



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ANÁLISIS Y PLAN DE ACCIÓN DE CAFÉ MARTÍNEZ YERBA BUENA

Autores: Majul, Lourdes María
Rubino, Inés María
Sosa, María Eugenia

Director: Fagre, Liliana

2017

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

Las empresas necesitan conocer los entornos tanto interno como externo en el que se desenvuelven, para que a partir de allí puedan fijar sus objetivos y perseguir los mismos eficientemente. Asimismo, se requiere una idea clara de sus puntos fuertes y débiles para poder hacer frente a las oportunidades y amenazas de la organización.

En el presente trabajo se realizan estas acciones, sumado a un análisis de la estrategia comercial y a una investigación de mercado, que contribuyen con la información relevante y necesaria, para lograr una correcta toma de decisiones que ayuden a la consecución de los objetivos de la organización a partir de apropiados planes de acción.

La aplicación está dada en la reconocida franquicia de Café Martínez, ubicada en la localidad de Yerba Buena desde hace ya más de cinco años.

Luego de la implementación de las distintas herramientas, se presentan las propuestas que permitirán a la franquicia garantizar un crecimiento sostenible en el tiempo y una mejora continua de la prestación de sus servicios.

PRÓLOGO

Este documento fue realizado a modo de trabajo final para la materia Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, como requisito para aprobación de la misma y para completar los estudios de grado para obtener el título de Licenciadas en Administración de Empresas.

El trabajo está centrado en el diagnóstico y análisis comercial de una franquicia ubicada en la localidad de Yerba Buena, Tucumán, Argentina. Se trata de la empresa Café Martínez, dedicada a la cafetería y gastronomía.

Cabe destacar que el presente escrito es el resultado de poner en ejecución un conjunto de conceptos y conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, aplicados a una empresa en particular. Para poder realizar el mismo de la mejor manera, contamos con el total apoyo y guía de nuestra tutora, Profesora y Magister Liliana Fagre, a quien agradecemos por su buena predisposición de principio a fin.

CAPÍTULO I

EMPRESA EN MARCHA: CAFÉ MARTINEZ YERBA BUENA

Sumario: 1.Historia; 2.Franquicias; 3.Análisis del entorno; 4. Herramientas para hacer el diagnostico

1- Historia

Café Martínez es una compañía bonaerense que opera desde 1933. Su eje principal es, fue y será el café. Son importadores, elaboradores y distribuidores de dicho producto. Lo cuidan en todas sus fases y procesos desde de la planta hasta la taza, es así como consiguen una de sus metas más preciadas que es la excelencia, tanto en calidad de productos como de atención.

En la actualidad, la cadena cuenta con más de 160 locales, con una propuesta de productos para los distintos horarios del día, con la calidad que caracteriza a la compañía.

Café Martínez utiliza las franquicias para expandirse territorialmente. Las mismas se seleccionan cuidadosamente de forma consensuada con cada franquiciado, eligiendo estratégicamente su ubicación y en especial al franquiciado que la manejará, buscando alcanzar la mayor posibilidad de éxito de los puntos de venta.

Cada apertura de una nueva franquicia se planea detalladamente, siguiendo un prolijo cronograma que abarca la elección de la ubicación, la selección de los empleados, las compras de equipamiento y la capacitación del personal que trabajará junto al franquiciado. El departamento de capacitación, coordina la inducción inicial de todos los puestos del local, convirtiéndose luego en un soporte de consulta permanente ante cualquier inquietud o necesidad del franquiciado.

Particularmente, la idea de un comercio de Café Martínez en la localidad de Yerba Buena (Tucumán) surge cuando el actual propietario de la galería donde está ubicado el local, les propuso a José Osvaldo Rubino y René Eleas invertir allí en un bar o restaurante. Así fue como empezaron a buscar diferentes posibilidades y hablar con distintas franquicias. De todas ellas eligieron Café Martínez puesto que se adaptaba perfectamente a lo que buscaban, esto es, un lugar en donde los clientes pudiesen trabajar, reunirse con amigos, hacer negocios, etc.

2- Franquicias

A continuación, se desarrollará en qué consisten las franquicias para poder analizar el negocio bajo estudio: Café Martínez Yerba Buena.

En primer lugar, se enunciarán algunas definiciones de Franquicia:

- Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.¹
- La franquicia es una actividad comercial que se realiza en virtud de un acuerdo o contrato por el que una empresa o persona (franquiciante) concede a otra (franquiciados) una licencia o derecho a utilizar su nombre, su

(1) Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española (2014). franquicia. Diccionario de la lengua española (23.^a edición).

marca, sus productos, servicios o procedimientos, a cambio de una contraprestación económica.²

- La franquicia es una forma de negocio que consiste esencialmente de una organización (el franquiciante) con un paquete de negocio centrado en un producto o un servicio probado en el mercado, que entra en una relación contractual continua con franquiciantes, típicamente pequeñas firmas independientes y autofinanciadas, gerenciadas por sus dueños, operando bajo la marca del franquiciante para producir y/o comercializar bienes o servicios de acuerdo a un formato especificado por el franquiciante.³

A pesar que son diferentes definiciones, aunque todas útiles, se observan ciertas coincidencias entre ellas; es por eso que se presentan los elementos más importantes que integran un acuerdo de Franquicia:

1) Sujetos que forman parte:

- Franquiciante: es quien cede una marca comercial ya acreditada, como así también su técnica de trabajo, experiencia y conocimientos, a cambio de determinadas compensaciones económicas. Asimismo, es el encargado de redactar el contrato y determinar las cláusulas que regularán la relación comercial con el franquiciado.

- Franquiciado: es la contraparte, aquel que inicia la actividad comercial asociándose a la marca franquiciada, recibe el fondo de comercio del franquiciante en una zona de exclusividad y cuenta con asistencia permanente mientras tenga vigencia el contrato. Por su parte, está obligado a seguir las normas, sistemas y procedimientos del franquiciante.

(2) Las franquicias, en internet: <http://www.actiolegis.com.ar/franquicias.htm#franquici> a04 (mayo de 2010).

(3) CURRAN James , STANWORTH John , Franchising in the Modern Economy- Towards a Theoretical Understanding, International Small Business Journal Vol.2 N°1 (1983):11.)

2) Marca:

Es el franquiciante quien detenta la propiedad de una marca y cede su uso al franquiciado. Este último no solo debe usar dicha marca sino también todos aquellos signos distintivos respecto al resto del mercado, y seguir con las instrucciones impuestas por el franquiciante.

3) Know-How:

El know-how se basa en conocimientos técnicos, procedimientos y conjuntos de informaciones necesarias que proceden de la experiencia y que su autor mantiene en secreto para su uso o para transferirlos confidencialmente a un tercero. Es tarea del franquiciante capacitar al franquiciado sobre cómo se desarrolla su negocio y brindarle su fórmula del éxito.

Entre las principales ventajas que obtiene el franquiciante, se pueden mencionar las siguientes:

- El sistema permite una rápida expansión y penetración en el mercado al no depender de la disponibilidad de capital propio o acceso al crédito.
- Menor necesidad de capital, puesto que no se debe invertir en infraestructura de nuevos locales sino en la enseñanza, capacitación y seguimiento de los franquiciados.
 - Se beneficia la marca por la mayor cantidad de locales.
 - A pesar de que los locales pertenecen a los franquiciados, se mantiene el control del negocio ya que es el franquiciante quien impone las políticas del mismo.
 - Se pueden lograr economías de escala en la compra tanto de materias primas como en equipos y maquinarias.
 - Se evitan los posibles problemas que conllevaría el sucursalismo.

Por su parte, las ventajas para el franquiciado (como Café Martínez Yerba Buena) se detallan a continuación:

- Se reduce el riesgo e incertidumbre al ser propietario de un negocio acreditado, con resultados probados.
- Se obtiene y accede a experiencia, tecnología y know how.
- Zona de exclusividad.
- Se tiene acceso a economías de escala.
- Se incrementa su prestigio personal al involucrarse en una red de negocios posicionada.
- Se recibe formación, capacitación inicial, asistencia y soporte continuos.
- Se accede a una inversión rentable y de bajo riesgo.

Una vez presentados los componentes y las ventajas de una franquicia, se desarrollará la historia de Café Martínez (Casa Central) y cómo el uso de la franquicia le permitió implementar una estrategia de crecimiento.

En un principio, contaban con cinco locales propios que fueron abriéndose de manera sucesiva debido al flujo creciente de clientes. Luego se introdujeron en el mundo de las franquicias a partir que un cliente se acercó a los dueños con la idea de expresarles su deseo de tener un local igual a Café Martínez. Esto llevó a los empresarios a investigar acerca de las franquicias, debido a que no había demasiada información sobre el tema en aquel entonces, por lo cual le otorgaron una licencia de marca a dicho cliente (al ser el primero, realizaron un tipo de contrato más sencillo que la franquicia).

A partir de ahí, observaron que las franquicias les permitirían salvar el obstáculo que era acceder a fuentes de financiamiento para de este modo lograr el crecimiento. Café Martínez encontró en el uso intensivo del modelo

de franquicia, una estrategia para poder llegar a tomar la dimensión que la cadena tiene hoy: más de 160 locales en operación en el país y en el exterior.

La franquicia de Café Martínez es una de las que más ha crecido en los últimos tiempos; creemos que tiene que ver con el hecho de que ofrece una marca que, hoy goza de un gran reconocimiento y alta valoración, sumado a la alta calidad reconocida de su producto principal, el café, y una propuesta de franquicia genuina, si la analizamos desde el punto de vista de las 3 claves para una franquicia exitosa: fórmula de éxito, probada y transmisible.⁴

Para mantener la salud de su sistema de franquicias, Café Martínez puso en marcha un dispositivo que cuenta con tres componentes: un sistema de monitoreo en tiempo real de la facturación, un esquema de visitas de los asesores de franquicia y un esquema de auditorías tipo *mystery shopper*. Tanto las visitas del asesor como las del cliente oculto procuran verificar la invariabilidad en la prestación del servicio.

3- Análisis del entorno

El entorno de una empresa está dado por aquellos actores y las fuerzas externas que afectan la capacidad de la gerencia para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta. Es por ello que resulta muy importante el estudio tanto del micro entorno como del macro entorno:

(4) LAVEGLIA Eduardo Augusto, Como construir una marca exitosa sin publicidad: el caso Café Martínez, 1ª ed. – Buenos aires: Pluma Digital Ediciones, 2013. Pág 159

3.1 Microentorno

El microentorno está compuesto por aquellas fuerzas cercanas a una organización, que pueden llegar a influir en la capacidad que esta puede satisfacer a sus clientes.⁵

1. La empresa

Misión, visión y principios de Café Martínez:

Misión: Creamos sabores, momentos y proyectos para una vida mejor.

Visión: Ser en cada país, ciudad, pueblo o barrio. El lugar elegido por su gente. En este caso particular, en la ciudad de Yerba Buena.

Principios:

- La verdad, nos gusta hablar de frente, mirarnos a los ojos y decirnos las cosas como son. Poder sellar nuestros tratos con un apretón de manos y que sea eso a lo que le damos valor y no a las letras frías en un papel.
- La belleza, la verdad dicha sin belleza puede dañar. Las cosas hay que decirlas bien, con el fin de construir. Nos gusta buscar un sentido estético a las cosas que hacemos. Nos gusta la gente bella por dentro.
- La bondad, nos gusta juntarnos con gente buena. Es con el tipo de gente que se puede contar para hacer las cosas bien.
- La unidad, el terreno necesario para que las virtudes se desarrollen correctamente es el espíritu. Todos somos seres espirituales, no importa cuál sea nuestra religión, pensamiento o práctica y estamos unidos

(5) KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Marketing, 11° Edición, Editorial Pearson (2007) pág. 70.

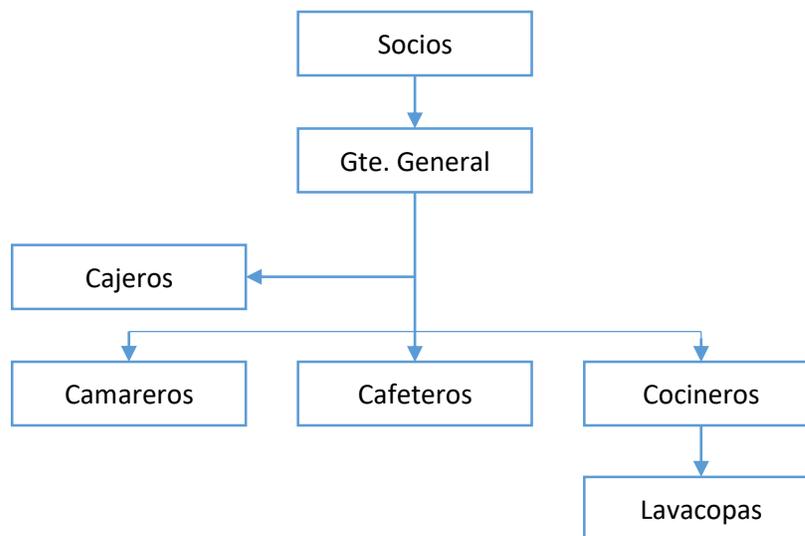
por una misma energía, no importa el nombre que le pongamos a la misma. Nos gusta sumarnos a esa energía que ayuda a que las cosas se hagan bien.

- El crecimiento, todo lo que hacemos está orientado hacia el crecimiento espiritual, cultural y económico de nuestros clientes, proveedores franquiciados y equipos de trabajo.
- La excelencia, será el resultado de aplicar todos nuestros principios a nuestro trabajo. La excelencia es un horizonte al que debemos aspirar llegar todos los días.⁶

Organigrama

Socios: René Eleas - José Osvaldo Rubino

Gerente General: Valeria Sánchez



Contabilidad:

(6) Consultas a base de información, en Internet, <http://mimaridaje.blogspot.com.ar/2012/08/cafe-martinez-comparte-su-mision-vision.html>

Todas las actividades contables de Café Martínez Yerba Buena son llevadas por René Eleas, uno de los socios de la franquicia. Dichos procesos se realizan en forma manual.

Procesos y procedimientos

Los principales procesos comerciales que presenta Café Martínez Yerba Buena son:

- Atención al cliente. Se detectan los siguientes procedimientos:
 1. Se presenta el cliente en el establecimiento.
 2. El camarero le ofrece la carta.
 3. El cliente realiza el pedido.
 4. El pedido es llevado a la barra donde se lo entrega al cocinero.
 5. Se prepara el pedido.
 6. Se lleva el pedido al cliente.
- Cobranza. Se compone de los procedimientos que se detallan a continuación:
 7. El cajero realiza y registra la factura del pedido.
 8. El camarero entrega la factura al cliente.
 9. El cliente paga, con el medio de pago correspondiente.
 10. El camarero lleva el medio de pago al cajero.
 11. El cajero registra el pago y genera el ticket de posnet (en caso de ser necesario) que será firmado por el cliente.

2. Proveedores

La mayor parte de los productos que se comercializa en Café Martínez Yerba Buena son provistos desde Buenos Aires, por parte del franquiciante. Los pedidos se realizan semanal o mensualmente, dependiendo del producto, en forma manual; a excepción de aquellos productos de edición limitada (tales como huevos de pascua o recipientes de

café con decoraciones navideñas) los cuales son provistos en forma automática.

Sin embargo, también existe una cierta cantidad de productos que Café Martínez Yerba Buena se ve obligado a adquirir localmente por razones de distancia, tales como productos de repostería y algunos de panadería. Estos proveedores deben seguir específicamente las recetas de la marca para lo cual necesita previa aprobación del franquiciante.

Si el franquiciado quisiera comercializar algún producto que no está incluido en la carta del franquiciante, es decir, que la marca no comercializa oficialmente, debe comunicarlo y ellos deciden si se les permitirá comercializar ese producto al franquiciado para lo cual deberá conseguir un nuevo proveedor.

3. Clientes

Café Martínez Yerba Buena es en principio una cafetería familiar, sin embargo, su mercado meta es mucho más amplio que eso. Se apunta más que nada a residentes de Yerba Buena, y el rango de edad oscila entre 20 y 65 años aproximadamente. En principio, el segmento de mercado se resume en hombres, mujeres y familias que buscan productos de cafetería de alta calidad y una excelente atención, así como también un espacio cómodo y agradable en el cual reunirse, trabajar y/o estudiar.

4. Competidores

Los competidores más fuertes de la organización no consisten solo en aquellos que se encuentran ubicados a una distancia cercana a la misma, sino también se incluye a aquellas cafeterías que, al igual que Café Martínez, se distinguen por la alta calidad de sus productos y servicios. Estos últimos,

resultan grandes amenazas puesto que poseen una visión similar a la de la marca, es decir, todos buscan ser el lugar elegido por los consumidores.

Estos competidores son Tennessee, Freddo, Heller, Sole Mio, Havanna, Beans, Sunset, entre otros.

3.2 Macroentorno

Por su parte, el macroentorno es aquel que afecta a todas las organizaciones y está fuera del control de las mismas y, por lo tanto, influye en su rendimiento.

Las fuerzas que configuran el macroentorno según Kotler son: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. Dichas fuerzas generan tanto oportunidades como amenazas para las empresas.

Demográficas

Café Martínez del presente trabajo está ubicado en la localidad de Yerba Buena, municipio situado al oeste de la ciudad capital de la provincia de Tucumán, Argentina. Es un municipio de gran importancia dentro del área Metropolitana, luego de San Miguel de Tucumán, por su tamaño, población y ritmo de expansión urbana, considerándose el municipio de mayor crecimiento poblacional de los últimos años.

La ciudad está constituida principalmente por sectores residenciales (chalés, barrios cerrados y country clubs) de un nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto. Además, cuenta con una creciente actividad comercial (posee tres de los cuatro centros comerciales de la provincia) y una amplia variedad en gastronomía que principalmente se desarrolla sobre la Avenida Aconquija. Gracias a su insuperable paisaje y

agradable clima, se lo considera un municipio pujante que ha sido elegido para establecer negocios por parte del empresariado provincial y nacional.⁷

Económicas

Estas fuerzas son fundamentales ya que determinan el bienestar de la economía nacional y la visión futura, que influyen en la capacidad de las organizaciones para generar tasas de rendimiento adecuadas. Está relacionado con el poder adquisitivo y los patrones de gasto de los consumidores, resulta importante estar bien informado sobre su variación a través del tiempo, para estar mejor informado y utilizar esto como una herramienta para la toma de decisiones.

La economía argentina en este momento presenta una crisis inflacionaria, altas tasas de interés, alto déficit del estado impactando en el poder adquisitivo real de los consumidores, los cuales modifican sus hábitos de consumos, sin embargo, el mercado meta al que está dirigido Café Martínez no fue afectado considerablemente.

Tecnológicas

El entorno tecnológico es el de mayor velocidad de desarrollo, ha tenido un gran impacto en los estilos de vida del hombre moderno, en sus hábitos de consumo y en su bienestar económico.

Existen muchos avances tecnológicos que afectan a las empresas a la hora de brindar un servicio y formular estrategias comerciales.

Los desarrollos de nuevas tecnologías no son una mayor influencia en términos de equipamiento tecnológico en la empresa, en cambio, los adelantos en tecnologías de las comunicaciones, permiten a las personas y a

(7) Consultas a base de información, en Internet, <http://led.tucuman.gob.ar/wp-content/uploads/2015/07/Yerba-Buena.pdf>

las organizaciones realizar negocios desde casi cualquier lugar. Este factor es el que más concierne a la empresa bajo análisis ya que se puede ver el creciente uso de las redes sociales como medio de comunicación entre: empresas y clientes, empresas y empresas, clientes y clientes, por lo que es una herramienta muy útil a la hora de interactuar con ellos.

Por otro lado, también hay influencia en la tecnología que utiliza la empresa con su franquiciante, por ejemplo, al tener on line la información que le llega a la casa central para proveer de insumos, el sistema de monitoreo en tiempo real de la facturación, entre otros.

Naturales

La creciente escasez de materia prima es un tema de preocupación para los administradores de las diferentes organizaciones como así también la contaminación y cómo el hombre utiliza la materia prima para convertirla en un producto.⁸

Al tratarse de una franquicia, no se puede aprovechar la basta cantidad de insumos (materia prima) que ofrece la provincia, puesto que la mayoría de los productos son provistos de la casa central que se encuentra ubicada en la provincia de Buenos Aires.

Si bien la responsabilidad social empresarial de la empresa bajo estudio no está desarrollada, es un tema que se abordará más adelante.

Culturales

Los factores culturales afectan cómo piensan y cómo consumen las personas, es por ello que se trata de un tema de mucho interés para los profesionales de marketing. Las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores básicos de la sociedad, sus percepciones, preferencias y

(8) KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Op. Cit., pág 84

comportamientos, siempre son temas de análisis para elaborar estrategias adecuadas para poder llegar al consumidor final.

En Tucumán, más precisamente en Yerba Buena, se puede decir que hay una cultura tradicionalista donde no se producen grandes cambios en los valores sociales, creencias o estilos de vida.

La cultura tucumana está muy orientada al consumo de café. Es común sentarse a tomar un café ya sea para discutir algún negocio, reunirse con amigos, o simplemente para disfrutarlo. También cabe mencionar que un número importante de consumidores concurren fundamentalmente los fines de semana a esparcirse en Yerba Buena para consumo gastronómico.

4- Herramientas para hacer el diagnóstico

4.1 Análisis FODA:

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación real de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) para así poder planear una estrategia a futuro. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

No obstante, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias de alternativa claras basadas en él. Por lo tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de la compañía, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas. Dicha matriz es un marco conceptual para un análisis

sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.⁹



Matriz FODA

Las cuatro estrategias de alternativa de la matriz FODA se presentan a continuación:

12. La estrategia DA: busca minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Es una estrategia que quizás requiera que la empresa se expanda mediante inversiones fuertes, para mejorar sus debilidades y afrontar mejor las amenazas.

13. La estrategia DO: intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Esta estrategia requiere el desarrollo o adquisición de los recursos que permitan minimizar las debilidades y, a su vez, utilizar esos recursos para aprovechar las oportunidades que se presentan.

14. La estrategia FA: utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas del ambiente. Mediante el uso de las fortalezas adquiridas en forma de mejores recursos humanos, competencias distintivas sustentables y capacidades dinámicas, la empresa va a buscar enfrentarse a las amenazas para intentar reducirlas o eliminarlas.

15. La estrategia FO: capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades (es la más deseable). Es la estrategia ideal para que una empresa haga buen uso de los recursos que posee. A su

(9)KOONTZ Harold, WEHRICH Heinz, CANNICE Mark, Administración, 13ª Edición, pág 138.

vez, esto promueve la superación de las amenazas y debilidades mediante la creación de nuevas competencias distintivas al aprovechar las oportunidades y fortalezas.

Análisis de la empresa bajo estudio:

Fortalezas

- Servicio rápido en las mesas.
- Amplia gama de productos para consumir durante todo el día.
- Fuerte posicionamiento en el mercado.
- Personal especializado y adecuado para las tareas a realizar.
- Ubicación estratégica.
- Alta calidad de servicios y productos: uno de sus principios es alcanzar elevados parámetros de excelencia.
- Capacidad de diferenciación.
- Clientes leales y fidelizados, esto se puede comprobar con la frecuencia semanal que los clientes concurren.
- Negocios complementarios (alquiler de servicios para eventos).

Debilidades

- El no aprovechamiento de un gran espacio en el local (Segundo piso), generando una amplia capacidad ociosa y con ella, un alto costo de oportunidad.
- Poco manejo de las redes sociales siendo que no se aprovecha al máximo las mismas para generar un mejor vínculo con sus clientes. Esto se debe a la falta de capacitación de su personal en el manejo de las mismas.
- Percepción por parte de los clientes expresada en reclamos respecto a la poca variedad de menú.

- Ausencia de una estrategia comercial clara por parte del negocio.

Oportunidades

- Ampliar sus productos/servicios. Además del café, el cortado y las tradicionales medialunas, la carta de productos que una cafetería gourmet (establecimiento donde el cliente puede encontrar granos y aromas de todo el mundo con un tratado característico, pastelería y cafés especializados y elaborados) puede ofrecer: desde cafés con sabores exóticos hasta cafés fríos saborizados y también opciones de menú para cualquier comida del día.

- Desarrollar estrategias comerciales dirigidas a los jóvenes y a desestacionalizar el consumo de café. Aquellos que eligen el café, prefieren consumirlo fuera de sus casas; esto se traduce en una oportunidad para las cafeterías (ya que se cree que solo es una bebida para ser consumida en invierno).

- Otra oportunidad es la de innovar y agregar a sus propuestas nuevos productos adaptados tanto al paladar de los consumidores, como al estilo y ritmo de vida que poseen. Como ejemplo de esto se puede mencionar el *coffee to go*.

- Utilizar el espacio para generar nuevos servicios, promociones y ampliar su cartera de productos/servicios. Por ejemplo, para reuniones sociales, de trabajo, etc.

Amenazas

- Una amenaza está dada por los precios del grano del café que se ve reflejado en el precio final del producto.

- Otra es la posibilidad que entren nuevos competidores con el establecimiento de negocios gastronómicos en la zona, por ejemplo, Starbucks.

- Un obstáculo adicional se origina por las constantes fluctuaciones económicas-financieras y las fuertes crisis, llevando a que los consumidores decidan recortar los gastos destinados a actividades de distracción, ocios, esparcimiento, etc.

4.2 Análisis de Porter: las 5 fuerzas

El análisis de las 5 fuerzas propuesto por Porter permite evaluar el atractivo de la industria en la cual la empresa participa. Este análisis se enfoca en los factores externos que interactúan con la organización, pero a su vez pone en consideración factores propios de la competencia entre distintas empresas de un mismo sector, y empresas que podrían modificar el accionar e incidir en la rentabilidad de la organización.

Se basa en la existencia de cinco fuerzas a ser consideradas: la intensidad de la rivalidad entre competidores dentro de la industria, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los compradores.



Cruz de Porter

1. Poder de negociación de los clientes:

Se lo considera una fuerza competitiva porque los clientes pueden influir o atentar sobre la rentabilidad de la empresa. Suelen competir en el sector forzando la baja de precios, realizando negociaciones por una calidad mayor o por un mejor servicio y generando competencia entre los competidores existentes.

En el caso de café Martínez, el fuerte de sus clientes son consumidores de sexo indistinto con una edad entre los 20 y los 65 años. Cabe destacar que:

- No existen clientes que realicen compras de grandes volúmenes por la naturaleza del rubro.
- Los compradores son sensibles a los cambios bruscos en los precios.
- Al venderse una experiencia de socialización, la posibilidad de integración hacia atrás por parte del cliente resulta nula.

Es por ello que, en base a lo mencionado anteriormente, se considera que el cliente posee poco poder de negociación; aunque en general al final es el cliente quién decide consumir o no los productos de la empresa; también cabe destacar que Café Martínez lleva adelante una estrategia de diferenciación de modo tal que puede ser más competitiva.

2. Rivalidad entre las empresas existentes:

Los competidores actuales son aquellos que satisfacen la misma necesidad y que tienen el mismo segmento de mercado. Como ejemplo de esto se puede mencionar a Havanna, Beans, Bonafide, entre otros.

3. Amenaza de nuevos competidores:

Se refiere a aquellas empresas que pueden ingresar al sector y convertirse en competidores. Esta amenaza se puede evaluar por las “barreras de entrada”, que son elementos de protección para las empresas que pertenecen a un sector dado.

Un potencial competidor para Café Martínez sería, por ejemplo, Starbucks. También se puede mencionar a otros competidores que no se encuentran en Yerba Buena actualmente, como por ejemplo Balcarce; que en el caso que decidieran ingresar a la plaza de Yerba Buena se transformarían en competidores directos de Café Martínez.

4. Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas, al amenazarlas con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Principalmente podrán ejercer presión cuando sea uno de los pocos proveedores que existe en su especialidad, no existan sustitutos de los productos que vende, cuando venda un producto importante para el comprador, entre otros.

En el caso de café Martínez, se observa que no cuentan con una gran cantidad de proveedores puesto que la mayoría de los productos son provistos por el franquiciante, con quien constituyó una alianza al lograr ser franquiciado. No obstante, a nivel local cuenta con ciertos proveedores para productos de panadería y repostería. Se considera que los mismos tienen un poder de negociación bajo porque si no cumplen las recetas específicas de la marca, éstos podrían ser sustituidos por otros proveedores.

5. Amenaza de productos sustitutos:

De todas las fuerzas analizadas, la de los productos sustitutos es la que menos riesgos conlleva. Esto es así porque no existen los productos sustitutos como tal, sino que los competidores ofrecen el mismo tipo de producto, y éstos abarcan una lista de sustitutos entre sí dentro de las opciones de la carta.

El análisis resulta más útil si consideramos que los sustitutos no son productos en sí, sino más bien los servicios. Las opciones que tienen los clientes como sustitutos son las reuniones en casa, otros tipos de cafés/bares de la zona, etc.

Estrategias genéricas de Porter

Porter considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia, según el objetivo considerado: todo el mercado o a un segmento específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva que dispone la empresa: una ventaja en costos o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto.¹⁰

(10) LAMBIN Jean-Jacques, Marketing Estratégico, 3º edición, Editorial McGraw-Hill, pág 337

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estratégico Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Las estrategias básicas según Porter

1. La estrategia del liderazgo en costos: se apoya en la dimensión productividad y está ligada a la existencia de un efecto de experiencia. Una posición de liderazgo en costos protege a las empresas contra las cinco fuerzas competitivas, porque son los competidores menos eficientes los primeros que sufrirán los efectos de la lucha competitiva.

2. La estrategia de diferenciación: tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. Así, una diferenciación acertada permite obtener beneficios superiores a los competidores debido al precio más elevado que el mercado está dispuesto a aceptar, y a pesar de los costos generalmente más elevados que son necesarios para asegurar las cualidades distintivas.

3. La estrategia de concentración: se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es asignarse una población-objetivo restringida y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado.

Café Martínez lleva adelante una estrategia genérica de diferenciación, puesto que busca diferenciarse de sus competidores mediante la oferta de productos con cualidades distintivas, teniendo en

cuenta que los consumidores estarán dispuestos a pagar más por ellos. La diferenciación está dada también por la imagen de marca.

CAPITULO II

COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Sumario: 1.Segmentación de mercado; 2.Mercado meta; 3.Posicionamiento; 4. Mezcla comercial: 4P'S; 5. Naturaleza y características de un servicio; 6. Naturaleza del sector en el que café Martínez se desenvuelve; 7. Precio; 8. Plaza; 9. Promoción; 10. Responsabilidad social empresarial.

La estrategia comercial es una declaración implícita o explícita de cómo una marca o producto línea alcanzará sus objetivos. Dicha estrategia proporciona las decisiones y la orientación con respecto a variables tales como la segmentación del mercado, la identificación del mercado objetivo, posicionamiento, elementos de la mezcla de marketing, y los gastos. Una estrategia de marketing suele ser una parte integral de una estrategia de negocio que proporciona orientación general a todas las funciones.

Mediante la segmentación, la búsqueda de objetivos y el posicionamiento en el mercado, la compañía decide a que cliente atender y cómo hacerlo. Identifica así el mercado total, luego lo divide en segmentos más pequeños y se concentra en satisfacer a los clientes de esos segmentos, con la mezcla de marketing diseñada.

1- Segmentación de mercado

Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. Cuando se habla de “segmentación de mercado” se hace referencia al proceso que consiste en dividir al mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Principalmente, la segmentación busca conocer realmente a los consumidores, sus necesidades, deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes, hábitos de compra que pueden reaccionar de un modo parecido ante una misma mezcla de marketing.

Las principales variables de segmentación son:

- Segmentación geográfica: Implica la división de los consumidores según distintas unidades geográficas del tipo países, regiones, estados, municipios, ciudades, vecindarios, etc.
- Segmentación demográfica: La base de división de esta variable está enfocada a ciertas características de la población tal como la edad, el género, el tamaño familiar, el ciclo de vida, ingresos, ocupación, educación, religión, raza, generación y nacionalidad. Este tipo de segmentación es una de las más populares.
- Segmentación psicográfica: En este caso se dividen a los consumidores en grupos con base en la clase social, estilo de vida, o características de personalidad. Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona.
- Segmentación conductual: La división se basa en los conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto o respuesta frente a determinado artículo. Se considera un buen punto de partida para segmentar el mercado.

Cabe destacar que estas bases de segmentación también pueden ser utilizadas de manera múltiple. Se buscan utilizar múltiples bases para así

poder obtener grupos aún más reducidos y con características más homogéneas.

Por otro lado, las características para que una segmentación se realice de manera eficaz están relacionadas con las características que cada segmento de mercado debe tener. Estos segmentos deben ser:

- Medibles o mesurables: esto es, que se pueda medir según el tamaño, el poder adquisitivo y los perfiles de los segmentos.
- Accesibles: que exista la posibilidad real de acceder al segmento mediante una propuesta de marketing.
- Sustanciales: es decir, que el segmento sea lo suficientemente grande como para considerarse redituable. Cuanto más grande y homogéneo sea el segmento, mayor es la posibilidad de obtener mejores resultados al diseñar una estrategia de marketing personalizada.
- Diferenciables: que se puedan distinguir entre unos y otros, de manera que respondan de manera distinta a diferentes propuestas de marketing.
- Aplicables o Accionables: que exista la posibilidad real de diseñar la estrategia personalizada en cuestión.

Teniendo en cuenta la clasificación antes mencionada, se procede a analizar la empresa bajo estudio.

Bases de segmentación

- Segmentación geográfica: para el caso particular de Café Martínez Yerba Buena, no es una variable relevante ya que al tratarse de una franquicia solo se cuenta con un local en dicha ciudad.
- Segmentación demográfica: es una variable tomada en cuenta al definir su mezcla comercial ya que el mercado meta detenta ciertas

características demográficas, por ejemplo, el nivel de ingreso y educación de sus consumidores.

- Segmentación psicográfica: en este caso si se considera una variable importante al momento de realizar la segmentación, porque la clase social es una variable que permite comprender las diferentes necesidades que tienden a satisfacer los diferentes grupos sociales en cuanto a la adquisición de los servicios y productos que brinda el bar. Además, los distintos estilos de vida presentan diferencias al momento de consumir. A modo de ejemplo, un consumidor con un estilo de vida saludable consume dentro de las alternativas saludables que ofrece Café Martínez Yerba Buena. Las características de personalidad también pueden llegar a ser determinantes para agrupar y comprender mejor a los clientes, por ejemplo, la ubicación elegida para sentarse no será la misma para aquellos consumidores que se encuentren en una reunión con amigos, que para aquellos que busquen trabajar o estudiar.

- Segmentación conductual: esta segmentación incluye la ocasión de compra, los beneficios que se buscan, la situación del usuario, la frecuencia de uso y la situación de lealtad. En cuanto a la ocasión de compra se puede decir que se trata de clientes que buscan esparcirse, reunirse con amigos, reunirse por trabajo, o bien que recurren al lugar luego de ir a alguno de los locales comerciales de la galería en la que se encuentra Café Martínez Yerba Buena. Los beneficios deseados por los clientes, al tratarse de una marca de café gourmet reconocida a nivel nacional, son productos de cafetería de alta calidad y una cálida atención, como así también el estacionamiento gratuito presentando el ticket de compra. Asimismo, la frecuencia de uso y la situación de lealtad, servirán para identificar los distintos grupos y adaptar distintas estrategias.

2- Mercado meta

Una vez que se determinan los distintos segmentos, se procede al análisis y evaluación de los mismos, para diseñar posteriormente la propuesta de marketing al segmento o grupo de segmentos elegidos.

Evaluación de segmentos de mercado:

Los factores más importantes a considerar son: el tamaño y crecimiento del segmento, el atractivo estructural y los objetivos y recursos que la empresa posee. Se deben reunir y analizar los datos sobre las estimaciones de ventas en relación a las ventas actuales para los segmentos elegidos, observar su tasa de crecimiento y las utilidades esperadas que esto conlleva. Se examinan factores estructurales que puedan afectar el atractivo a largo plazo del segmento, como la cantidad de competidores fuertes o la existencia de varios productos sustitutos. Por último, se consideran los objetivos y recursos propios de la empresa para poder asegurar la exitosa creación e implementación de la propuesta. Quizás la empresa no cuente con la capacidad para atender a los segmentos más atractivos del mercado, lo que implicaría la entrega de un menor valor para los usuarios.¹¹

Selección de segmentos de mercados meta:

Una vez analizados los distintos segmentos, la empresa optará por atender a uno o varios de éstos mediante las propuestas de marketing. La implementación estará basada en una estrategia de marketing meta, es decir, la manera en la que se atenderá a los distintos segmentos elegidos. Estas estrategias se clasifican de la siguiente manera:

- Marketing no diferenciado: Es una estrategia que se basa en ignorar las diferencias entre los distintos segmentos y dirigirse al mercado

(11) KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Op. Cit., pág. 213)

como un todo homogéneo mediante su oferta. Se enfoca en los aspectos comunes de las necesidades. Se espera que la oferta atraiga al mayor número posible de compradores. En la actualidad, dicha estrategia se considera de dudosa aplicabilidad debido a que la posibilidad de éxito es muy baja.

- Marketing diferenciado o segmentado: La empresa atenderá a varios segmentos, y a cada segmento le brindará en base a las diferencias analizadas, una propuesta de marketing distinta. Es la estrategia básica de segmentación.

- Marketing de nicho o concentrado: Es una estrategia atractiva para aquellas empresas que poseen recursos limitados. Se atiende a un segmento o grupo de segmentos que tienen características similares. Busca una gran participación dentro de mercados pequeños. Se logra una fuerte posición de mercado y una venta con mayor eficacia debido al mejor grado de personalización de la oferta.

- Micro-marketing: Es el punto máximo de personalización al que una empresa puede aspirar. Este tipo de estrategia se basa en considerar las diferencias entre cada cliente en particular. Se considera micro-marketing tanto al marketing local como al individual: en el local se adapta la marca y las promociones a los consumidores locales con un rango de ciudades, vecindarios o tiendas específicas, mientras que el marketing individual es el marketing personalizado cara a cara donde cada cliente recibe una propuesta de marketing distinta según sus características.

Para el caso de Café Martínez, se puede definir el mercado meta de la siguiente manera:

Personas residentes o que desempeñan su trabajo en Yerba Buena, Tucumán, Argentina. Dichas personas tienen edades entre los 20 y los 65 años, con un nivel socioeconómico medio - medio alto. En su mayoría son trabajadores, profesionales, emprendedores, aunque también se incluye

a quienes simplemente desean esparcirse con amigos o familia; que buscan un lugar que brinde productos de buena calidad en cuanto al sabor de sus productos y a la cálida atención; ambiente agradable con buena ambientación, música, etc.

La Estrategia que lleva adelante en cuanto a la definición del mercado meta es la de marketing de nicho o concentrado.

3- Posicionamiento

El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la cabeza de los consumidores, principalmente cuando este se compara con los productos o marcas competidoras.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de la mezcla de marketing y de la de los competidores.¹²

Tipos de posicionamiento

- Posicionamiento por atributo: Una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- Posicionamiento por beneficio: El producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- Posicionamiento por uso o aplicación: El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- Posicionamiento por competidor: Se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.

(12) Consultas a base de información, en Internet, <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml#ixzz4is16eZFd>

- Posicionamiento por categoría de productos: El producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- Posicionamiento por calidad o precio: El producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

Café Martínez Yerba Buena, en el aspecto del posicionamiento por atributo, es un local considerablemente amplio, con muchos espacios y lleva más de cinco años funcionando en la región.

En cuanto al posicionamiento por calidad y por categoría de productos, se sabe que el principal eje de Café Martínez, como la misma empresa lo indica, es fue y siempre será el café. La organización se esmera no solo en brindar un café de primera calidad (gourmet), sino también en acompañar esta experiencia con una alta variedad de productos gastronómicos que, desde el día en que la franquicia abrió sus puertas, han sido altamente alabados. Esto también ha contribuido para posicionar muy bien al local frente a sus competidores, quienes en su mayoría no poseen una variedad tan grande o de tan alta calidad.

4- Mezcla comercial: 4P'S

Producto

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.¹³

Cabe destacar que los productos no son solo bienes tangibles; los servicios son una forma de producto, que consisten en una actividad o

(13) KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Op. Cit.,pág. 237)

beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que no tiene como resultado la propiedad de algo (es básicamente intangible).

En todo proceso de venta intervienen dos partes: el producto que representa un beneficio para el cliente y el valor monetario de ese producto que es un beneficio para la empresa u organización.

En la actualidad, las empresas están pasando a un nuevo nivel de creación de valor para sus clientes, que busca entregar experiencias inolvidables a los mismos.

5- Naturaleza y características de un servicio:

Cada empresa debe tener en cuenta cuatro características de los servicios al diseñar programas de marketing. Ellas son: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad.

1. La intangibilidad de los servicios se refiere a que los servicios no se pueden ver, tocar, oír, degustar u oler antes de adquirirlos.

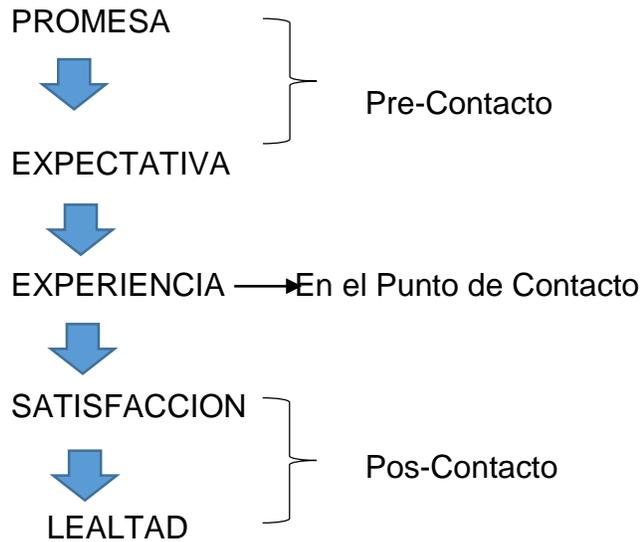
2. La inseparabilidad del servicio hace referencia a que los mismos se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores, sean estos individuos o máquinas.

3. La variabilidad del servicio implica que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como de cuándo, dónde y cómo lo hace.

4. La caducidad del servicio se refiere a que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posteriores.

Por otro lado, la cascada que se muestra a continuación nos permite comprender lo que sucede desde antes que el cliente toma contacto con el servicio y que termina luego de que ha tomado contacto.¹⁴

(14) LAVEGLIA Eduardo Augusto, Op. Cit., Pág 90.



Cascada de 5 palabras clave

La promesa de marca es la principal generadora de expectativas. Una vez que el cliente tome contacto con el servicio, tiene la posibilidad de validar o no la expectativa que traía.

En la instancia de la experiencia, el cliente confronta lo vivido con su expectativa previa, lo que determinará su grado de satisfacción: cuando las expectativas superan el desempeño, el resultado es de insatisfacción, mientras que el resultado es de satisfacción cuando se cumplen las expectativas o el rendimiento realmente supera las expectativas.

La última palabra clave de la cascada se refiere a la permanencia del cliente con la empresa o su retención. Se debe tener en cuenta que sólo a niveles muy altos de satisfacción existe una alta probabilidad de que un cliente sea leal, no basta con que este satisfecho solamente, porque es probable que cambie de empresa si hay algún hecho que lo favoreciera.

Niveles de productos y servicios:

Existen tres niveles y cada uno de ellos agrega más valor para el cliente.

El nivel más básico es el beneficio principal, luego se debe convertir ese beneficio principal en un producto real, es decir, se deben desarrollar las características, el diseño, un nivel de calidad, un nombre de marca y un envase para los productos y servicios. Por último, se debe crear un producto aumentado que ofrezca servicios y beneficios adicionales al cliente.

En el caso de Café Martínez, el beneficio principal consiste en cubrir la necesidad de alimentación mediante el servicio de cafetería y las propuestas para el almuerzo y la cena que ofrece, como así también la necesidad de esparcimiento en Yerba Buena.

El producto real se compone de todos aquellos elementos que se utilizan para presentar el producto base; la vajilla, los muebles (mesas, sillas y sillones), entre otros.

Y, por último, se pone a disposición del cliente el servicio de WiFi, aire acondicionado o calefacción (dependiendo la época del año), televisión, música ambiental, estacionamiento y demás, que configuran el servicio aumentado.

6- Naturaleza del sector en el que Café Martínez se desenvuelve:

El mundo de los servicios es muy heterogéneo. En el caso de las cafeterías, van dirigidos a las personas y se llevan a cabo a través de acciones visibles: la camarera acerca el pocillo de café. No obstante, los servicios tienen una naturaleza intrínseca ya que el acto de servicio es siempre intangible.

Los clientes de Café Martínez no van en busca de un producto (café), sino que van en busca de un lugar (cafetería) en el que consumir ese producto. El lugar puede ser más o menos apropiado desde el punto de vista ambiental, además el personal podrá ser servicial o no y el café podrá estar mejor o peor preparado. Lo cierto es que el cliente consume el café, que es

un producto, pero en la cafetería recibe un servicio que impacta en su percepción a través del modo en que es preparado el producto a consumir, la manera en que es atendido y el ambiente en el que lleva a cabo dicho consumo.

El negocio de la cafetería es el negocio de la experiencia del consumo de café, una experiencia en la que intervienen muchos factores, entre los que se pueden nombrar el propio café, el ambiente, el personal y hasta el resto de los clientes, todos ellos con capacidad para hacer que la experiencia individual se vea afectada para bien o para mal.

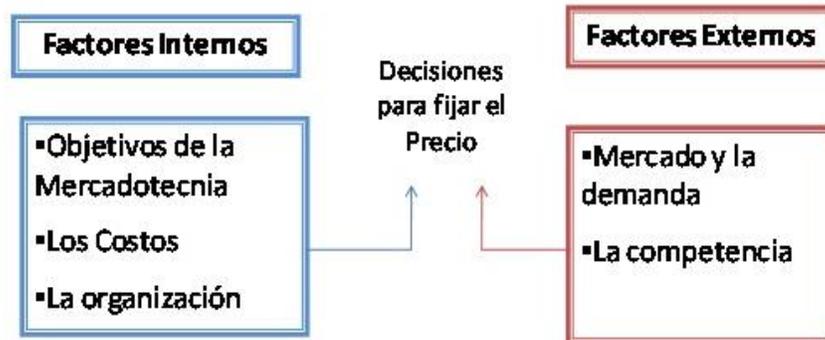
El gran desafío que propone la intangibilidad de los servicios para Café Martínez es: cómo convencer al cliente sobre lo bueno que son en lo que hacen, siendo que el acto de servicio es en esencia intangible.

7- Precio

El precio puede definirse como la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

Dentro de la mezcla de marketing, el precio es el único elemento que genera utilidades, por eso hay que fijarlo de la mejor manera y, a su vez, es necesario convencer a los compradores de que sus productos valen por ese precio por más alto que les resulte.

Factores Internos y Externos para la Fijación de Precios



Las decisiones de fijación de precios se ven afectadas tanto por factores internos como por factores externos. Entre los factores internos se incluyen a los objetivos de marketing, los costos y la naturaleza de la organización. Por su parte, entre los factores externos están la naturaleza del mercado y de la demanda, la competencia y otros elementos del entorno. ¹⁵

7.1 Métodos de fijación de precios:

Existen distintos métodos para fijar los precios de una compañía, entre los principales se encuentran los siguientes:

1. Método de fijación de precios basado en los costos: consiste en sumar un sobreprecio estándar al costo del producto (es el método más sencillo).
2. Método de fijación de precios basado en el valor: utiliza las percepciones que tienen los compradores del valor como clave para fijar los precios.
3. Método de fijación de precios basada en la competencia: fijan precios con base en lo que competidores cobran por productos similares.

(15) KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Op. Cit., pág. 311

Café Martínez (Casa Central) recurrió a una fijación del precio basada en el valor percibido, buscando un tipo de cliente que valora consumir un mejor producto en un ambiente apropiado y dispuesto a pagar más por ellos.

7.2 Fijación de precios en función del valor

CLIENTE → VALOR → PRECIO → COSTO →
PRODUCTO

Por su parte, la franquicia Café Martínez Yerba Buena, fija los precios en función a lo que envía la Casa Central. Sin embargo, estos pueden estar sujetos a modificaciones (ya que se trata de Tucumán y no de Buenos Aires) y para ello, se tiene en cuenta a los precios de la competencia.

8- Plaza

Se debe tener en cuenta que elaborar un producto o servicio y ponerlo a disposición de los compradores requiere que se construyan relaciones no sólo con los clientes, sino también con proveedores y distribuidores claves en la cadena de suministro de la compañía. Dicha cadena de suministro está constituida por socios ascendentes y descendentes.

Los socios ascendentes son el conjunto de empresas que suministran las materias primas, los componentes, las partes, la información, las finanzas y la experiencia necesarios para crear un producto o servicio; mientras que los socios descendentes son los canales de marketing o canales de distribución que se dirigen al cliente, como los mayoristas y los detallistas que conforman una conexión vital entre la empresa y sus clientes.

Con frecuencia, los socios ascendentes y los descendentes también forman parte de las cadenas de suministro de otras compañías. Sin

embargo, el diseño único de la cadena de suministro de cada empresa en particular es el que permite transferir un valor superior a los clientes. El éxito de una compañía individual depende no sólo de qué tan bien se desempeña, sino también de lo bien que toda su cadena de suministro y su canal de marketing rivalizan con los canales de los competidores.

En la actualidad, las compañías cada vez más adoptan una perspectiva de red de transferencia de valor total en sus negocios. La misma está formada por la compañía, los proveedores, los distribuidores y, por último, los clientes, quienes se asocian entre sí para mejorar el desempeño de todo el sistema.

A continuación, se analizan los canales para el caso de Café Martínez Yerba Buena teniendo en cuenta que se trata de un negocio que integra un sistema de franquicia detallista patrocinado por empresa de servicios.

8.1 Canales ascendentes

Cuando se habla de canales ascendentes se hace referencia a los proveedores. Al ser Café Martínez Yerba Buena una franquicia, la mayoría de los suministros, así como también los productos envasados para ser vendidos en el local, son enviados por Café Martínez casa central.

Los suministros utilizados son:

- Medialunas, pan, pan de queso, etc. para acompañar los desayunos y meriendas. El pan también es utilizado para la elaboración de sándwiches en almuerzos y cenas.
- Variedad de tortas, tartas y delicias (*muffins*, churros, cuadrados de *brownies*, alfajores de maicena) para acompañar, o pedir de manera individual.

- Bolsas de granos de café, chocolate en polvo, te, leche, sobres de azúcar y edulcorante para la elaboración de infusiones en desayunos y meriendas.
- Frutas, yogurt, granola.
- Bebidas sin alcohol, como botellas de agua con gas y sin gas, gaseosas, botellas de agua saborizadas y jugos Citric. Se utiliza agua, leche, jugos y frutas para la elaboración de licuados frutales, granizados frutales y *milkshakes*.
- Bebidas con alcohol, como ser cerveza, vino tinto, champagne, Cinzano, Fernet, Gancia, whiskey nacional y whiskey Premium.
- Pan, verduras, fiambres (jamón cocido, crudo y queso), salmón ahumado, y condimentos varios para la elaboración de sándwiches, *wraps*, ensaladas y los cuatro platos calientes implementados para el invierno.

Productos de mostrador:

- Cafés: capsulas, molido, en granos.
- Acompañamientos: alfajores, *cookies*, conitos, dulces de leche, galletas, tabletas y mermeladas.
- Accesorios: Latas, tarros térmicos y tazas.
- Máquinas de café: cafetera de capsulas, cafetera para café molido.



De la lista de suministros, los productos que tienen relación contractual son las gaseosas de la línea Coca-Cola. Las tortas y tartas son adquiridas de un proveedor local y todos los productos de mostrador son enviados por la casa central de Café Martínez.

8.2 Canales descendentes

En este caso particular, no existen canales descendentes. Al tratarse de una empresa de servicio donde la mayor parte de la actividad se realiza en el comercio, el contacto con el cliente es directo y no se requiere de ningún intermediario (canal de marketing directo).

La otra modalidad ofrecida es la novedosa implementación del *coffee to go* (café para llevar) en donde los clientes se acercan al local y compran el café en el mostrador para llevárselo, en vez de sentarse en una mesa de la manera tradicional. En este caso el contacto también es directo, es decir, carece de niveles intermediarios.

9- Promoción

La promoción, también conocida como mezcla total de comunicaciones de marketing, abarca el uso de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y herramientas de marketing directo, todo para poder comunicar el mensaje de una manera correcta a los consumidores. Una breve definición de cada una de ellas son las siguientes:

- **Publicidad:** cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales, de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.
- **Promoción de ventas:** aquellos incentivos a corto plazo que buscan impulsar las ventas de determinado producto o servicio.

- Relaciones públicas: involucran el manejo de buenas relaciones con los distintos públicos que influyen en la compañía y su toma de decisiones para poder obtener una buena imagen corporativa.
- Ventas personales: son la fuerza de ventas cara a cara de la compañía, ellos se encargan de forjar relaciones redituables.
- Marketing directo: son las conexiones directas con los distintos consumidores finales, para poder obtener respuestas rápidas y fomentar una relación duradera.

A continuación, se realiza un análisis más detallado para el caso particular de Café Martínez Yerba Buena:

9.1 Publicidad

Una estrategia publicitaria consta de dos elementos principales: crear los mensajes publicitarios y seleccionar los medios de comunicación publicitarios.

El principal medio de comunicación elegido para realizar publicidad es Internet, por medio de las redes sociales. Café Martínez, Yerba Buena cuenta con una página de Facebook en donde periódicamente publica fotos, videos, diversos sorteos y todo tipo de información publicitaria. De esta manera se dan a conocer y a medida que la gente se suma con su “me gusta”, es más amplio el público al que se llega.

Asimismo, cuenta con una página de Instagram en donde la función no varía: publican fotos, videos, promocionan sorteos, etc. con el objetivo de sumar seguidores para aumentar la audiencia. La diferencia que se encuentra con la página de Facebook es principalmente el público al que está dirigido; mientras que en Instagram se puede encontrar un público más joven (entre 20 y 30 años), en Facebook se podría decir que se abarcan todas las edades.

Otro tipo de publicidad es la que se realiza en el mismo local comercial, en donde se observan *posters* en los vidrios mostrando detalladamente las promociones ofrecidas a los clientes.

9.2 Promoción de ventas

La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar ahora.¹⁶

Existen diversas herramientas para lograr los objetivos de promoción de ventas, algunas de las que utiliza la empresa bajo estudio son las siguientes:

Entre las promociones de ventas que realiza Café Martínez Yerba Buena se pueden encontrar los sorteos a través de las redes sociales Facebook e Instagram. Los premios o beneficios son productos ofrecidos en el local, tales como desayunos, meriendas y *brunchs*, entre otros.

Otro tipo de promoción es la que se realiza en el local comercial, en donde se encuentran pegatinas en los vidrios que contienen las distintas promociones ofrecidas a los clientes, y pizarras ofreciendo combos o packs y menús del día.

Por otro lado, las recompensas por ser cliente habitual incluyen dinero en efectivo u otros incentivos que se ofrecen por el uso continuo de los productos o servicios de cierta compañía. En el caso de Café Martínez, se encuentra este tipo de beneficios. Al realizar cualquier consumición en el bar, y presentando el ticket de compra en el estacionamiento, el mismo es bonificado.

(16) Ibídem, pág 476.

9.3 Relaciones públicas

Otra herramienta importante de promoción son las relaciones públicas, que pretenden forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.

En la empresa bajo estudio no se observa este tipo de promoción, con lo cual resulta útil tenerlo en cuenta para acciones futuras.

10-Responsabilidad social empresarial

En la actualidad, se espera que los responsables del marketing tomen mayores responsabilidades por el impacto social y ambiental de sus actos. Las compañías que miran hacia el futuro, ya aceptan sus responsabilidades con el mundo que les rodea; consideran los actos socialmente responsables como una oportunidad para tener éxito actuando bien, buscan formas de beneficiarse al servir a los mejores intereses a largo plazo de sus clientes y sus comunidades.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un elemento útil y eficaz para mejorar notablemente el modelo productivo de una empresa, porque une los criterios de eficiencia, sostenibilidad y prosperidad con el añadido valor de la diversidad, igualdad de oportunidades, entre otros.¹⁷

10.1 La importancia de la RSE: ventajas claves para la empresa

- Mejora la imagen corporativa y la reputación: el hecho de trabajar con profundidad y rigor una estrategia global y transversal de RSE,

(17) Consultas a base de información, en Internet, <http://www.eoi.es/blogs/embacon/2014/02/03/los-beneficios-de-la-responsabilidad-social-empresarial-rse-para-las-empresas/>

contribuye de manera esencial a fortalecer la reputación y la credibilidad corporativa.

- **Prevención de riesgos:** la RSE es también un instrumento muy eficaz para reducir los riesgos potenciales asociados a las actividades que desarrollan las empresas. Al reforzar el control de las operaciones que realiza una empresa, ésta logra: minimizar los conflictos con las comunidades en las que opera; disminuir reclamaciones y procesos judiciales, mejorar las relaciones con clientes, empleados, sindicatos, administraciones públicas y otros grupos de interés y reducir drásticamente la posibilidad de sufrir riesgos como publicidad negativa a sus productos o servicios.

- **Captación y retención del talento:** la RSE ayuda a diseñar y ofrecer propuestas novedosas y atractivas para el nuevo perfil de trabajadores del siglo XXI, los *millennials*.

- **Mejora del clima laboral y de la productividad:** una buena estrategia de RSE tiene efectos muy positivos en el grado de satisfacción y compromiso de los trabajadores con la compañía. Una adecuada gestión de la diversidad incide positivamente en términos de productividad y competitividad. Exponerse a puntos de vista divergentes anima a las personas a reflexionar y ver con más rigor la complejidad de la situación, lo que incrementa la probabilidad de encontrar soluciones más innovadoras.

- **Fomento de la innovación:** la RSE incentiva el desarrollo de productos y servicios innovadores. El diálogo con los diferentes grupos de interés, unido a la búsqueda de soluciones vinculadas a objetivos de sostenibilidad e impacto social, potencian el desarrollo de productos novedosos que permiten el acceso a nuevos segmentos de mercado.

- **Mejora de la eficiencia energética:** Los objetivos medioambientales que asumen las empresas en el marco de sus acciones de RSE suelen incluir medidas de eficiencia energética, reciclado y otras

iniciativas de disminución de consumo de recursos naturales. Con ello, además de minimizar sus impactos negativos sobre el medio ambiente, obtienen un significativo ahorro en términos económicos.

- Ventajas en la financiación: Un comportamiento responsable, implica la implementación de prácticas de buen gobierno, éticas y transparentes que inciden favorablemente en su credibilidad en los mercados y mejoran su acceso a financiación.

- Fidelización de consumidores y clientes: Los consumidores admiran aquellas empresas que valoran a sus empleados, desarrollan proyectos sociales, se preocupan por el medio ambiente e invierten esfuerzos contra la corrupción. Por ello, la responsabilidad social es un factor esencial para garantizar la fidelidad del consumidor.

- Obtención de premios, etiquetas y distintivos: los premios y distintivos logran una mayor credibilidad frente a nuevos consumidores y usuarios e incrementan la influencia de la empresa en su sector.

10.2 Acciones de los negocios hacia un marketing con responsabilidad social:

La filosofía del marketing ilustrado plantea que el marketing de una compañía debería apoyar el desempeño óptimo, a largo plazo, del sistema de marketing. Existen cinco principios:

1. Marketing orientado al cliente: consiste en que la compañía debería considerar y organizar sus actividades de marketing desde el punto de vista del consumidor, debería trabajar para percibir, servir y satisfacer las necesidades de un grupo definido de clientes para así poder crear relaciones duraderas y redituables con ellos.

2. Marketing innovador: obliga a la compañía a buscar continuamente mejoras verdaderas en los productos y en el marketing

porque, de lo contrario, perderá clientes que se irán con la competencia que encuentre una mejor forma de hacerlo.

3. Marketing de valor: la compañía debería asignar la mayoría de sus recursos a inversiones de marketing que creen valor para el cliente. Se debe buscar el mejoramiento continuo del valor que los consumidores reciben de la oferta de marketing de la empresa.

4. Marketing con sentido de misión: implica que la compañía debería definir su misión en términos sociales amplios. Cuando esto pasa, los empleados se sienten mejor con su trabajo y tienen un sentido más claro de dirección.

5. Marketing para la sociedad: una organización comprometida toma decisiones de marketing considerando los deseos y los intereses de los consumidores, las necesidades de la empresa y los intereses de la sociedad a largo plazo.

En Café Martínez Yerba Buena no se realizan acciones claras de responsabilidad social, es por ello que se lo tendrá en cuenta posteriormente para generar una propuesta que contenga Acciones de Responsabilidad Social.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: EVENTOS PARTICULARES EN LA PLANTA ALTA DEL LOCAL

Sumario: 1.Introducción; 2.Objetivos de la investigación; 3.Instrumento de investigación; 4.Presentación de los resultados; 5. Conclusión de los resultados.

La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de la toma de decisiones por parte de la gerencia de marketing.¹⁸

1- Introducción

En este capítulo se lleva a cabo una investigación destinada a los clientes particulares. El objetivo principal es conocer el potencial interés de los mismos de contratar la planta alta de Café Martínez (Yerba Buena) para eventos particulares.

También se pretende investigar sobre los siguientes temas:

- El tipo de evento que realizarían, es decir, un cumpleaños, aniversario, reunión de trabajo, entre otros.

(18) KINNEAR, TAYLOR, Investigación de mercados, 4ª Edición, Editorial Mc Graw Hill (1994), pág. 6

- El horario que preferirían para llevar a cabo el mismo.
- Cuál combo elegirían de los distintos que ofrece Café Martínez (Yerba Buena).
- Qué redes sociales utilizan con mayor frecuencia para informarse.

Se utilizará como instrumento de investigación la encuesta. Una vez realizadas las mismas, con la información recolectada y procesada se podrá proyectar nuevas estrategias comerciales.

2- Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo general:

Conocer la potencialidad de la contratación del salón de la planta alta de Café Martínez, Yerba Buena para la realización de eventos tanto de consumidores finales como de empresas.

2.2 Objetivos específicos:

- Incrementar la base de clientes, al brindar la posibilidad de celebrar un evento corporativo o social fuera de su hogar.
- Realizar encuestas para conocer aspectos específicos sobre las preferencias de los consumidores.
- Averiguar cuáles son los medios por los que más se informan los clientes (Facebook, Instagram, etc.).

Se realizó una encuesta para lograr los objetivos antes mencionados. Dicha encuesta estuvo dirigida a los clientes particulares, realizándola tanto de manera personal en Café Martínez a aquellos clientes que aceptan participar, como así también a través de un formulario online.

3- Instrumento de Investigación

El instrumento seleccionado para llevar adelante la investigación es la encuesta. Todas las formas de investigación con encuestas dependen del uso de un cuestionario para la recolección de datos.

Un cuestionario es un conjunto de preguntas diseñado para generar la información necesaria para lograr los objetivos del proyecto de investigación; se trata de un plan formalizado para recolectar información de los entrevistados.¹⁹



En este caso, se realizó una encuesta con un formato de respuestas de opción múltiple, en donde el encuestado selecciona una respuesta de una lista suministrada en la pregunta. En algunos casos se les solicitó que elijan más de una alternativa.

(19) MC DANIEL y GATES, Investigación de Mercados, 8° Edición, CENGAGE Learning. Pag 370)

Ventajas:

- Reducen el sesgo por parte del entrevistador y el costo y tiempo asociados al procesamiento de datos.
- El entrevistador encontrará que los cuestionarios son fáciles y rápidos de administrar.
- Desventajas:
 - Requiere una cantidad considerable de tiempo respecto al diseño.
 - Tienden a sesgar los datos de acuerdo con el orden en que se presentan las alternativas de respuestas.

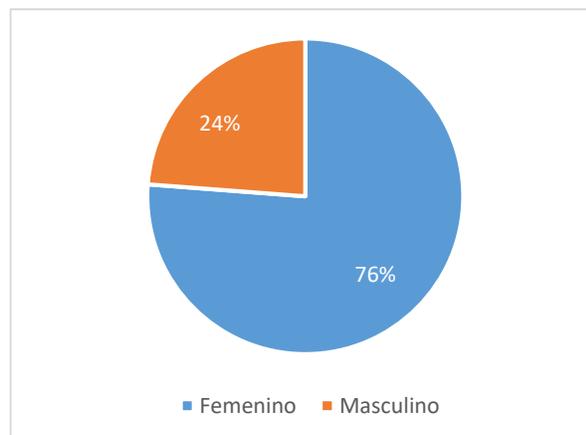
El cuestionario utilizado para la investigación de mercados antes mencionada, se encuentra en la sección Apéndice.

4- Presentación de los resultados

A continuación, se presentarán gráficas de los resultados obtenidos en la encuesta para luego proceder a analizar y concluir sobre la misma.

Esta encuesta se realizó a un total de 248 personas (229 online y 19 en Café Martínez Yerba Buena), residentes de la provincia de Tucumán, durante el mes de Julio de 2017.

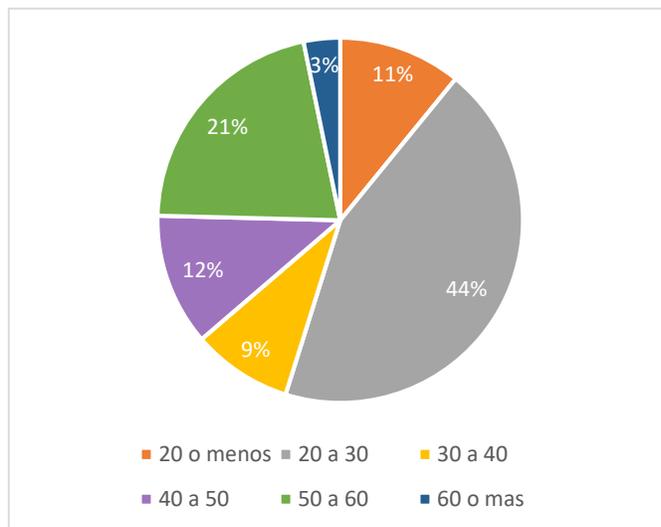
Del total de los encuestados, la composición del género resultó de la siguiente manera:



En valores absolutos, la composición está dada por:

- 189 personas del género femenino.
- 59 personas del género masculino.

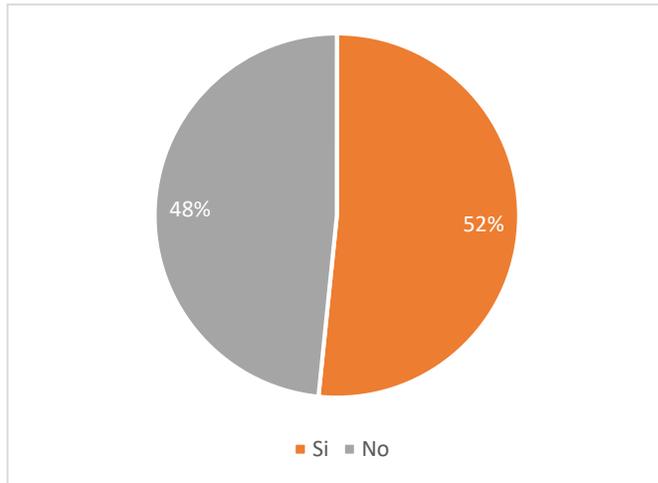
La distribución de las edades de los encuestados fue la siguiente:



La composición en valores absolutos se detalla a continuación:

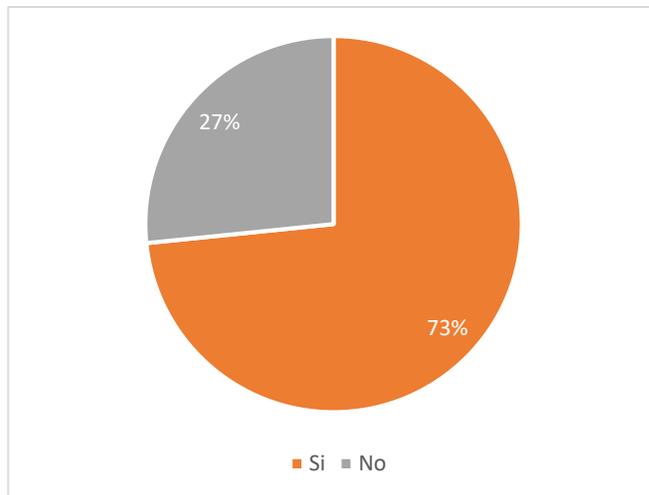
- 27 personas de 20 años o menos.
- 109 personas entre 20 y 30 años.
- 22 personas entre 30 y 40 años.
- 29 personas entre 40 y 50 años.
- 53 personas entre 50 y 60 años.
- 8 personas de 60 años o más.

Respecto a la costumbre de los encuestados a realizar eventos fuera de su hogar, la distribución obtenida fue:



Esto es, 128 personas acostumbran a hacerlo mientras que los 120 restantes no realizan eventos fuera de su hogar.

Posteriormente se les preguntó a los encuestados sobre el potencial interés de realizar un evento particular en Café Martínez Yerba Buena, obteniendo la siguiente distribución:

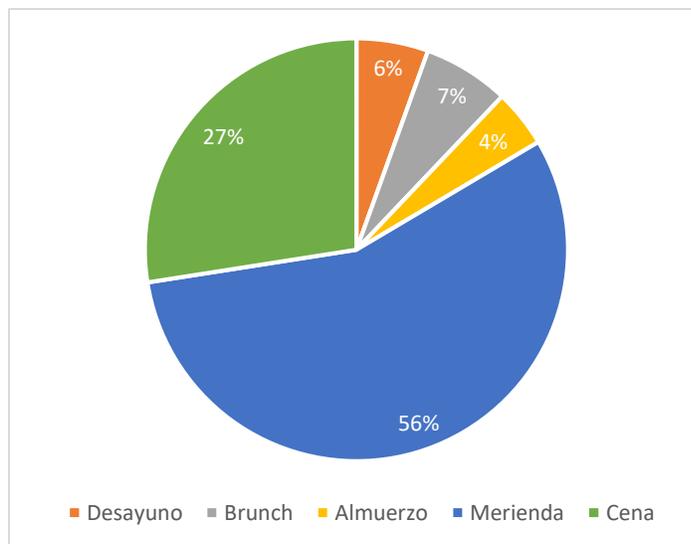


En este caso la composición en valores absolutos es:

- 182 personas interesadas en realizar un evento en Café Martínez Yerba Buena.
- 66 personas que no tienen interés.

Para aquellas personas que no están interesados, la encuesta finalizó con dicha pregunta.

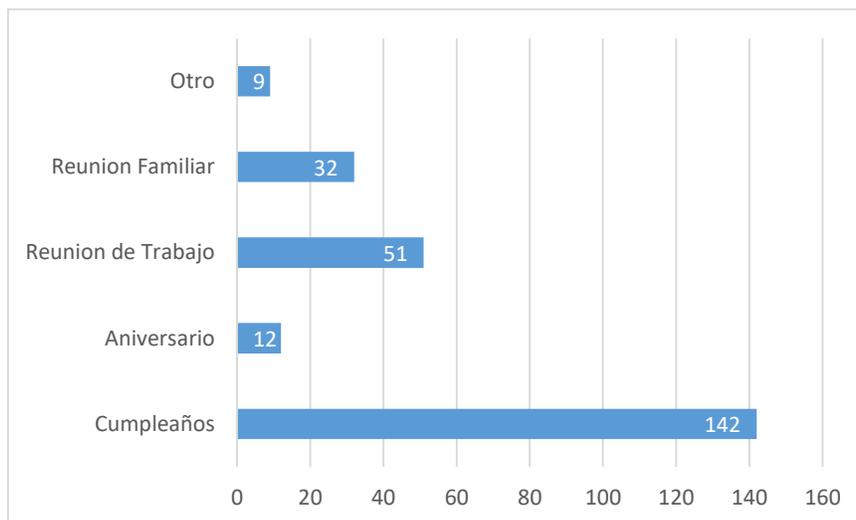
Otra de las preguntas realizadas buscaba identificar el horario de preferencia de los encuestados para realizar el evento; dicho resultado se muestra a continuación:



Para mayor exactitud, en valores absolutos esto es:

- 10 personas eligieron Desayuno.
- 12 personas eligieron Brunch.
- 8 personas eligieron Almuerzo.
- 102 personas eligieron Merienda.
- 50 personas eligieron Cena.

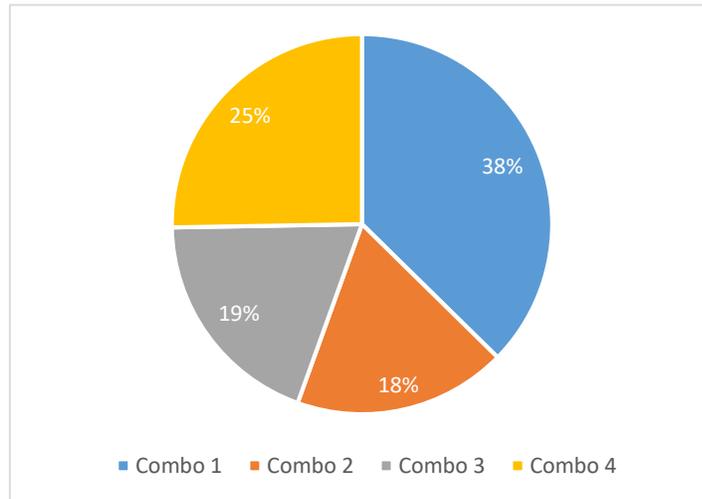
Luego se realizó una pregunta acerca de qué tipo de evento realizarían en el salón de la planta alta de Café Martínez Yerba Buena, obteniendo como resultado lo siguiente:



Dentro de la categoría Otro, los encuestados eligieron:

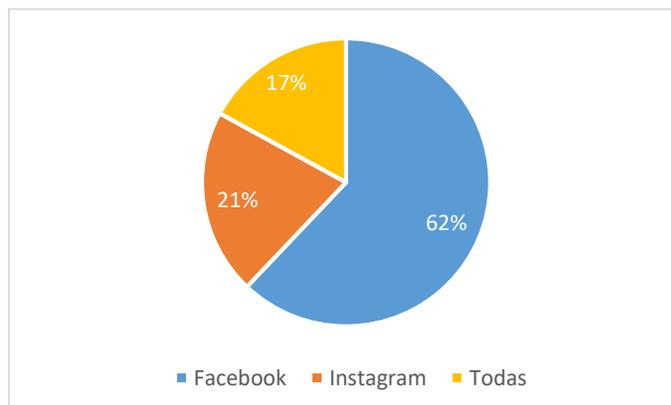
- Reunión con amigos.
- Capacitaciones.
- Festejo de recibida.
- Taller solidario.

Para los eventos particulares de hasta 30 personas, Café Martínez ofrece cuatro Combos diferentes a elección del cliente, motivo por el cual la siguiente pregunta buscó identificar cuál combo elegirían los mismos. La distribución se muestra a continuación:



- 68 personas eligieron el Combo 1 (2 infusiones, 2 porciones y $\frac{1}{2}$ de torta, 2 medialunas de jamón y queso y 4 mini sándwiches).
- 33 personas eligieron el Combo 2 (2 infusiones, 2 mini jugos, 2 medialunas, 1 porción de tostadas, adicionales de queso, mermelada, maneca y dulce de leche y $\frac{1}{2}$ tostado simple).
- 35 personas eligieron el Combo 3 (1 merienda a elección, con medialunas o light).
- 46 personas eligieron el Combo 4 (1 bebida individual, 1 almuerzo o cena a elección (cazuela, wrap o baguette) y 1 porción de torta).

Para finalizar la encuesta, se preguntó acerca de la red social que utilizan con mayor frecuencia los encuestados. La distribución obtenida fue:



Esto es:

- 113 personas eligieron Facebook
- 38 personas eligieron Instagram
- 31 personas eligieron la opción Todas, en donde se incluye también a Twitter.

5- Conclusión de los resultados:

Para la conclusión de los resultados presentados anteriormente, se hará hincapié en los puntos más relevantes de la encuesta.

5.1 Análisis: encuesta de eventos particulares

Los puntos que se consideran más importantes en la encuesta acerca del potencial interés de contratar la planta alta de Café Martínez Yerba Buena para eventos particulares, son los siguientes:

- Si bien casi la mitad de los encuestados no acostumbra a realizar eventos fuera de su hogar, se ve un interés por parte de los mismos para empezar a hacerlo en Café Martínez Yerba Buena.
- Respecto al horario de preferencia para realizar el evento, los más elegidos fueron la merienda y la cena. Cabe destacar que se ve un notorio predominio de la merienda con respecto a los demás horarios.
- En cuanto al tipo de evento a realizar en el salón de la planta alta, la mayor parte de los encuestados eligieron la opción de cumpleaños. Siguiendo en orden descendente, para reunión de trabajo, reunión familiar y aniversario. Dentro de la opción otro se dio lugar al encuestado para que proponga algún otro evento que le interesaría realizar.
- En lo que se refiere a los Combos que ofrece Café Martínez para el consumo de los presentes en el evento, la elección por parte de los encuestados fue mayoritaria por el Combo 1, mientras que estuvo pareja entre los combos 4, 3 y 2 respectivamente.

- Por último, en la búsqueda por conocer la red social de mayor uso por parte de los encuestados para poder llegar a los mismos a través de ellas, se obtuvo una gran preferencia por Facebook, seguido por Instagram, y luego se encuentran aquellos que interactúan por todas las redes sociales.

CAPÍTULO IV

MARKETING DIGITAL

Sumario: 1. Marketing en redes sociales; 2. Marketing en redes sociales de
Café Martínez, sucursal Yerba Buena.

En el presente capítulo se tratará acerca del marketing digital, específicamente en las redes sociales, debido al enorme impacto que generan las mismas en la actualidad.

El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo online. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas²⁰.

Marketing en redes sociales

En la actualidad, los medios sociales se han convertido en un valioso escaparate para todas las empresas. En primer lugar, porque los usuarios pasan cada día más tiempo consultándolas, realizando interacciones con otros usuarios, compartiendo contenidos, etc. por lo que es

(20) Consultas a base de información, en internet, <http://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.php>

allí donde se centra su atención. Y, en segundo lugar, porque del análisis de todos los datos que los usuarios generan en las redes sociales se puede extraer una información de mercado añadida muy valiosa, al mismo tiempo que comunicar de forma personalizada con cada cliente potencial de acuerdo a micro-segmentaciones capaces de afinar muy bien hacia donde se dirige, y con qué propuesta de valor y el impacto publicitario. (pág. 19 libro marketing en redes sociales, Editor: Anaya Multimedia; Edición: edición (10 de noviembre de 2016), dirigido por Fernando Maciá y Maria Santonja)

De este modo, quizás por primera vez, las empresas están tratando de estar cada vez más presentes y hacer llegar su comunicación promocional a sus clientes potenciales en un ámbito que no es el propio de las empresas, sino que es el terreno de las personas. Por esto, uno de los principales errores en el uso de las redes sociales que debe evitarse es el de utilizar las mismas como una herramienta promocional más, generando un discurso unidireccional y enfocado a la promoción de productos y servicios y donde apenas surja interacción con el cliente.

En conclusión, resulta fundamental entender que el objetivo en las redes sociales debe ser la creación de una comunidad compuesta por seguidores y fans realmente alineados e identificados con los valores de la marca, de la empresa, las bondades de un producto, etc.

1- Marketing en redes sociales de Café Martínez, sucursal Yerba buena.

El local cuenta con dos páginas vinculadas, en dos redes sociales diferentes, las cuales fueron creadas hacia fines de 2016. La primera, es una cuenta en Instagram denominada [cafémartinez.yerbabuena](#) que cuenta con aproximadamente 1600 seguidores orgánicos. La segunda, se trata de una cuenta de Facebook denominada [Café Martínez Tucumán - Yerba Buena](#)

que tiene sólo 600 me gusta. El local no tiene con una página web debido a que la franquicia ya tiene su página oficial www.cafémartinez.com, y crear una exclusiva de Café Martínez Yerba buena, podría generar conflictos entre los franquiciantes.

Ambas páginas son mantenidas por la gerente general. En esta área, el principal objetivo es el de maximizar e igualar el número de seguidores en dichas redes. Para ello, su trabajo consiste no solo en realizar publicaciones de interés para sus actuales seguidores, tales como propuestas de nuevos menús o productos, promociones, descuentos, sorteos, etc., sino también en realizar un rastreo profundo de los posibles seguidores que podrían estar interesados en el contenido que se presente. Una vez identificados estos potenciales clientes, se procede a seguirlos (en el caso de Instagram) o invitarlos a poner me gusta (en el caso de la página de Facebook).

Esta tarea le resulta a menudo difícil, puesto que en el caso de Instagram el hecho de que la cuenta siga a más personas de las que lo siguen suele ser un tema que resta bastante seriedad a la página. Por otro lado, en el caso de Facebook, se observa que el número de seguidores aumenta a pasos demasiados pequeños para lo que se suele esperar en este tipo de cuentas.

Algunos de los aspectos más importantes que la gerente tiene en cuenta a la hora de realizar sus publicaciones en ambas páginas se presentan a continuación:

- Usar textos breves: generalmente los usuarios, especialmente los de Facebook, realizan un vistazo general en las redes sociales, por lo que es mejor ser breve para asegurarse que las publicaciones se lean.

- Realizar publicaciones relevantes sobre el negocio: para lo cual se tratan temas que expongan los valores de la organización o la definan como experta dentro de su sector. En el caso Café Martínez Yerba Buena, este es justamente el lema de la misma “Somos expertos en café”.

- Realizar publicaciones de interés para los clientes: una buena idea que utiliza la gerente para orientar los contenidos de las publicaciones consiste en preguntarse ¿en qué podemos ayudar a nuestros clientes?.

- Responder a los usuarios: ambas cuentas se han convertido con el paso del tiempo en un canal más de atención al cliente, y a la organización le resulta imprescindible responder todas las dudas que se planteen a partir de mensajes directos en el menor tiempo posible. Sin embargo, Café Martínez Yerba Buena mantiene una estricta política de no responder a quejas o mensajes ofensivos que se escriben en forma pública. Esto no siempre les resulta beneficioso ya que presenta una imagen negativa del local.

- Usar imágenes y videos sugerentes: las imágenes y videos destacan en la sección de noticias, por lo que es más sencillo conseguir interacción con este tipo de publicaciones. A menudo, dichas imágenes y videos provienen de la página oficial de Café Martínez. Otras, en cambio, son diseñadas por la misma gerente, pero debido a su escaso tiempo para adentrarse en la tarea y a su falta de conocimientos de diseño gráfico, los mismos tienden a ser muy básicos.

- Creación de sorteos: es actualmente el método más eficiente para conseguir más seguidores, puesto que uno de los requisitos para participar consiste en compartir las publicaciones, etiquetar amigos y comenzar a seguir o dar me gusta a la página correspondiente. Por lo general, se duplican las chances de ganar si se participa en las dos redes sociales.

- Tener siempre una llamada a la acción: utilizando expresiones del tipo no te lo pierdas, echa un vistazo o busca la foto y participa.

Por último, la gerente tiende a centrarse en lo que funciona o lo que se demuestra que da resultados, basándose en la experiencia de cada caso particular. Le resulta importante tener en cuenta que, incluso cuando las cosas van bien, cuando se vuelven repetitivas y se convierten en un patrón pueden dejar de funcionar, porque los usuarios se terminan cansando del mismo tipo y estilo de publicaciones. Cuando se cambia, se es diferente a lo que se hace habitualmente, llama mucho más la atención.

CAPITULO V

PROPUESTAS

Sumario: 1. Puntos fuertes; 2. Puntos débiles; 3. Propuestas.

En este capítulo se busca concluir con la presentación de diversas propuestas que permitan minimizar las debilidades y maximizar las fortalezas, aprovechando de la mejor manera posible las oportunidades que se presentan. Además, se tendrá en cuenta el análisis de los entornos tanto externo como interno, el diagnóstico de la propuesta comercial y la investigación de mercados realizada.

1- Puntos fuertes

Como principal fortaleza de Café Martínez Yerba Buena se destaca sus productos de primera calidad, acompañado por un servicio rápido de mesas y una amplia variedad en sus menús. Asimismo, se beneficia con su fuerte posicionamiento en el mercado y su imagen de marca. Tiene también una ubicación estratégica y posee clientes muy fidelizados, siendo esto demostrado por la frecuencia en que concurren al lugar.

2- Puntos débiles

Entre los puntos débiles de mayor importancia se encuentra la ausencia de un sector bien definida de marketing digital. La gerente se encarga de ciertas tareas relacionadas con el tema pero debido a los exigentes requerimientos de su puesto, debe realizar muchas otras tareas. Asimismo, no cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar adecuadamente las actividades que respondan a esta temática.

Otro aspecto observado es el no aprovechamiento de la planta alta del local, el cual genera una importante capacidad ociosa y con ella, un alto costo de oportunidad.

Además, se nota la ausencia de una estrategia comercial formal en el negocio.

Por otro lado, existe un organigrama, pero el mismo tiene muchos aspectos por mejorar. En algunos casos se observa que una sola persona se encarga de realizar diversas tareas (por ejemplo, el gerente general realiza tareas administrativas y comerciales, lo cual disminuye la eficiencia y eficacia de su desempeño).

Café Martínez carece de relaciones públicas como método de promoción y tampoco realiza acciones concretas de responsabilidad social.

3- Propuestas

A continuación, se proponen distintas recomendaciones para la compañía bajo estudio.

3.1 Marketing digital:

1. Se recomienda para profesionalizar la tarea, contratar un *Community Manager*, quien es el responsable de la gestión de la presencia de una marca en las redes sociales. Se requiere que el mismo cuente, por un lado, con un conocimiento profundo del funcionamiento de las distintas redes sociales, sus estilos de participación, sus dinámicas, tipos de usuarios, etc.

así como también un conocimiento del propio sector, de la empresa y de las personas que, dentro de esta, le pueden ayudar en su labor. Su misión es construir, sostener y mejorar el vínculo con su público. Las principales responsabilidades de todo *Community Manager* son: monitoreo, respuesta, difusión, *branding* y análisis.

Beneficios que aporta un *Community Manager* a una empresa:

- Aumentará la notoriedad en la red: una de las tareas será aumentar la notoriedad de la marca o empresa en la red. Contribuirá a tener un mayor posicionamiento, y a que más gente pueda conocer la empresa y acceder a ella.
- Relación más cercana y directa con los clientes: se encargará de tratar directamente con el público, de manera cercana y sencilla. Esto es algo imprescindible que creará un vínculo con los clientes, con lo que logrará por tanto acercar la imagen, marca, o empresa al público.
- Personificación de la marca: es importante hacer llegar a los clientes, usuarios o seguidores, que detrás de la marca hay personas. Siempre respetando la línea de la marca para la que trabaje, el *Community Manager* tiene que intentar ser lo más cercano y coloquial posible.
- Respuesta rápida y *on-line*: tener una persona que pueda dar respuesta a las dudas, quejas, sugerencias y demás de los clientes de forma rápida y en línea, hace que se fidelice a los mismos y se conviertan de clientes potenciales a clientes reales.
- Conseguir llegar a diferentes tipos de públicos: el *Community Manager* cuenta con las herramientas necesarias para poder llegar a diversos grupos de personas. Tiene que adecuar el contenido, y en cierto modo, personalizarlo.

- Adaptación a las nuevas tecnologías: es importante tener una persona que contribuya a la presencia de la empresa en Internet y que trabaje en mejorar cada día este aspecto. El *Community Manager*, debe estar al día de las últimas tecnologías, de las nuevas redes, aplicaciones y herramientas que contribuyan a potenciar la imagen de marca de la empresa y faciliten la relación de ésta con los usuarios.

- Potenciar la imagen de marca: una empresa debe conseguir que la gente identifique tu marca con los valores y los conceptos que deseas transmitir. En esta tarea la labor del *Community Manager* es fundamental porque en cada acción que realice, tiene que trabajar este aspecto.

- Adaptar la difusión de la información en función del público y la plataforma: no todos los clientes son iguales, no todos tienen las mismas necesidades, ni actúan de la misma manera. Es importante tener una persona especializada, que se adapte a cada usuario y cada plataforma. Es importante tener en cuenta la diversidad y el comportamiento del público para difundir la información.

- Conseguir mayor seguimiento y participación: una ventaja fundamental que se consigue contratando a un experto en gestión de comunidades online es el de conseguir un mayor seguimiento y participación por parte del público, clientes y seguidores; por ejemplo, a través concursos, sorteos, etc.

- Contribuir a aumentar los beneficios de la empresa: el *Community Manager* debe sentirse integrado en la empresa, entender y compartir todo el funcionamiento de la misma para poder sacar el mayor partido en sus publicaciones. De esto modo, su trabajo podrá verse reflejado en un aumento de los beneficios.

2. Una segunda recomendación es tratar con inteligencia emocional, tanto los casos de reclamación o queja legítima como los ataques gratuitos de un troll, ya que supone la diferencia entre convertir una queja en

una oportunidad de fidelización o convertirla en el germen de una gran ola de negatividad.²¹

3. Plantear preguntas: terminar las publicaciones con preguntas que inciten a los seguidores a participar con sus respuestas.

4. Programar publicidades: al programar actualizaciones, se obtiene una idea global de lo que se va a transmitir en cierto espacio de tiempo.

5. Compartir descuentos y ofertas exclusivas: cuando se ofrecen descuentos o promociones exclusivas a los seguidores de una página, se estará premiando su fidelidad y dándole un valor agregado por ser seguidor de la página.

6. Cuidar el diseño de las publicaciones.

7. Pagar publicidades orientadas a su nicho de mercado para aumentar el número de seguidores.

8. Difundir el *hashtag* #CaféMartínezYB para estimular el crecimiento de la comunidad virtual de Café Martínez Yerba Buena.

3.2 Responsabilidad Social Empresarial

1. Ofrecer un descuento especial en los combos para las ONGs o fundaciones que decidan realizar capacitaciones o reuniones de negocios en la planta alta del local.

2. Involucrarse en cuestiones de alimentación saludable ofreciendo charlas con nutricionistas en la planta alta o bien promocionando hábitos saludables a través de las redes sociales.

3. Proponer que Café Martínez Yerba Buena actúe como un punto de reciclado, colocando basureros ecológicos afuera del local.

4. Proponer un descuento especial en desayunos a quienes, luego de donar sangre, concurren al local en ayunas.

(21) MACIÁ Fernando y SANTONIA Maria, Marketing en redes sociales, Editor: Anaya Multimedia; Edición: edición (10 de noviembre de 2016).

5. Ofrecer a quienes vayan en bicicleta un 20% de descuento en cualquiera de sus productos, siendo esto una buena opción para fomentar los hábitos saludables y el cuidado del medio ambiente. Además, colocar un bicicletero en la entrada para que los ciclistas no tengan preocupaciones a la hora de estacionar su vehículo. ²²



3.3 Recomendaciones generales

1. Analizar cuestiones de costos y utilidades y armar los combos apropiados para cada tipo de evento a realizar en la planta alta (luego del resultado favorable de la Investigación de mercados). Los mismos deberían ser debidamente promocionados para dar a conocer esta nueva alternativa a los clientes.

2. Modificar el organigrama por uno más descentralizado. Incluir un segundo gerente o subgerente, de manera que uno de ellos se encargue de asuntos administrativos y el otro comercial.

(22) Consultas a base de información, en internet,
<http://frankchigne.blogspot.com.ar/2013/04/sostenibilidad-y-responsabilidad-social.html>.

3. Contratar un contador que utilice un sistema para dejar de llevar la contabilidad a mano.

4. Sugerir a los socios la delegación de tareas, para que los mismos puedan dedicarse más a las tareas de control y no tanto operativas.

5. Incursionar en el terreno de las relaciones públicas como un medio adicional de promoción. Como ejemplo de esto se encuentran las propuestas de RSE mencionadas anteriormente, siempre y cuando se logre la cobertura de prensa.

6. Ofrecer en la planta alta una pantalla para proyectar partidos de futbol importantes, fomentando las reuniones de amigos.

APÉNDICE

Universidad Nacional de Tucumán – Facultad de Ciencias Económicas

El presente cuestionario tiene como finalidad la recolección de datos sobre el potencial interés de contratar la planta alta de Café Martínez (sucursal Yerba Buena) para la realización de eventos. Por favor, le solicitamos su sincera opinión para así contribuir con nuestro trabajo de investigación de mercados. Sus respuestas son totalmente confidenciales.

Agradecemos su participación

Género: *

- Masculino
- Femenino

Indique su rango de edad *

- 20 años o menos
- De 20 años a 30 años
- De 30 años a 40 años
- De 40 años a 50 años
- De 50 años a 60 años
- 60 años o más

¿Acostumbra realizar eventos (cumpleaños, reuniones de negocios, etc.) fuera de su hogar? *

- Si
- No

¿Le interesaría realizar algún evento privado (hasta 30 personas) en la planta alta de Café Martínez Yerba Buena? (SI RESPONDE “NO”, FINALIZAR Y ENVIAR CUESTIONARIO). *

Si

No

¿Qué horario preferiría? *

Desayuno

Brunch

Almuerzo

Merienda

Cena

¿Qué tipo de evento realizaría? (Puede seleccionar más de una opción). *

Cumpleaños

Aniversario

Reunión de Trabajo

Reunión Familiar

Otros:

¿Cuál de las siguientes opciones elegiría para realizar su evento? *

Combo 1 (\$160 por persona) = 2 infusiones (café, café con leche, té, mate), 2 y 1/2 porciones de torta, 2 medialunas de jamón y queso, 4 mini sándwiches.

Combo 2 (\$150 por persona) = 2 infusiones, 2 mini jugos, 2 medialunas, 1 porción de tostadas (pan de campo, blanco o negro), adicionales de queso, mermelada, manteca y dulce de leche) y 1/2 tostado simple

Combo 3 (\$70 por persona) = 1 merienda a elección (con

El local (planta baja)



Planta alta:



Desayunos/meriendas





Almuerzos/cenas



Sugerencias



INDICE BIBLIOGRAFICO:

a) General:

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, CANNICE Mark,
Administración, 13º Edición

MC DANIEL y GATES, Investigación de Mercados, 8º Edición,
CENGAGE Learning.

b) Especial:

KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Marketing, 11º Edición,
Editorial Pearson (2007)

LAMBIN Jean-Jacques, Marketing Estratégico, 3º edición, Editorial
McGraw-Hill.

KINNEAR, TAYLOR, Investigación de mercados, 4º Edición,
Editorial Mc Graw Hill (1994).

LAVEGLIA Eduardo Augusto, Como construir una marca exitosa sin
publicidad: el caso Café Martinez, 1ª ed. – Buenos aires: Pluma Digital
Ediciones, 2013.

c) Otras publicaciones:

DEL CARRIL, Juan Carlos; DE MARCO, Myriam; USANDIVARAS,
Silvia, Técnicas para Construir y Exponer Temas Económicos y
Administrativos, 2ª Edición, Universidad Nacional de Tucumán, (San Miguel
de Tucumán, 2007)

DEL CARRIL, Juan Carlos; DE MARCO, Myriam; USANDIVARAS, Silvia, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, 1ª Reimpresión, Universidad Nacional de Tucumán, (San Miguel de Tucumán, 2008)

Consultas a base de información, en Internet, <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml#ixzz4is16eZFd>

Consultas a base de información, en Internet, <http://www.eoi.es/blogs/embacon/2014/02/03/los-beneficios-de-la-responsabilidad-social-empresarial-rse-para-las-empresas/>

Consultas a base de información, en internet, [http://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.php\(21\)](http://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.php(21))
MACIÁ Fernando y SANTONIA Maria, Marketing en redes sociales, Editor: Anaya Multimedia; Edición: edición (10 de noviembre de 2016).

Consultas a base de información, en internet, <http://frankchigne.blogspot.com.ar/2013/04/sostenibilidad-y-responsabilidad-social.html>

Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española (2014). franquicia. Diccionario de la lengua española (23.ª edición).

CURRAN James , STANWORTH John , Franchising in the Modern Economy-Towards a Theoretical Understanding, International Small Business Journal Vol.2 N°1 (1983):11.)

Las franquicias, en internet: <http://www.actiolegis.com.ar/franquicias.htm#franquicia04> (mayo de 2010).

<https://patricianakamura.com/2015/03/15/la-importancia-de-la-rsc-rse-10-ventajas-claves-para-la-empresa/>

ÍNDICE

TRABAJO DE SEMINARIO.....	
RESUMEN	
PRÓLOGO.....	- 1 -
CAPÍTULO I.....	- 2 -
EMPRESA EN MARCHA: CAFÉ MARTINEZ YERBA BUENA.....	- 2 -
1- Historia.....	- 2 -
2- Franquicias.....	- 3 -
3- Análisis del entorno	- 7 -
4- Herramientas para hacer el diagnóstico.....	- 15 -
CAPITULO II.....	- 25 -
COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL	- 25 -
1- Segmentación de mercado.....	- 26 -
2- Mercado meta.....	- 29 -
3- Posicionamiento	- 31 -
4- Mezcla comercial: 4P'S.....	- 32 -
5- Naturaleza y características de un servicio:	- 33 -
6- Naturaleza del sector en el que Café Martínez se desenvuelve:	- 35 -
7- Precio	- 36 -
8- Plaza	- 38 -
9- Promoción	- 41 -
10- Responsabilidad social empresarial.....	- 44 -
CAPÍTULO III.....	- 48 -

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: EVENTOS PARTICULARES EN LA PLANTA ALTA DEL LOCAL	- 48 -
1- Introducción.....	- 48 -
2- Objetivos de la investigación.....	- 49 -
3- Instrumento de Investigación	- 50 -
4- Presentación de los resultados.....	- 51 -
5- Conclusión de los resultados:	- 57 -
CAPÍTULO IV	- 59 -
MARKETING DIGITAL.....	- 59 -
1- Marketing en redes sociales de Café Martínez, sucursal Yerba buena..	- 60 -
CAPITULO V	- 64 -
PROPUESTAS	- 64 -
1- Puntos fuertes.....	- 64 -
2- Puntos débiles	- 65 -
3- Propuestas	- 65 -
APÉNDICE	- 71 -
INDICE BIBLIOGRAFICO:	- 81 -
ÍNDICE.....	- 83 -