuestas de mejora, quejas de clientes, evaluar el cumplimiento del plan de Marketing y de los estándares de calidad, y de esta manera obtener un aprendizaje que sirva como retroalimentación para actualizar y mejorar continuamente el negocio.

PRECIO

- Precios de la competencia: Se realizó una comparación de los precios de venta de algunos productos básicos entre los principales competidores, a fin de evaluar estrategias y corroborar si realmente los precios de Fabimar son más elevados al resto. El resultado se debe tener en cuenta a la hora de plantear las tareas de comunicación para lograr el posicionamiento deseado.

En el primer cuadro se encuentra una comparación de los precios de los competidores con respecto a Fabimar, en donde se colorea el precio en rojo si es más elevado que el de la empresa de estudio, en verde si es más bajo, y en naranja si son muy similares. Es importante tener en cuenta para esta comparación que tanto La Silvia como Luca no venden botellas de agua de 2 litros, sino que ofrecen como máximo botellas de 1,5 litros y 600 mililitros respectivamente.

Comparación de precios (en relación a Fabimar)	Fabimar	Po-Ka	La Silvia	Don Blas	Luca
Sachet de leche	\$ 1.050	\$ 1.300	\$ 1.600	\$ 1.200	\$ 1.500
Kilo de pan	\$ 2.100	\$ 1.800	\$ 2.300	\$ 1.500	\$ 1.400
Botella de agua de 2 litros	\$ 790	\$ 800	\$1.700 (1,5lts)	\$ 1.200	\$710 (600ml)
1/2 kg de yerba	\$ 1.190	\$ 1.730	\$ 2.200	\$ 1.580	\$ 1.640
Kilo de azúcar	\$ 990	\$ 850	\$ 1.800	\$ 1.000	\$ 950
Botella de aceite	\$ 1.290	\$ 1.600	\$ 2.800	\$ 1.600	\$ 2.590
Puré de tomate	\$ 690	\$ 750	\$ 750	\$ 700	\$ 730

En el segundo cuadro se encuentra una comparación entre los competidores donde se resalta quién ofrece cada producto al menor y quien al mayor precio, indicados con color verde y rojo respectivamente. Como se puede observar, La Silvia es quien sostiene los precios más caros de la competencia, de todas maneras, esto forma parte de su estrategia, ya que como se expuso anteriormente, buscan trabajar solo con primeras marcas y mantener un posicionamiento de alta calidad. Por el contrario, es Fabimar quien resulta con la mayor cantidad de precios bajos. Si estas mismas relaciones se pueden extrapolar al resto de los productos que comercializan, entonces hay una discordancia entre la percepción del cliente y los precios reales, y se teoriza que se puede deber a uno o varios de los siguientes factores:

- A. El consumidor compara los precios de los autoservicios con los ofrecidos por las cadenas supermercados, que suelen tener marcas propias, más poder de negociación con proveedores, menos intermediarios, acceso a economías de escala, y por ende, mayor capacidad de realizar descuentos, ofertas y promociones.
- B. El consumidor compara los precios de los autoservicios con los ofrecidos por las tiendas específicas de cada producto o rubro. Los cuales son por lógica más baratos por conformarse como el eslabón anterior al autoservicio en la cadena de valor. Por ejemplo, Fabimar cobra un porcentaje de ganancia sobre el precio de la verdura que compra, encareciéndolo para el consumidor, aunque este pueda comprar el producto en la misma verdulería que Fabimar. También sucede que muchas veces, estas tiendas son las productoras de su propia mercadería como puede ser el caso de una panadería, que lógicamente ofrecen el pan más barato que sus revendedores.
- C. El consumidor relaciona (por lo general inconscientemente) el precio de los productos con el valor o calidad, esperada o percibida. En otras palabras, si el valor o la calidad ofrecida es baja, los precios naturalmente van a parecer demasiado altos si no concuerdan con lo ofrecido. En este caso es necesario trabajar para reducir esta discrepancia.
- D. Los consumidores tienen una percepción desactualizada de Fabimar, y es necesario trabajar sobre el nuevo posicionamiento informándolos sobre los cambios en el negocio, centrándose como líder en el mercado, pudiendo hacer comparaciones con sus competidores, y reivindicando la relación calidad-precio ofrecida.

Como conclusión, este punto apoya la idea de que es necesario mejorar y actualizar el posicionamiento de Fabimar.

Comparación de precios (extremos por producto)	Fabimar	Po-Ka	La Silvia	Don Blas	Luca
Sachet de leche	\$ 1.050	\$ 1.300	\$ 1.600	\$ 1.200	\$ 1.500
Kilo de pan	\$ 2.100	\$ 1.800	\$ 2.300	\$ 1.500	\$ 1.400
Botella de agua de 2 litros	\$ 790	\$ 800	\$1700 (1,5lts)	\$ 1.200	\$710 (600ml)
1/2 kg de yerba	\$ 1.190	\$ 1.730	\$ 2.200	\$ 1.580	\$ 1.640
Kilo de azúcar	\$ 990	\$ 850	\$ 1.800	\$ 1.000	\$ 950
Botella de aceite	\$ 1.290	\$ 1.600	\$ 2.800	\$ 1.600	\$ 2.590
Puré de tomate	\$ 690	\$ 750	\$ 750	\$ 700	\$ 730

- Costos de producto: Con respecto a los costos, el dueño del local no concedió acceso al investigador a conocer cifras concretas, pero sí informó que:
 - Aproximadamente el 17% del ingreso de las ventas se destina a cubrir los costos fijos del negocio (impuestos, sueldos, mantenimiento, envases, y pérdidas por roturas o vencimientos). Con el ingreso de nuevo personal al equipo de Fabimar, este porcentaje ascendería a un 20%.
 - Los costos variables están principalmente relacionados en este caso a la adquisición de la mercadería. Estos son más difíciles de calcular debido a la amplitud y profundidad en la cartera de productos, y a los tiempos de reposición particular para cada tipo de mercadería. Llevado a ejemplos, dependiendo de que tan perecedero sea el producto y qué tanto se consume, en algunos casos se realizan compras diarias a proveedores, en otros 3 veces a la semana, o bien se hacen compras semanales, mensuales, o simplemente dependiendo de la disponibilidad de stock.

Otra variable es la cantidad de mercadería que se compra. Según un análisis del dueño sus clientes le compran menos en invierno que en verano, debido a que en verano las personas pasan de destinar su dinero en cosas como la calefacción, la cuota escolar de sus hijos, o vestimenta, a productos relacionados con las fiestas y las vacaciones como pueden ser las bebidas alcohólicas, quesos, fiambres, snacks, etc. Fabimar ajusta la adquisición de mercadería a las fluctuaciones de la demanda.

El presente panorama sumado al factor inflacionario, hace que sea difícil calcular valores concretos de costo variable.

- Valor percibido del cliente: En base a lo obtenido a través de la investigación de mercado, es posible afirmar que los clientes de Fabimar sienten que pagan más de lo que reciben, ya que un problema que se evidenció es el de la percepción de precios elevados como factor común. Pero también se logró concluir que es el competidor que ofrece los precios más bajos, por lo que se sugiere en aumentar y mejorar los beneficios ofrecidos para aportar mayor valor al servicio a través de las estrategias

planteadas en el presente documento, resultando en un aumento de la satisfacción del cliente, que sirva como retroalimentación para mejorar aún más el posicionamiento.

- Definición del precio de los productos: Teniendo en cuenta los 3 puntos anteriores y el contexto macro y microeconómico en donde se desenvuelve Fabimar, los precios de los productos se deben fijar entre un 20 y 32% por encima de su costo de adquisición. Se recomienda que todos los productos tengan un margen del 32% para cumplir con los pronósticos del presupuesto, a excepción de los que se encuentren en promoción y de los que su fabricante sugiera un porcentaje. De esta manera, se puede realizar el siguiente análisis de ejemplo:

Suponiendo un margen del 32% y que el producto X tenga un precio de venta de 1000 pesos, \$680 (68%) serían del costo variable que se precisó para adquirir ese producto, \$200 (20%) cubrirían su parte del costo fijo del comercio, y \$120 (12%) quedaría de ganancia neta.

La decisión de definir los precios de esta forma está basada en:

1. Las sugerencias de las marcas (por ejemplo, Coca Cola sugiere que sus productos sean vendidos a un precio 20% mayor de lo que se adquirieron).
2. La limitación de la competencia, ya que, si se fijaran márgenes de ganancia más elevados, los precios de venta dejarían de ser competitivos. Como se expuso en los cuadros anteriores, hay ciertas cercanías entre oferentes en algunos precios.
3. El bajo poder adquisitivo de los clientes debido al contexto de crisis.
4. A pesar de los dos límites anteriores, se mantiene un rango porcentual y no un número definido debido a la posibilidad de ajustar dicho porcentaje a la elasticidad de la demanda del producto que se trate, y de compensar las pérdidas en unos productos (por ejemplo, los que estén en promoción o descuento) con las ganancias de otros.

COMUNICACIÓN

- Objetivos de comunicación: Comunicar al público objetivo sobre la existencia de Fabimar y su propuesta, brindar información sobre ello y sobre sus productos, y hacer cercana la empresa para el cliente, mediante un trato familiar y cálido, buscando como meta final la fidelización del cliente. Se recomienda trabajar de forma dirigida y a través de pocos medios para optimizar resultados.
- Herramientas:
 - *Comunicación interna:* Es necesario que antes de llevar a cabo todo lo propuesto, se ponga al tanto al equipo de las novedades, es por eso que además de las reuniones mensuales de calidad propuestas, se recomienda realizar reuniones de capacitación y motivación del personal, preferentemente dos antes de implementar el plan. En ellas

se debe exponer el nuevo organigrama, junto con las nuevas funciones de cada uno, quiénes serán los nuevos miembros del equipo y presentarlos, explicar cómo realizar las tareas, qué resultados se esperan, cuáles son los problemas a los que se enfrenta hoy Fabimar y cómo el plan de Marketing ayudaría a superarlos, qué cambios se realizarán en el local, qué acciones se llevarán a cabo, qué opinión tienen los clientes sobre Fabimar y sobre sus competidores, y sobre todo se debe hablar siempre en tono optimista, buscando motivar a cada uno de los empleados para que se sientan parte del proyecto, y presentando el panorama para que estos cambios no generen estrés o incomodidad.

- *Acciones publicitarias a realizar:* Para comenzar esta primera etapa de difusión, se recomienda centrarse solo en Facebook e Instagram como medios publicitarios ya que son aquellos en los que el contenido puede estar mejor dirigido al público que se busca como objetivo. Esta idea está apoyada por la investigación de mercados.

El público objetivo es en gran parte el mismo para ambas plataformas, a excepción del rango etario que se diferencia más adelante. El mismo está conformado por personas que viven dentro de la localidad de Olavarría, pertenecientes a los sectores socioeconómicos c2 y c3; preferentemente jefes de familia; que tienen hábitos de consumo tradicionales, valoran la calidad de atención, la relación con el vendedor, la conveniencia en sus compras, y están interesadas en conocer sobre ofertas y descuentos. A causa de la diferencia de edad del usuario promedio y del tipo de contenido consumido entre ambas plataformas, es que a continuación se sugieren algunas distinciones para trabajar cada una.

Por el lado de Facebook, el enfoque estará en el público adulto (40 a 55 años), perteneciente mayoritariamente a la generación X. El mensaje que se debe transmitir es “Fabimar es un reconocido autoservicio de calidad, que ofrece productos de confianza”. Como estrategia de contenido digital, se recomienda realizar al menos dos publicaciones por semana con la ayuda de herramientas de diseño como Canva, en donde se comuniquen con un lenguaje formal y cálido, promociones, experiencias destacadas, novedades, avisos importantes, o se muestre el equipo. Es posible utilizar las historias con menor frecuencia para avisos puntuales y no perdurables en el tiempo.

Por el lado de Instagram, el enfoque estará en un público más joven (30 a 40 años), perteneciente mayoritariamente a la generación Millennial. El mensaje que se debe transmitir es “Fabimar es un equipo que trabaja unido para brindar los mejores productos con el mejor servicio”. Como estrategia de contenido, se pueden copiar algunas publicaciones propuestas para Facebook (mediante la opción de cuentas

conectadas), o modificarlas, para mantener un lenguaje más informal con el objetivo de empatizar mejor con los jóvenes. Aquí las historias deberían ser utilizadas con mayor frecuencia, y es recomendable crear Reels para obtener un mayor alcance orgánico, en estas dos herramientas, el énfasis debe estar puesto en el equipo y en asociar a Fabimar con experiencias alegres. Si se desea realizar transmisiones en vivo o sorteos, es recomendable que se lleven a cabo por medio de esta plataforma por la mejor predisposición del público a este tipo de eventos.

Se propone la siguiente imagen como la primera publicidad en las redes del negocio, planificada para que esté en circulación durante las últimas dos semanas de diciembre de 2024. Es posible trabajar con el presupuesto mínimo diario sugerido por Meta y con un objetivo de mayor alcance e impresiones. De esta manera, se prepararía el terreno para lanzar a partir de enero las publicidades de promociones mensuales.



- *Compromiso con la comunidad:* Otra acción que se recomienda realizar es colaborar con el Club Embajadores. El mismo es un club deportivo con canchas de fútbol ubicado en Independencia y Avenida Avellaneda (a 4 cuadras de Fabimar) que utiliza sus paredes que dan a la avenida y al Parque Sur para pintar gigantografías de las marcas que lo patrocinan. Muchos niños y jóvenes van a practicar fútbol ahí, se suelen realizar partidos de importantes campeonatos locales, y suele ser un lugar muy transitado por estar ubicado entre una avenida y un parque al que muchas familias deciden ir para pasar sus tardes de fin de semana. A fin de fortalecer la relación con la comunidad y de obtener mayor visibilidad, es que se recomienda comprarle al club un espacio

donde se exhiba el nuevo logo de Fabimar, como una acción de Responsabilidad Social Empresaria.

- *Acciones promocionales:* Como se mencionó en uno de los objetivos específicos del plan de Marketing, las acciones promocionales planificadas son doce, una para cada mes del 2025, y se detallan con sus características a continuación. El fin de estas promociones es lograr que haya un cambio en la percepción de precios caros que tienen los clientes sobre Fabimar. Cada promoción será comunicada con su propio flyer, y será el mismo que se exhibirá en la entrada e interior del punto de venta (más específicamente al lado del mostrador donde se realizan los pagos), y que se publicitará a su vez en redes sociales mediante una publicación con el objetivo de generar clics en el botón de pedido, con el presupuesto mínimo diario sugerido por Meta, durante el tiempo que dure la promoción. El público objetivo estará siempre conformado dentro de lo detallado en el punto anterior, pero cada promoción profundizará a su vez, en un nicho más particular.

1. Enero (Promoción de inicio de año nuevo): Se realizará a lo largo de todo el mes un descuento del 10% en productos altamente consumidos en esta época del año, como gaseosas, jugos, prepizzas, snacks, frutas y verduras.

Mensaje: "¡Empezá el año con alegría! Descubrí las ofertas que tenemos para vos."

Público objetivo: Dirigido a adultos jóvenes que buscan buenos precios en el consumo de productos frescos para pasar el calor.



2. Febrero (Promoción del Día de San Valentín): Se realizará desde el día 1 al 14 inclusive, una promoción de 2x1 en chocolates y golosinas.

Mensaje: "¡Celebrá el amor con nosotros! Sorprendé a esa persona especial con detalles que enamoran."

Público objetivo: Parejas (mayoritariamente jóvenes) que buscan regalos para el Día de San Valentín.



3. Marzo (Promoción de regreso a clases): Se realizará durante todo el mes un descuento del 10% en productos relacionados con el regreso de los niños al colegio, como leches y chocolatadas, galletitas, alfajores, y cajitas de jugos.

Mensaje: "¡Prepárate para la vuelta a clases con nuestras ofertas especiales!"

Público objetivo: Padres o tutores que desean comprarle a sus hijos alimentos para llevar a los recreos del colegio.



4. Abril (Promoción de Pascua): Se realizará del día 10 al 20 inclusive, una promoción de 3x2 en huevos de Pascua.

Mensaje: "¡Celebremos la Pascua juntos!"

Público objetivo: Padres, tutores o familiares que desean comprar huevos de Pascua para sus hijos o para los niños de su familia.



5. Mayo (Promoción del Día de la Revolución de Mayo): Se realizará del día 20 al 25 inclusive, un descuento del 20% en productos relacionados con la tradición argentina para celebrar el 25 de mayo. Incluyendo yerba, dulce de leche, tapas de empanadas, fiambres, y quesos.

Mensaje: "¡Celebremos nuestra historia! Descubrí nuestras ofertas y viví el orgullo de ser argentino."

Público objetivo: Adultos jóvenes patriotas y amantes de la cultura argentina que desean celebrar las tradiciones y la historia del país con amigos o en familia.



6. Junio (Promoción del Día del Padre): Se realizará del día 1 al 15 inclusive, un descuento del 15% en productos para regalar a los padres, como chocolates, y productos de higiene y belleza masculina.

Mensaje: "¡Super descuentos para un super papá! Demostrele tu amor con un regalo que resalte su estilo."

Público objetivo: Hijos y parejas que buscan regalos para el Día del Padre, así como padres y hombres que pueden aprovechar las ofertas para consentirse a sí mismos.



7. Julio (Super promoción de invierno): Se realizará una promoción de 2x1 en chocolates y golosinas solo en la primera semana, y un descuento del 10% en yerba, café, harinas y dulce de leche a lo largo de todo el mes. A fin de cubrir la celebración de la Semana de la Dulzura (del 1 al 7 de julio), el Día del Amigo (20 de julio), y las vacaciones de invierno (últimas dos semanas del mes).

Mensaje: "¡Festejemos juntos la amistad! Tenemos ofertas dulces para regalar."

Público objetivo: Parejas y amigos que desean hacerse un regalo para la Semana de la Dulzura y el Día del Amigo, y personas que quieren elaborar algo de pastelería para los encuentros con amigos durante las vacaciones.



8. Agosto (Promoción del Día del Niño): Se realizará del día 1 al 17 inclusive, un descuento del 15% en leches y chocolatadas, alfajores, galletitas, jugos y gaseosas.

Mensaje: "¡Celebremos la infancia! Descubrí nuestras ofertas para llevar alegría a los pequeños del hogar."

Público objetivo: Padres, tutores, y familiares de niños que estén buscando opciones para celebrar el Día del Niño y quieran comprar productos alimenticios que sean del agrado de los más pequeños. También podría incluir a adultos que estén organizando eventos o fiestas para niños durante ese período.



9. Septiembre (Promoción de Primavera): Se realizará del día 15 al 30 del mes un descuento del 20% en snacks, yerba, productos de bazar, y artículos de limpieza.

Mensaje: "¡Recibimos la primavera con alegría alegría! Comenzá la temporada con renovación."

Público objetivo: Personas que buscan productos relacionados con jardinería, limpieza y renovación del hogar. Sin dejar de lado a los estudiantes que buscan festejar su día con compañeros y amigos.



10. Octubre (Promoción del Día de la Madre): Se realizará del día 1 al 16 inclusive, un descuento del 15% en productos para regalar a las madres, como chocolates, productos de perfumería, higiene, y belleza femenina.

Mensaje: "¡Super descuentos para una super mamá! Demostrele tu amor con un regalo que resalte su estilo."

Público objetivo: Hijos, parejas, y familiares que desean celebrar y homenajear a las madres en su día especial. También puede dirigirse a personas que buscan regalos para sus abuelas u otras figuras maternas en su vida.



11. Noviembre (Promoción de fin de año): Se realizará a lo largo del mes un descuento del 10% en harinas, azúcar, aceite, fideos, arroz, frutas y verduras, y pañales (de niños y de adultos).

Mensaje: "Se acercan los gastos de fin de año y lo sabemos, ¡Por eso hicimos estos descuentos para ayudar a tu bolsillo!"

Público objetivo: Dirigido a jefes de familia que buscan ahorros en productos básicos.



12. Diciembre (Promoción de Navidad y Año Nuevo): Se realizará a lo largo de todo el mes un descuento del 10% en gaseosas, jugos, pan dulce, snacks, fiambres y quesos.

Mensaje: “¡Felices Fiestas! Tenemos ofertas para que festejes con tus seres queridos.”

Público objetivo: Familias, y amigos que buscan prepararse para las festividades de fin de año, así como aquellos que buscan regalos de última hora y productos para celebrar en casa.



- *Estrategia de merchandising:* Se propone mejorar el estante exhibidor de frutas y verduras mediante la colocación de una gigantografía de un árbol frutal en el fondo del mueble, con el objetivo de hacer más atractiva esa parte del negocio e incentivar el

consumo de frutas y verduras, fomentando así un hábito saludable en el consumidor y acelerando la rotación de stock para prevenir que dichos alimentos se pongan en mal estado.

Fotografía a utilizar



Ejemplo



También se propone pintar la pared del fondo de las góndolas de naranja para que el interior del local también esté a tono con el código de color y el nuevo diseño propuesto, a la par que generaría un lugar más distintivo, único, cálido, y alegre que genere una mejor experiencia de compra para el cliente. Se sugiere pintar solo esa pared para mantener la predominancia del blanco que genera una percepción de espacio más amplio y ayuda a no sobrecargar la vista teniendo en cuenta la cantidad y ubicación de la mercadería, mostradores, y carteles ya instalados.





DISTRIBUCIÓN

- Estrategia de abastecimiento recomendada: Fabimar debe continuar llevando a cabo una estrategia Push para su abastecimiento, ya que, para el caso de un autoservicio ubicado en el contexto presentado, es mucho más eficiente y razonable que implementar una estrategia Pull, al ofrecer la posibilidad de agrandar el stock (por lo menos en el caso de los productos que no caducan rápidamente) y administrarlo en relación a la inflación proyectada y a las variaciones de la demanda. Además, no se presentan inconvenientes relacionados al espacio físico de almacenamiento. Por otro lado, mantener una estrategia Pull efectiva sería sumamente difícil teniendo en cuenta las diferencias de puntos de pedido que tiene cada rubro en base a su caducidad y demanda, como se verá más adelante.
- Cadena de distribución: En cuanto a la cadena de distribución de abastecimiento de mercadería, ocurren distintos escenarios:
 1. Para algunos rubros como verdulería o panadería, Fabian compra personal y diariamente la mercadería para su reventa. Ya que de esta forma se asegura de tener en oferta productos frescos y de calidad al seleccionar por su cuenta lo que se encuentre en mejores condiciones. Para eso hace uso de la camioneta del negocio y visita el establecimiento de proveedores de confianza.
 2. Para el resto de rubros, el abastecimiento se realiza por medio de preventistas. Estos primero visitan Fabimar para tomar su pedido por cuenta del proveedor, y luego de un plazo (que puede variar desde unas horas hasta una semana dependiendo del tipo de producto, volumen de compra, ubicación del proveedor, etc.) se realiza la entrega de

mercadería por medio de un flete. El pago suele realizarse en el momento de la entrega, a excepción de los proveedores que aceptan transferencias, a ellos se les paga por adelantado. Hay un caso especial que es el de La Serenísima, que envía a un preventista para realizar el cobro luego de entregada la mercadería.

Bajo esta modalidad además se dan otras dos posibilidades dependiendo del proveedor:

- En algunos casos como los de La Serenísima, La Virginia o Nestlé, los productos se compran directamente al productor y son traídos de fábrica. Las empresas mencionadas, por ejemplo, tienen plantas en General Rodríguez, Mar del Plata, Bolívar, y Tandil, y traen a Fabimar su mercadería desde allí.
- En otros casos, las compras se realizan a un distribuidor autorizado de la empresa productora. Los mismos, suelen funcionar con un depósito en Olavarría.

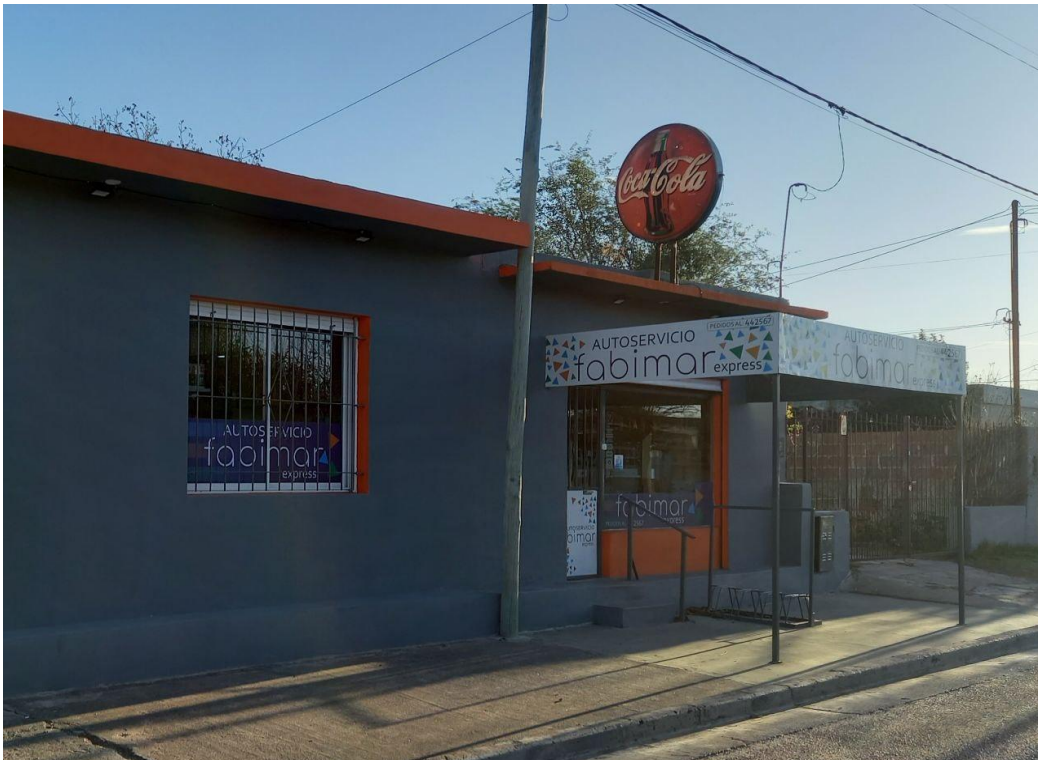
Por otro lado, la distribución de los productos vendidos depende del área de reparto planteado en el organigrama. El repartidor sólo se encargará de los pedidos recibidos a través WhatsApp e informados por el área de atención al público, o bien de aquellos que se realizan en el punto de venta y que el consumidor informa que no puede trasladar hasta su domicilio. Deberá reunir los productos solicitados y separarlos por cliente, diseñar la ruta de reparto más conveniente en base a los destinos informados, y realizar las entregas corroborando la identidad del cliente con el comprobante de pago y descargando la mercadería.

- Punto de venta: El punto de venta está ubicado en la calle Cortés al 1858, en la ciudad de Olavarría. Está de mano derecha y a mitad de cuadra entre las calles San Lorenzo e Independencia, es importante tener en cuenta que esta última es doble mano y muy transitada, por lo que se recomienda colocar cerca de la esquina un cartel de doble cara para indicar la dirección del local y darle una mayor visibilidad.

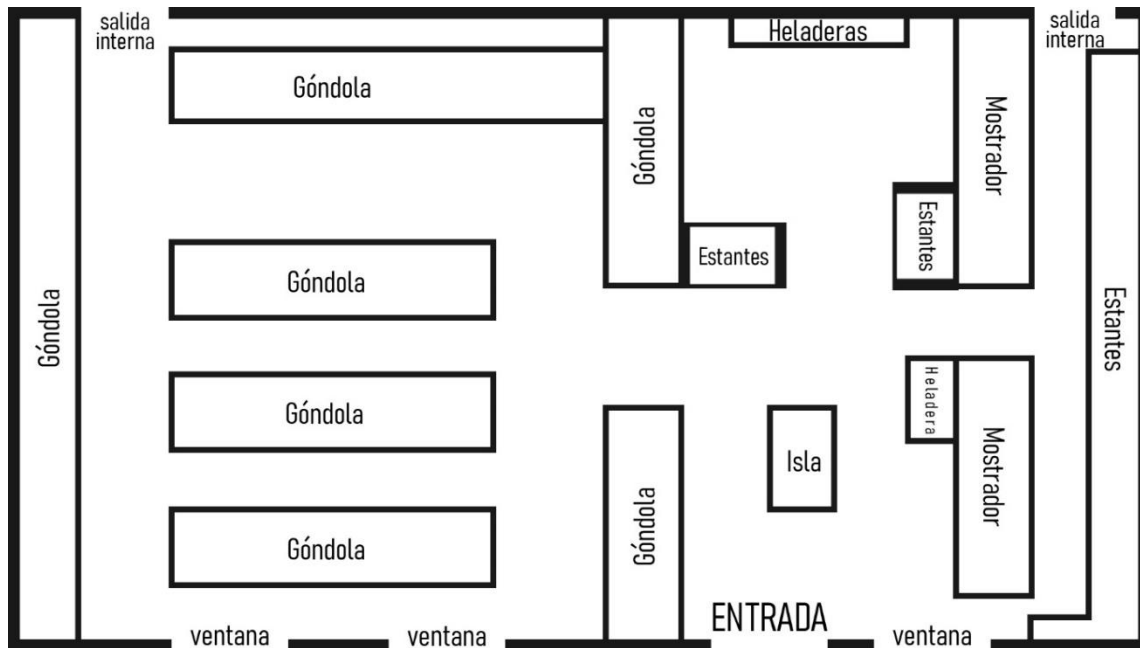
A continuación, se adjunta un mapa de la zona geográfica donde se encuentra ubicado Fabimar (señalado con un punto azul), el cartel recomendado anteriormente (señalado con una flecha violeta) sus competidores directos (señalados con un punto rojo), y sus competidores indirectos o sustitutos (señalados con un punto anaranjado).



También se adjuntan fotografías del exterior e interior del punto de venta en la actualidad, y un diseño propio de su layout básico.



Diseño de Layout: Cabe aclarar que las señaladas como salidas internas son solo para empleados, la salida para clientes es la misma que la entrada general.



- Estrategia de comercio electrónico: Como estrategia de comercio electrónico se proponen tres puntos a seguir:

1. *Agregar el comercio a Google Maps*: Esto permitiría que cuando los nuevos vecinos del barrio, los posibles consumidores de alrededor, o las personas que están de paso estén buscando un autoservicio, encontraran fácilmente a Fabimar. La Silvia también aparece en esta plataforma, pero con poca información, por lo que la empresa de estudio tiene la oportunidad no solo de imitar a la competencia en este aspecto, sino de hacerlo mejor.

Es necesario agregar aquí los horarios de atención para que incluso los clientes recurrentes puedan estar informados sobre los mismos rápidamente (ya que se suelen realizar cambios de horario en base a la época del año), también deberían ser agregadas las opciones del servicio, fotografías de calidad dentro y fuera del local, y sobre todo el número de teléfono con el cual contactarse para realizar pedidos a través de WhatsApp, ya que de esta manera se convertiría el presente punto en un pilar de la estrategia de comercio electrónico.

Otro aspecto relevante de este ítem es invitar a los consumidores a dar reseñas sobre el negocio en esta plataforma para obtener feedback de la satisfacción del cliente, con ello realizar análisis y ajustes, y construir una imagen positiva en línea sobre Fabimar, agradeciendo por las puntuaciones positivas, e intentando resolver los conflictos que se pudieron haber comunicado a través las puntuaciones negativas.

2. *Tener presencia en redes sociales con botón de WhatsApp*: La función que cumpliría este punto es similar al anterior: dar a conocer la empresa en internet para llegar al

máximo posible de público objetivo, invitarlos a comprar a través de pedidos por WhatsApp, y obtener, analizar, y responder el feedback de los clientes.

Es necesario crear cuentas para Fabimar de Facebook e Instagram, y para ello se requerirá crear un email que puede ser destinado además para la comunicación formal con clientes y proveedores. Además de lo explicado en la sección de Comunicación, se eligen estas plataformas como parte principal de la estrategia ya que pertenecen a Meta, que es la misma empresa matriz de WhatsApp, y por ende ofrecen experiencias de uso conectadas que facilitan la configuración y uso de la metodología propuesta. Otra ventaja de estas aplicaciones es que además de poder crecer de forma orgánica con contenido, la empresa puede realizar publicidad con una llamada de acción directa a realizar el pedido por WhatsApp mediante un botón en la publicación de que se trate o en el perfil principal de la cuenta.

3. *Profesionalizar el WhatsApp de la empresa:* Los dos puntos anteriores llevan a este como el punto central de la estrategia. Luego de que el cliente conoció a Fabimar, su equipo y sus rubros comercializados a través de las redes, y fue invitado a hacer su pedido por WhatsApp, llega el momento clave de la compra. Aquí el cliente consulta la disponibilidad de los productos que necesita, realiza el pago por transferencia con su medio preferido (transferencia bancaria, Mercado Pago, o Cuenta DNI), y envía la dirección a donde debería llegar su pedido. Luego puede mantenerse en contacto para confirmar que recibió la mercadería o realizar un reclamo.

Para que toda esta experiencia en WhatsApp resulte lo más profesional posible, es decir, se logre dar una imagen seria al cliente y mantener un sistema eficiente para la empresa, se debe comprar un chip con el número de teléfono que se destinará exclusivamente para operaciones del negocio, descargar WhatsApp Business en los dispositivos que se decidan destinar para esa tarea, configurarlo y personalizarlo. Para mayor practicidad se recomienda tenerlo también en la misma PC en donde se lleven los registros en Excel del negocio. Es necesario agregar un mensaje de respuesta automática para contestar al primer mensaje del cliente, colocar el nombre y una foto de perfil profesional del autoservicio, y colocar en el perfil los horarios de atención, dirección y rubros comercializados.

Se decide utilizar WhatsApp porque a diferencia de otros medios, permite a la empresa poder llevar un mejor registro de los pedidos que se reciben y las transacciones que se realizan, automatizar operaciones, obtener información, conocer un poco más acerca del cliente, y tener una base de datos actualizada. Además, permite al cliente poder realizar el pedido sin costo, se logra transmitir una imagen moderna del local que favorece a su posicionamiento, y brinda más herramientas para

lograr una comunicación fluida y dinámica con el vendedor. La versión Business de la nombrada aplicación, es gratuita y ofrece muchas más opciones que la versión común para profesionalizar la comunicación de la empresa. Los encargados de atender este medio deben ser los mismos empleados de atención al público.

PRESUPUESTO

Aclaraciones del presupuesto:

- Todos los valores monetarios están expresados en ARS con valor nominal.
- Se calcula la publicidad en Facebook/Instagram con un valor de \$1773 diarios multiplicados por la cantidad de días que dure la promoción, más un 61% de impuestos (21% IVA + 8% Impuesto País + 2% retención de Ingresos Brutos en Buenos Aires + 30% impuesto a las ganancias). A los costos de publicidad de enero se le suman los costos de la campaña a realizar las últimas dos semanas del 2024.
- Los valores de los ingresos por ventas suponen que el precio de venta de cada producto es un 32% mayor al precio de adquisición.
- Como los meses de junio y diciembre presentaban déficit en su resultado a raíz del pago de los aguinaldos, se sugiere un ahorro representado en el cuadro para prevenir los meses con pérdidas. De igual manera, se exponen los resultados que se hubieran obtenido en los meses afectados sin el ajuste para que el dueño del negocio pueda hacer su propia evaluación.
- Dentro del valor de los sueldos está contemplado el sueldo del dueño.
- Se recomienda enviar las ganancias netas de cada mes a un plazo fijo.

Presupuesto anual													
Detalle:	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas	\$ 16.666.666	\$ 16.666.667	\$ 16.666.667	\$ 17.833.333	\$ 17.833.333	\$ 17.833.334	\$ 19.081.666	\$ 19.081.667	\$ 19.081.667	\$ 20.417.383	\$ 20.417.383	\$ 20.417.384	\$ 221.997.150
Ahorrado						\$ 1.450.000						\$ 700.000	
Ahorro para pagar el SAC			\$ 150.000	\$ 650.000	\$ 650.000						\$ 700.000		
Costo de adquisición de mercadería	\$ 11.333.333	\$ 11.333.334	\$ 11.333.334	\$ 12.126.666	\$ 12.126.666	\$ 12.126.667	\$ 12.975.533	\$ 12.975.534	\$ 12.975.534	\$ 13.883.820	\$ 13.883.820	\$ 13.883.821	\$ 150.958.062
Publicidad (inversión + impuestos)	\$ 128.453	\$ 39.963	\$ 88.490	\$ 28.545	\$ 14.272	\$ 42.817	\$ 88.490	\$ 48.527	\$ 42.817	\$ 45.672	\$ 85.635	\$ 88.490	\$ 742.171
Impuestos	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Sueldos	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 6.750.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 6.750.000	\$ 58.500.000
Gastos de pintura, ploteos, gigantografías, patrocinio y carteles	\$ 270.000	\$ 265.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 685.000
Celular de la empresa (compañía telefónica)	\$ 10.000	\$ 10.200	\$ 10.400	\$ 10.600	\$ 10.800	\$ 11.000	\$ 11.200	\$ 11.400	\$ 11.600	\$ 11.800	\$ 12.000	\$ 12.200	\$ 133.200
Camioneta de reparto (nafta)	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 81.000	\$ 81.000	\$ 81.000	\$ 82.000	\$ 82.000	\$ 82.000	\$ 83.000	\$ 83.000	\$ 83.000	\$ 978.000
Total de gastos	\$ 16.421.786	\$ 16.328.497	\$ 16.277.224	\$ 17.511.811	\$ 17.497.738	\$ 19.126.484	\$ 17.772.223	\$ 17.732.461	\$ 17.726.951	\$ 18.639.292	\$ 19.379.455	\$ 20.932.511	\$ 213.196.433
Ganancia neta	\$ 244.880	\$ 338.170	\$ 389.443	\$ 321.522	\$ 335.595	\$ 156.850	\$ 1.309.443	\$ 1.349.206	\$ 1.354.716	\$ 1.778.091	\$ 1.037.928	\$ 184.873	\$ 8.800.717
Resultado del mes sin los ahorros para el SAC			\$ 539.443	\$ 971.522	\$ 985.595	-\$ 1.293.150					\$ 1.737.928	-\$ 515.127	

INDICADORES DE SEGUIMIENTO

- **Facturación** = $(\text{Total de ingresos generados por ventas en el trimestre} / \text{Total de ingresos generados por ventas en el trimestre pasado}) \times 100$

Valor de Seguimiento: Facturación trimestral de \$50.000.000 con un objetivo de crecimiento del 7% cada trimestre.

- **Cantidad de operaciones** = $(\text{Total de transacciones realizadas en el mes} / \text{Total de transacciones realizadas en el mes anterior}) \times 100$

Valor de Seguimiento: 1500 operaciones mensuales con una tendencia de crecimiento del 5% cada mes. Medido a través de la cantidad de ventas que realiza el negocio.

- **Cantidad de clientes** = $(\text{Cantidad de clientes activos en el año} / \text{Cantidad de clientes activos durante el año pasado}) \times 100$

Valor de Seguimiento: 200 clientes activos con un objetivo de aumento del 15% anual. Medido con la información de la base de datos

- **Quejas** = $(\text{Número de quejas recibidas en el mes} / \text{Cantidad de transacciones realizadas en el mes}) \times 100$

Valor de Seguimiento: Menos de 5 quejas mensuales con un objetivo de mantener la tasa de quejas por debajo del 1% de las transacciones totales. Medido por las quejas recibidas a través de redes sociales, Google Maps, WhatsApp, o en persona.

- **Satisfacción del cliente** = $(\text{Total de puntuaciones de satisfacción} / \text{Número total de encuestas}) \times 100$

Valor de Seguimiento: Mantener al menos al 90% de los clientes satisfechos. Medido a través de encuestas a los clientes, una a realizar en junio de 2025, y otra a realizar en diciembre del mismo año.

PLAN OPERATIVO

Actividades a realizar	Resultado esperado	Responsable	Fecha de realización	Recursos necesarios
Contratar a dos empleados (para Marketing y Reparto)	Se contratan dos personas ideales para el puesto, con entusiasmo de ser parte de este nuevo proyecto	Fabian (dueño)	Noviembre de 2024	Perfil de persona ideal para el puesto
Realizar una reunión de capacitación y motivación de personal	El personal entiende los cambios y su papel en ellos, sabe cómo realizar sus tareas y está motivado a llevarlas a cabo	Fabian	Noviembre de 2024	Tener la información necesaria para comunicarla y saber cómo hacerlo

Hacer y colocar el cartel propuesto para la calle Independencia	El cartel genera más visibilidad del negocio y hace que los circulantes visiten el local	Área de Marketing	Diciembre de 2024	Chapa o madera, alambre y pintura
Agregar a Fabimar a Google Maps	Se reciben compras de personas que conocieron Fabimar a través de Google Maps	Área de Marketing	Diciembre de 2024	La información que se desea publicar
Lanzar las campañas publicitarias diseñadas en redes sociales	Un gran número de personas conoce a Fabimar por las redes sociales y realizan compras a través de WhatsApp o se acercan al negocio	Área de Marketing	La primera debe ser lanzada el 16 de diciembre de 2024	Abrir una cuenta de email, Facebook, e Instagram y validarlas para que sean aptas para hacer publicidad; dinero del presupuesto
Realizar y colocar el material P.O.P. para las promociones mensuales	Los clientes conocen y aprovechan las ofertas	Área de Marketing	Mensual a partir de enero de 2025	Pizarra y tiza, y dinero del presupuesto para mandar a imprimir los carteles
Crear y configurar el WhatsApp Business de la empresa	Se logran ventas fluidas por los pedidos realizados a través de WhatsApp	Área de Marketing	Enero de 2025	Destinar un celular para uso de la empresa y descargarle WhatsApp Business
Gestionar la renovación del interior y exterior del local, y de la camioneta de reparto	La renovación genera un aire novedoso en el local, lo unifica y fortalece su imagen de marca, le da identidad propia	Fabian y Área de Marketing	Febrero de 2025	Pintura naranja y materiales para pintar (con posibilidad de contratar a un pintor o hacer el trabajo por cuenta propia), y contactos de un herrero (para el ciclero), y de un diseñador que realice ploteos (para la camioneta, ciclero, ventanas, estantería, y carteles)
Digitalizar el inventario y los registros en papel	La gestión operativa del negocio se vuelve más rápida, fluida, y menos propensa a errores	Supervisora de Salón	Febrero de 2025	Computadora destinada para la empresa con los programas necesarios, y personal capacitado para realizar el trabajo
Negociar el patrocinio con Club Embajadores	La gigantografía pintada en las paredes del club llama la atención y hace que los circundantes conozcan o reconozcan a Fabimar, y lo relacionen con el sentido de pertenencia a la comunidad	Fabian	Marzo de 2025	Diseño listo para mandar a pintar, condiciones para proponer en la negociación

Realizar una encuesta de satisfacción del cliente	Más del 90% de los encuestados está satisfecho como cliente de Fabimar	Área de Marketing	Diciembre de 2025	Encuesta formulada
---	--	-------------------	-------------------	--------------------

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente trabajo se realizó un análisis de la situación actual de Fabimar, se propusieron objetivos y se explicó cómo puede llevarlos a cabo, teniendo siempre en cuenta la misión actual de “reducir distancias y mantener una relación cercana y cálida”. Además, se realizó una investigación de mercado que arrojó puntos muy interesantes para aplicar, aunque escapan a los fines de este plan, se recomienda tenerlos en cuenta para implementarlos más adelante.

Se logró descubrir que el principal problema de Fabimar es la percepción errónea de precios altos por parte de sus clientes, los mismos tienen bajo poder adquisitivo y no temen en comprarle a una competencia con potencial crecimiento. Para solucionar esto se propone: un plan de promociones a publicitar mediante redes sociales a lo largo del 2025, implementar un sistema de gestión informático, renovar la imagen del autoservicio, poner en funcionamiento un área de Marketing y otra de Reparto, negociar un patrocinio con Club Embajadores, y ofrecer un servicio de comercio electrónico, entre otros.

Se concluye que es necesaria la puesta en marcha del plan de Marketing diseñado en los tiempos propuestos, para el aseguramiento de la supervivencia del negocio a largo plazo, y sobre todo en la presente etapa de crisis. Se recomienda desarrollar el negocio y aumentar las ventas siempre y cuando se apliquen los métodos expuestos para mantenerlo bajo control. El macro y microentorno favorece, impulsa e incluso presiona a actores en el mercado como Fabimar, al planteo de nuevas estrategias y a la implementación de acciones concretas como las desarrolladas. Para llevarlas a cabo, se cuenta con los recursos necesarios, o bien, son de fácil acceso. Algunas herramientas fueron elaboradas como parte del plan, y Fabimar puede valerse de ellas para comenzar a llevar lo desarrollado a la realidad.

El plan prepara a Fabimar para el mejor escenario, y lo fortalece contra el peor, y los resultados de su aplicación permitirían diferenciarse y destacar de la competencia, sin la necesidad de cambiar el negocio de raíz, sino profesionalizando solo los puntos clave que permitirían apalancar la empresa. De esta manera, las aspiraciones del equipo de Fabimar, los deseos de sus clientes, y las demandas del entorno, se unen en un plan que las resuelve de manera organizada y eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. *Ley de etiquetado frontal*. Recuperado el día 16 de junio de 2023, de la base de datos: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/salud/ley-de-etiquetado-frontal>
- Ministerio de Ambiente. *Bolsas autorizadas*. Recuperado el día 16 de junio de 2023, de la base de datos: <https://www.ambiente.gba.gob.ar/Bolsas/Ley1#:~:text=Art%C3%ADculo%201.,transporte%20de%20productos%20o%20mercader%C3%ADas.>
- Lic. Leonardis, María Paula. *Algunas cifras sobre el envejecimiento poblacional*. Recuperado el día 17 de junio de 2023, de la base de datos: <https://buenosaires.gob.ar/massimple/algunas-cifras-sobre-el-envejecimiento-poblacional#:~:text=La%20Rep%C3%ABlica%20Argentina%20se%20encuentra,con%20Cuba%2C%20Chile%20y%20Uruguay.&text=Seg%C3%BAn%20los%20datos%20publicados%20por,tendr%C3%A1%2065%20a%C3%B1os%20y%20m%C3%A1s.>
- Central de Noticias (2023). *Explicaron el “calendario de recolección” del Programa GIRO*. Recuperado el día 17 de junio de 2023, de la base de datos: <https://www.centraldenoticias.com.ar/index.php/2023/05/19/explicaron-el-calendario-de-recoleccion-del-programa-giro/>
- Compromiso RSE. *Los consumidores, dispuestos a pagar más por productos de marcas sostenibles y transparentes*. Recuperado el día 12 de julio de 2023 de la base de datos: <https://www.compromisorse.com/rse/2020/01/22/los-consumidores-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-de-marcas-sostenibles-y-transparentes/>
- O'Connor, Silvia. *La Psicología del Color: Cómo coordinar colores para transmitir mensajes de comunicación estratégica*. Recuperado el día 15 de agosto de 2023 de la base de datos: <https://esanalumni.esan.edu.pe/la-psicologia-del-color-como-coordinar-colores-para-transmitir-mensajes-de-comunicacion-estrategica/#:~:text=El%20color%20comunica%2C%20expresa%2C%20y,algunas%20simples%20y%20otras%20complejas.>
- Musso, Caro. *Colores cálidos vs. colores fríos: diferencias*. Recuperado el día 15 de agosto de 2023 de la base de datos: <https://www.blogdelfotografo.com/colores-calidos-colores-frios/>
- Serra, Roberto y Kastika, Eduardo. (1994). *Reestructurando empresas*. (Edición 2004). Ubicación: Grupo Editorial Norma.

- Vincenty, Rose. *Muestreo por conveniencia*. Recuperado el día 25 de agosto de 2023 de la base de datos: <https://es.slideshare.net/selene1524/muestreo-por-conveniencia?related=1>
- Educaweb. *Cajero de comercio*. Recuperado el día 27 de agosto de 2023 de la base de datos: <https://www.educaweb.com/profesion/cajero-comercio-1002/>
- León, Luma. *¿Cuál es la importancia de la contabilidad en una empresa?*. Recuperado el día 27 de agosto de 2023 de la base de datos: <https://www.tiendanube.com/mx/blog/importancia-de-la-contabilidad/>
- Lucena, Paola. *El departamento de marketing: objetivos, funciones y tareas*. Recuperado el día 27 de agosto de 2023 de la base de datos: <https://www.cesuma.mx/blog/el-departamento-de-marketing-objetivos-funciones-y-tareas.html#:~:text=Funciones%20del%20departamento%20de%20marketing,-En%20t%C3%A9rminos%20sencillos&text=Investigar%20la%20situaci%C3%B3n%20del%20mercado,proceso%20de%20fijaci%C3%B3n%20de%20precios>
- Zendesk. *Manual para un departamento de atención al cliente exitoso*. Recuperado el día 27 de agosto de 2023 de la base de datos: <https://www.zendesk.com.mx/blog/manual-de-funciones-de-servicio-al-cliente/>
- Randstad. *Repartidor*. Recuperado el día 27 de agosto de 2023 de la base de datos: <https://www.randstad.es/candidatos/perfiles-profesionales/repartidor/#:~:text=funciones%20de%20repartidor&text=Conducir%20e%20veh%C3%ADculo%20de%20reparto,el%20pago%20por%20la%20mercanc%C3%ADa>
- López, Víctor. *Estrategias de segmentación de mercados*. Recuperado el día 18 de septiembre de 2023 de la base de datos: <https://www.econfinados.com/post/estrategias-de-segmentacion-de-mercados>
- Roman, Cesar. *¿Qué es el mercado meta? Tipos, ejemplos y cómo identificarlo*. Recuperado el día 18 de septiembre de 2023 de la base de datos: <https://blog.hubspot.es/sales/mercado-meta>
- Castro, Julio. *Importancia de la tecnología en las empresas*. Recuperado el día 18 de septiembre de 2023 de la base de datos: <https://blog.corponet.com/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>
- Roberto, Carlos. *Más exigente y más informado, el nuevo consumidor que las empresas quieren seducir*. Recuperado el día 18 de septiembre de 2023 de la base de datos: <https://www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-empresa/exigente-informado-nuevo-consumidor-que-empresas-quieren-seducir>

- Voz de América. *Javier Milei toma posesión como presidente de Argentina y promete "una nueva era"*. Recuperado el día 20 de febrero de 2024, de la base de datos: <https://www.vozdeamerica.com/a/javier-milei-toma-posesion-como-nuevo-presidente-de-argentina/7391803.html>
- Criales, José Pablo. *Argentina comienza 2024 con una inflación del 20,6% en enero y una interanual del 254,2%*. Recuperado el día 20 de febrero de 2024, de la base de datos: <https://elpais.com/argentina/2024-02-14/argentina-comienza-2024-con-una-inflacion-del-206-solo-para-enero.html>
- Ámbito. *Riesgo país acelera caída: se desploma 15% en solo 4 días y toca mínimos de 2022*. Recuperado el día 20 de febrero de 2024, de la base de datos: <https://www.ambito.com/finanzas/riesgo-pais-se-desploma-44-y-toca-minimos-casi-2-anos-bonos-dolares-suben-n5949359>
- Parera, Lucas; Ponasso, Laura. *Alemanas, de EE.UU. y brasileñas: las empresas extranjeras que llegan a la Argentina*. Recuperado el día 20 de febrero de 2024, de la base de datos: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/alemanas-de-eeuu-y-brasilenas-las-empresas-extranjeras-que-llegan-a-la-argentina-nid18112023/>
- Wende, Pablo. *Se espera que la recuperación económica arranque en abril, pero recién llegaría a los bolsillos en 2025*. Recuperado el día 20 de febrero de 2024, de la base de datos: <https://www.infobae.com/economia/2023/12/26/se-espera-que-la-recuperacion-economica-arranque-en-abril-pero-recien-derramaria-en-los-bolsillos-en-2025/>
- La Nación. *Así se puede buscar el "precio más bajo" de todos los supermercados, producto por producto*. Recuperado el día 20 de febrero del 2024 de la base de datos: <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/asi-se-puede-buscar-el-precio-mas-bajo-de-todos-los-supermercados-producto-por-producto-nid03012024/>
- Cieri, José Luis. *Derogación de la Ley de Alquileres: ¿vuelve a ser negocio comprar un inmueble y buscarle un inquilino?*. Recuperado el día 20 de febrero de 2024 de la base de datos: <https://www.infobae.com/economia/2023/12/27/derogacion-de-la-ley-de-alquileres-vuelve-a-ser-negocio-comprar-un-inmueble-y-buscarle-un-inquilino/#:~:text=La%20derogaci%C3%B3n%20de%20la%20Ley%20de%20Alquileres%20abre%20la%20posibilidad,rendimiento%20s%C3%B3lido%20en%20el%20futuro.>
- Carlos Paz Vivo. *Importantes bajas en los impuestos a la publicidad en redes sociales*. Recuperado el día 17 de mayo de 2024 de la base de datos:

<https://www.carlospazvivo.com/importantes-bajas-en-los-impuestos-a-la-publicidad-en-redes-sociales/>

- Vidal, Paola. *¿Cuánto tengo que pagar de impuesto en Argentina por la publicidad de Facebook?*. Recuperado el día 17 de mayo de 2024 de la base de datos: <https://www.paovidal.com/cuanto-tengo-que-pagar-de-impuesto-en-argentina-por-la-publicidad-de-facebook-actualizado-2021/>
- El Cronista. *Buenas noticias para empleados de Comercio: ¿cuánto cobra un cajero con el nuevo aumento?*. Recuperado el día 17 de mayo de 2024 de la base de datos: <https://www.cronista.com/economia-politica/buenas-noticias-para-empleados-de-comercio-cuanto-cobra-un-cajero-tras-el-nuevo-aumento/>
- Material otorgado por la cátedra y otras cátedras a lo largo de la carrera universitaria.

ANEXO

Código de color representado a través de logos en otros autoservicios:



Anexos de la investigación de mercado:

Entrevistas a los miembros de Fabimar

Formulario de entrevista:

1. ¿Cómo es un cliente promedio de Fabimar? (en cuanto a edad, sexo, si vive dentro o fuera del barrio, sus hábitos de compra, otros detalles que me quieras contar).
2. ¿Quiénes son tus clientes menos frecuentes?
3. ¿Sabes manejar Excel y redes sociales?
4. (si la respuesta es no) ¿Estás dispuesto/a a aprender?
5. ¿Qué cosas destacas como positivas y cuales mejorarías de Fabimar?
6. ¿Crees que se necesitan más empleados para abastecer a la demanda?

Respuestas obtenidas:

- **Fabián (dueño):**

- 1) La mayoría de clientes son adultos y adultos mayores que hacen compras diarias.
- 2) Los menos frecuentes son jóvenes, personas que hacen compras grandes, o gente que está de paso.
- 3) No me considero experto en Excel, pero me puedo defender. No le dedico mucho tiempo a las redes sociales, no tengo tiempo.
- 4) (no contesta)
- 5) Destaco que trabajamos en un clima laboral muy agradable y de absoluta confianza. Me gustaría hacer promoción en redes sociales.
- 6) No necesito más empleados, son suficientes.

- **Sabrina (empleada):**

- 1) El cliente promedio es gente mayor del barrio.
- 2) Los menos frecuentes son los que están de paso.
- 3) Sólo redes sociales.
- 4) (no contesta)
- 5) Me gusta la calidez humana y el compañerismo.
- 6) Creo que la gente que conforma el equipo es muy capaz.

- **Florencia (empleada):**

- 1) Los clientes son vecinos del barrio, gente mayor a 45 años en promedio y mayormente mujeres.
- 2) Los menos frecuentes son aquellos que no están acostumbrados al negocio de barrio y compran en grandes cadenas.
- 3) Sí.
- 4) (no contesta)
- 5) Me gusta mucho el ambiente laboral en el que se trabaja. La publicidad y difusión del comercio sería un punto a mejorar, para aumentar las ventas y que el comercio llegue a más personas.
- 6) No, creo que los empleados son suficientes.

- **Marianela (empleada):**

1) En promedio es gente mayor a 50 años, que son del barrio y hacen compras del día. El análisis que hacemos es que el local hace más de 50 años que está funcionando y los clientes son siempre los mismos, muchos vienen desde que abrió el negocio. Es un barrio de gente grande, hay muchos jubilados y mayores de 60. En general siempre son los mismos los que vienen y a veces hasta en los mismos horarios, de hecho, se suele dar que se encuentran en el negocio porque salen a hacer los mandados al mismo tiempo.

2) La minoría es gente que viene de afuera del barrio, que se encuentra el negocio al paso, gente que hace compras del mes o compras grandes, personas que vienen solamente una vez al mes cuando se les deposita la plata de planes sociales, etc.

3) No sé manejar Excel, pero sí uso redes sociales.

4) Sí, estoy dispuesta a aprender.

5) Me encanta el trabajo que hago, estar ahí y tratar con la gente, me crie ahí adentro y a la mayoría los conozco desde que nací y lo disfruto, me gusta el modo que tenemos de atención, porque es muy personalizada y sabemos lo que precisa el otro, qué cosas o marcas consume. A veces el cliente viene solo a charlar un poco y oficiamos de terapeutas. Además, Fabián siempre está dispuesto a novedades y a adaptarse a lo que el cliente necesita, si alguien le pide algo trata de conseguirlo. De todas formas, mejoraría el interior del edificio y haría publicidad, eso es algo que estamos evaluando, hacernos alguna página y promocionar.

6) Además de Fabián, que está todo el día, somos dos empleadas fijas y una que viene dos veces a la semana o cuando necesitamos alguna suplencia y así nos organizamos muy bien. Por ahora no se necesita más gente, a veces incluso sobramos, pero tratamos de ser siempre 3 para cubrirnos en caso de que alguien no pueda ir.

Entrevistas a los clientes

Formulario de entrevista:

1. ¿Cuáles de estos autoservicios conoces?: Luca, Don Blas, La Silvia y Po-Ka.
2. De los que conoces, ¿Cómo los catalogas en cuanto a relación calidad/precio?
3. ¿Usas más radio, televisión o redes sociales?
4. ¿Qué te parecen la calidad y los precios de Fabimar?
5. ¿Qué le destacas y qué le mejorarías?

Respuestas obtenidas:

- **Persona 1**

- 1) Los conozco a los cuatro.
- 2) En los primeros tres nunca compré, en Po-Ka me pareció un precio similar a Fabimar pero con menor calidad de atención, aunque estaba abierto en un horario en donde Fabimar no.
- 3) Redes sociales.
- 4) Muy buena calidad, los precios son un poco más elevados que el promedio.
- 5) Destaco la familiaridad y la confianza en el trato, y sería bueno que cargaran la tarjeta sube.

- **Persona 2**

- 1) No conozco ninguno.
- 2) Nunca los visité, por lo que no puedo responder.
- 3) Redes sociales.
- 4) Muy buena calidad y precios bajos porque obtengo descuentos por volumen, sino suelen ser más altos.
- 5) Destaco la calidez en el trato, los beneficios que ofrecen y el vínculo de confianza. Mejoraría en agregar productos para celíacos y en mejorar los tickets, ya que son solo una lista de los precios, sin los productos.

- **Persona 3**

- 1) Solo conozco La Silvia.
- 2) No compro mucho en La Silvia, pero tienen de todo y a buen precio.
- 3) Redes sociales y televisión.
- 4) Fabimar tiene muy buena calidad y precio.
- 5) Destaco la buena atención y la calidad de los productos. Mejoraría agregar más cosas como útiles escolares, harinas integrales, etc.

- **Persona 4**

- 1) Conozco La Silvia, Po-Ka y Don Blas.
- 2) Todos tienen buena calidad y precio, pero Don Blas es el mejor.
- 3) Redes sociales.
- 4) Fabimar es un poco caro.

- 5) Destaco el buen trato, la limpieza, el orden y la variedad. Mejoraría los precios y los horarios.
- **Persona 5**
- 1) A Po-Ka solo lo conozco de nombre, y en La Silvia sí he comprado.
 - 2) La Silvia es de calidad más baja que Fabimar, es un local más humilde.
 - 3) Redes sociales.
 - 4) El precio es más caro que un supermercado, pero es entendible porque es un local de barrio, de todas formas, tampoco es tan alto. En cuanto a la calidad es regular, normal.
 - 5) Destaco la ubicación y el frente del edificio, muy buen branding, y para mejorar agregaría más variedad de productos, más primeras marcas, pintaría el interior del local y cambiaría la puerta de entrada.
- **Persona 6**
- 1) Solo conozco La Silvia.
 - 2) La Silvia es medio medio en cuanto a calidad y precio.
 - 3) A veces radio, pero sobre todo Facebook.
 - 4) Como en todos lados, más o menos dentro del promedio.
 - 5) Nada para mejorar, vengo porque lo conozco desde hace años y me gusta la atención.
- **Personas 7 y 8** (se los entrevistó en pareja y contestaron juntos)
- 1) Conocemos a Don Blas y La Silvia.
 - 2) Son más caros.
 - 3) Televisión.
 - 4) Bien.
 - 5) Hace años que venimos, es de confianza.
- **Persona 9**
- 1) No conozco ninguno.
 - 2) (no contesta)
 - 3) Televisión.
 - 4) Buena calidad y precios caros, pero como en todos lados.

- 5) Destaco la atención y no sabría que mejorar.
- **Persona 10**
 - 1) No conozco ninguno.
 - 2) (no contesta)
 - 3) Uso más las redes sociales.
 - 4) Me parecen buenos.
 - 5) No mejoraría nada, destaco la buena atención.
 - **Persona 11**
 - 1) Conozco Po-Ka.
 - 2) Es bastante caro y de calidad intermedia.
 - 3) Redes sociales.
 - 4) Bien.
 - 5) La buena onda, nada para mejorar.
 - **Persona 12**
 - 1) Ninguno.
 - 2) No he consumido.
 - 3) Redes sociales.
 - 4) Bien, calidad medio, precio medio.
 - 5) Destaco la atención, nada para mejorar.
 - **Persona 13**
 - 1) La Silvia.
 - 2) Como los demás.
 - 3) Redes sociales.
 - 4) Muy buena calidad, precios bajos.
 - 5) La atención es muy buena, son muy amables, hacen fianzas, nada para mejorar.
 - **Persona 14**
 - 1) Todos, pero al que más voy es a Fabimar.
 - 2) Son más caros que los supermercados, y de menor calidad.
 - 3) Las 3, un poquito de todo.

- 4) Precios y calidad bien.
 - 5) Me gusta que trae cosas nuevas, no mejoraría nada.
- **Persona 15**
- 1) Los conozco de nombre.
 - 2) Nunca compré.
 - 3) Televisión.
 - 4) Buen precio y calidad.
 - 5) Destaco la comodidad y la amistad, nada que mejorar.
- **Persona 16**
- 1) No los conozco.
 - 2) Nunca compré ahí.
 - 3) Televisión y radio (recomienda el programa de Marcelo Manolio).
 - 4) Es un poco caro, pero muy buena calidad de atención.
 - 5) Destaco la atención y la amistad. Agregaría una rambla para discapacitados, ya que mi marido no puede venir porque anda en silla de ruedas.
- **Persona 17**
- 1) La Silvia.
 - 2) No compro ahí.
 - 3) Radio.
 - 4) Buenos.
 - 5) Destaco la atención.
- **Persona 18**
- 1) No conozco ninguno.
 - 2) No he comprado ahí.
 - 3) Redes sociales.
 - 4) Precios como en todos lados, buena calidad.
 - 5) Destaco la atención, no mejoraría nada.
- **Persona 19**
- 1) La Silvia y Luca.

- 2) En cuanto a precios, Luca es más caro y La Silvia normal, la calidad es promedio.
 - 3) Televisión.
 - 4) Excelente precio y calidad.
 - 5) Destaco la atención.
- **Persona 20**
- 1) Conozco todos.
 - 2) Todos tienen una calidad y precio promedio.
 - 3) Televisión.
 - 4) Precios y calidad buenos.
 - 5) Destaco la atención, mejoraría extender el horario del sábado hasta las 13 para la gente que vuelve de trabajar.
- **Persona 21 y 22** (se los entrevistó en pareja y contestaron juntos)
- 1) Conocemos a Luca, Don Blas y La Silvia.
 - 2) Luca tiene buen precio, pero poca variedad y calidad; Don Blas tiene buenos precios y más variedad de productos y rubros, es más cómodo; y La Silvia es más caro, pero tiene Cuenta DNI los fines de semanas, además de tener mucha variedad de productos, de todas formas, tiene tantas cosas que es incómodo porque es un lugar chico.
 - 3) Redes sociales.
 - 4) Muy buena calidad, y precios muy variados, tiene cosas más caras y otras más baratas que el promedio, pero en líneas generales es un muy buen comercio de barrio.
 - 5) Se destaca la atención y la limpieza. Mejoraría que agreguen otros rubros como más variedad de frutas, verduras y carnicería; también estaría bueno que tenga publicación de ofertas en redes sociales.
- **Persona 23**
- 1) La Silvia.
 - 2) Muy buen precio y calidad.
 - 3) Televisión.
 - 4) Muy buen precio y calidad.
 - 5) Destaco la atención, nada para mejorar.
- **Persona 24**

- 1) La Silvia y Po-Ka.
- 2) En La Silvia no compré nunca, en Po-Ka los domingos porque no abre Fabimar, no tiene mucha calidad y tiene precios altos.
- 3) Redes sociales.
- 4) Precios accesibles y calidad incomparable.
- 5) Destaco la atención, nada para mejorar.

- Persona 25

- 1) La Silvia y Po-Ka.
- 2) Ambos tienen calidad regular, Po-Ka está bien de precio y La Silvia tiene precios elevados.
- 3) Redes sociales.
- 4) Excelente precio y calidad.
- 5) Destaco la atención al público y la amabilidad con sus clientes, nada para mejorar.

- Persona 26

- 1) La Silvia y Po-Ka.
- 2) No voy a ninguno, los conozco de pasada.
- 3) Televisión.
- 4) Excelente precio y calidad.
- 5) Destaco la atención, nada para mejorar.

- Persona 27

- 1) Don Blas.
- 2) Buena atención y precios acordes.
- 3) Televisión y redes sociales.
- 4) Precios justos y calidad excelente.
- 5) Se destaca por ser el mejor y llevar pedidos, mejoraría que publique ofertas.

- Persona 28

- 1) La Silvia.
- 2) No compro en ninguno de esos.
- 3) Redes sociales.

4) Buena calidad y precios aceptables.

5) Buenos vecinos, no mejoraría nada.

- Persona 29

1) La Silvia y Po-Ka.

2) Ambos tienen precios altos, son un almacén popular con segundas marcas.

3) Redes sociales y televisión.

4) y 5) no son respondidas, el entrevistado consideró que al ser amigo desde la infancia no sería neutral.

- Persona 30

1) No los conozco.

2) -

3) Redes sociales.

4) Buena calidad y buenos precios.

5) Se destaca por la amabilidad y solidaridad con los vecinos, para mejorar serían necesarios más productos de verdulería.

- Persona 31

1) Ninguno.

2) -

3) Televisión.

4) Calidad y precios bien, mediocres.

5) Se destaca la atención, mejoraría en implementar cambios más grandes, innovaciones o cambios de estrategia. Mejoran la imagen, pero en esencia se mantienen como un negocio chico, por dentro sigue siendo una despensa de barrio.

- Persona 32

1) Ninguno.

2) -

3) Redes sociales.

4) Precios acordes y atención normal.

5) Nada destacable y no propone nada para mejorar, no recuerda el nombre por lo que tiene muy poco posicionamiento para él.

- Persona 33

- 1) La Silvia, Don Blas, y Po-Ka.
- 2) No tiene en cuenta la calidad y precio, va en ocasiones en donde Fabimar está cerrado, se guía por comodidad en cuanto a distancias, y tiene posicionado a cada competidor según su ubicación geográfica, no recuerda sus nombres.
- 3) Principalmente radio, solo los fines de semana utiliza redes sociales.
- 4) Fabimar tiene precios elevados, ya que dice que hay productos que están hasta un 20% más caro que en otros lugares, pero la calidad de lo que se vende es buena.
- 5) Tienen buena relación ya que son clientes desde hace más de 10 años, así que aprecian esa relación familiar y mejorarían los precios.

- Persona 34

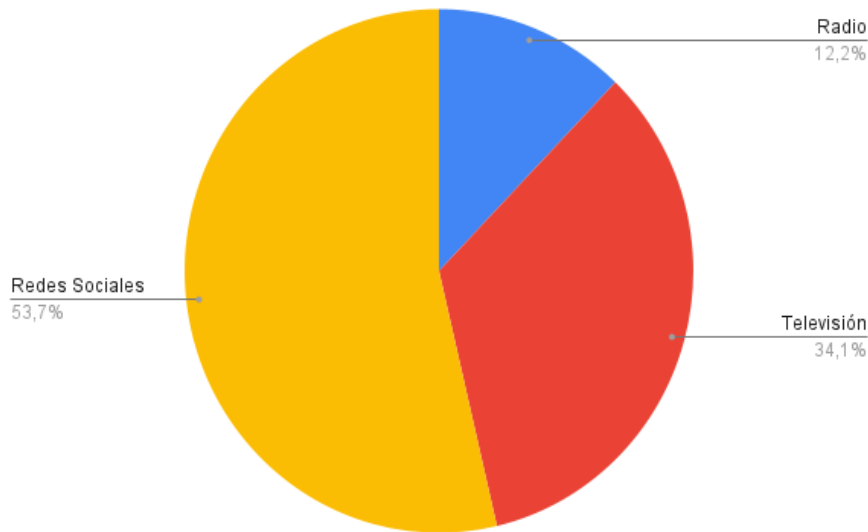
- 1) La Silvia.
- 2) Solo lo visita cuando está cerrado Fabimar, es más caro.
- 3) Utiliza los 3 medios, pero mucho más, redes sociales.
- 4) En cuanto a calidad es el que más prefiere, no mira los precios, confía plenamente en el almacenero del barrio.
- 5) Destaca principalmente la calidad de persona de Fabian, no mejoraría nada.

Resultados gráficos

Como se mencionó en el cuerpo del trabajo, a continuación, se encuentran los gráficos que resumen algunos de los resultados más importantes de la investigación de mercado, con su debida descripción.

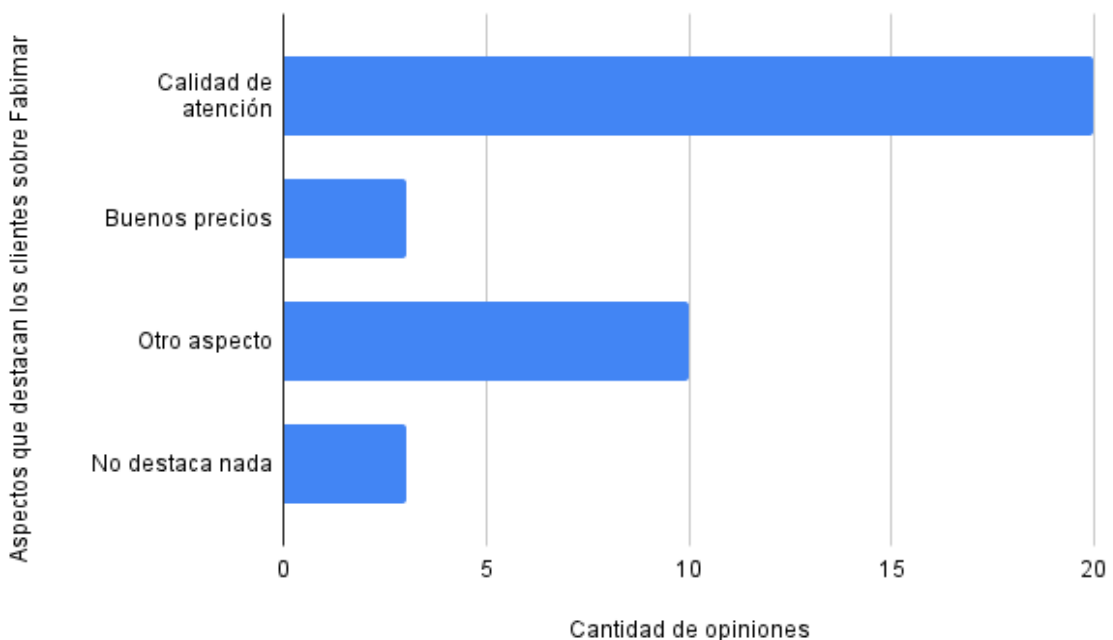
Preferencia de los clientes de Fabimar sobre los medios de comunicación

Más de la mitad de los encuestados manifestaron ser usuarios de redes sociales, independientemente de su edad.



Aspectos destacados sobre Fabimar por sus clientes

De las 34 personas encuestadas, y teniendo en cuenta que algunas destacaron más de un punto, encontramos que 20 destacaron a Fabimar por su calidad de atención, 3 lo destacaron por sus buenos precios, 10 lo destacaron por otros motivos (entre los que se encuentran la limpieza, la comodidad, la confianza, la arquigrafía, y sus productos), y 3 no destacaron nada en especial.

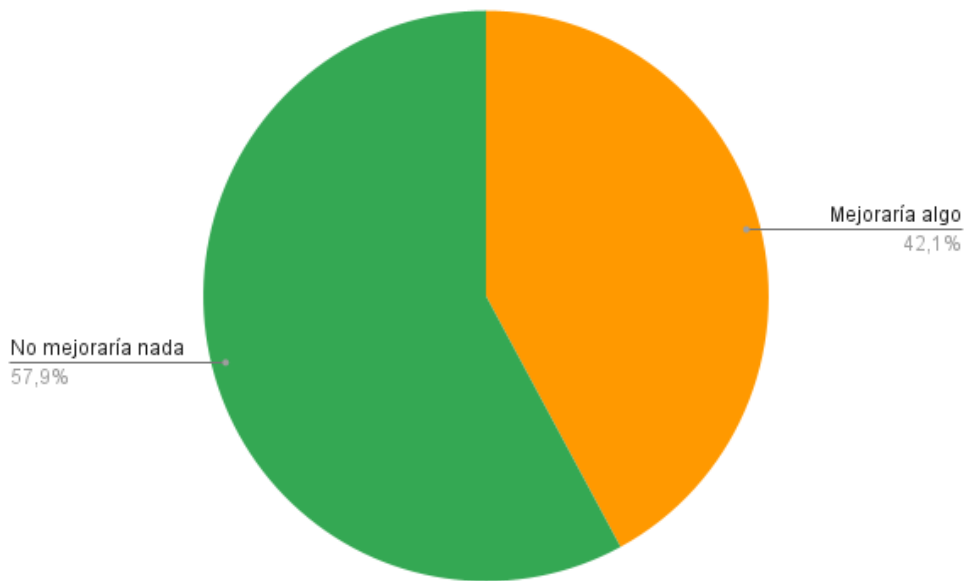


Aspectos a mejorar en Fabimar

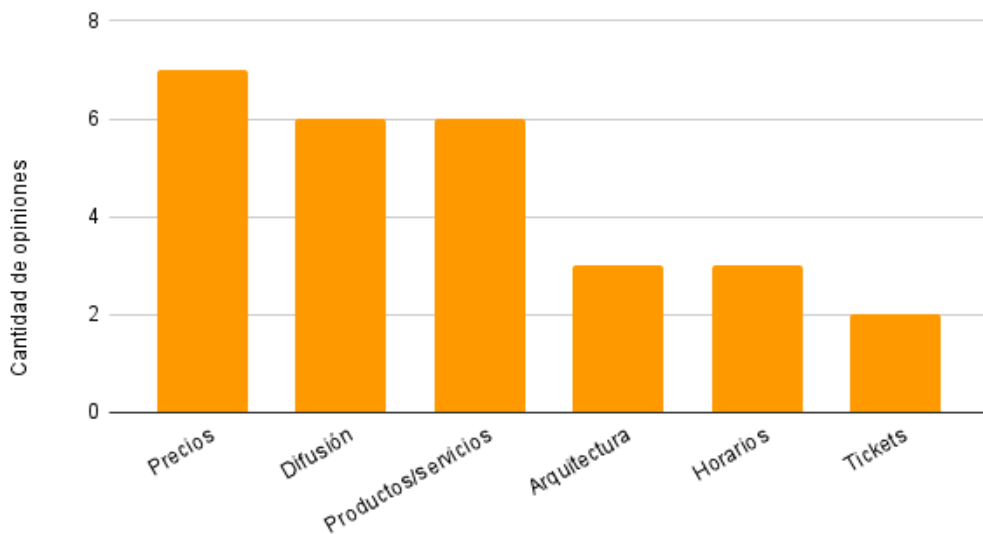
Para el siguiente análisis, se sumaron las respuestas de los miembros del equipo del comercio y las de sus clientes. Se obtuvo que 16 personas mejorarían al menos un aspecto y

22 personas manifestaron que no hace falta mejorar nada. De aquellas que mejorarían algo y teniendo en cuenta que varias personas proponen más de un cambio, se facilita un desglose con sus opiniones en donde 7 personas sostienen que se los precios son elevados y deberían hacer algo al respecto, 6 creen conveniente que Fabimar tenga presencia en redes sociales y medios de comunicación, otras 6 creen conveniente que el negocio comercialice determinados rubros, productos, o preste servicios que hoy no lo hace, 3 proponen mejoras en relación al edificio y su arquitectura, otras 3 proponen la ampliación del horario de atención, y 2 propusieron el mejor detallamiento de los tickets.

Frente a la pregunta ¿mejorarías algo de Fabimar?, se obtuvo:

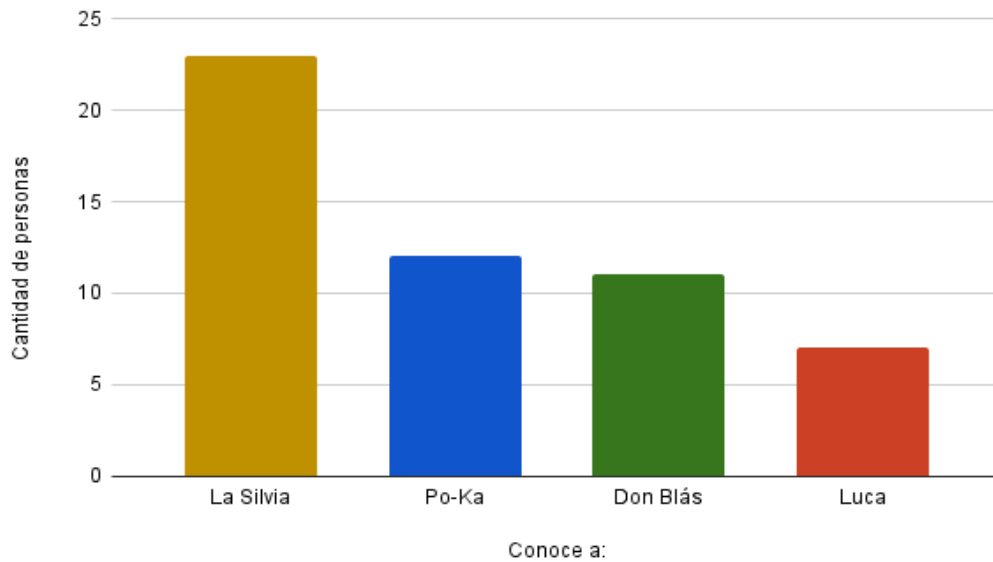


Aspectos que mejorarían



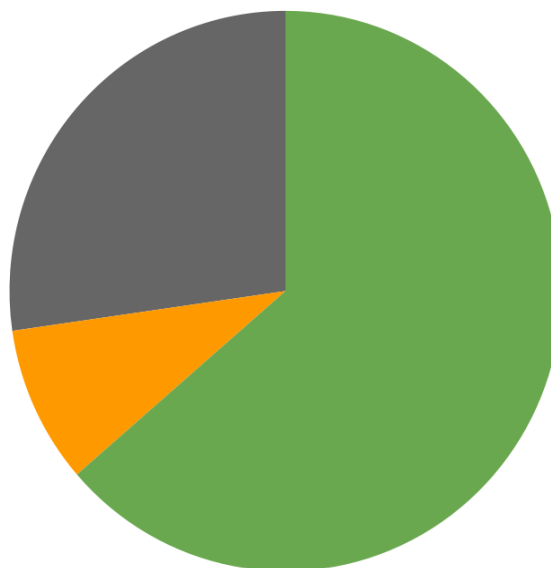
Popularidad y análisis de los principales competidores de Fabimar

En el siguiente gráfico se visualizan cuántas personas manifestaron conocer a cada uno de los 4 principales competidores, teniendo en cuenta que muchas dijeron conocer a más de uno, se encuentra que 23 conocen a La Silvia, 12 a Po-Ka, 11 a Don Blás, y otras 7 a Luca.



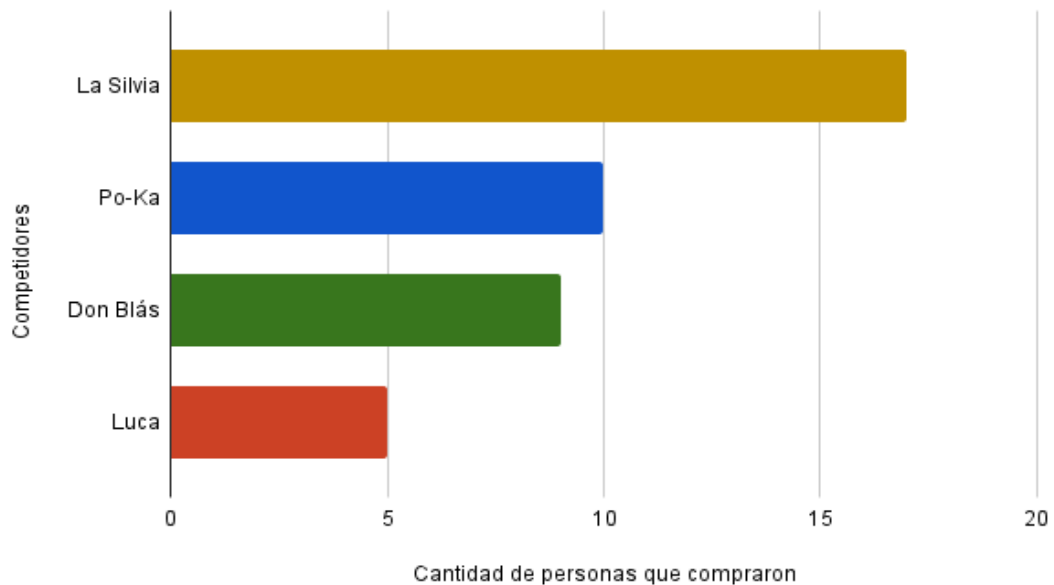
Ahora, teniendo en cuenta que un 27,3% de los encuestados no conoce la competencia y un 72,7% sí, se muestra cuántos de este último grupo alguna vez compraron en alguno de los competidores (21 personas) y cuántos manifestaron nunca haber comprado en ninguno de ellos (4 personas).

● Conocen y compraron (63,6%) ● Conocen y no compraron (9,1%) ● No conocen 27,3%



Por ende, el 63,6% de los encuestados ha tenido interacción con la competencia, y un 36,4% no.

Por último, de las personas que conocen y compraron alguna vez en la competencia, se realiza el desglose de dónde compraron. Teniendo en cuenta que varias personas han comprado en más de un competidor, se obtiene que 17 compraron alguna vez en La Silvia, 10 en Po-Ka, 9 en Don Blás, y 5 en Luca.



Construcción de la matriz de posicionamiento

En el siguiente gráfico se muestran representadas con puntos, todas las percepciones de los entrevistados sobre los precios y calidad de los autoservicios de estudio. Luego, se muestran distintos gráficos con las percepciones expresadas sobre cada comercio por separado. En base al promedio de cada resultado, se construyó la Matriz de Posicionamiento que se encuentra en el trabajo.

