

**Escuela de Negocios**

**Universidad Siglo 21**



**Especialización en marketing estratégico y dirección comercial**

Trabajo Final de Graduación

**Plan de reposicionamiento para la marca Café Martínez**

Maria Luz García

Legajo: VMDC000395

DNI: 39.095.456

Director: Federico Paviolo

Buenos Aires, agosto 2024

## Índice

Introducción	4
Empresa	6
Problemática	7
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos específicos	9
Justificación, Importancia y Viabilidad de la Investigación	9
Antecedentes	10
Marco teórico	13
¿Qué es el marketing?	13
Marketing estratégico, operativo y marketing digital	16
Valor de marca	23
Branding	25
Posicionamiento	29
Comportamiento de consumidor	33
Plan de marketing	39
Marco Metodológico	45
Diseño de la investigación	45
Población y muestra	46
Técnicas de recolección de datos	47
Procedimiento de recolección de datos	48
Calendario de implementación	48
Aplicación metodológica	50
Diagnostico	57
Micro y macroentorno	57
Pestel	57
Política	57
Económico	58
Sociocultural	61
Tecnológico	66

Ecológico	67
Legales	69
5 Fuerzas Porter	70
FODA	72
Diagnóstico	75
Plan de marketing	77
Posicionamiento	77
Rebranding	79
Estrategia Allbound Marketing	80
Experiencia de consumidor	80
Objetivos	81
Alcance	81
Acciones	83
Rebranding	83
Estrategia Allbound Marketing	87
Acciones Inbound marketing	87
Outbound Marketing	89
Acciones Institucionales	90
Rebranding en sucursal	90
Experiencia de consumidor	91
Presupuesto	93
Gantt	95
Medición de indicadores	96
KPIS de Gestión	97
KPIS de resultados	97
Conclusiones	98
Nuevas líneas de investigación	101
Referencias	102
Anexos	104

## Introducción

En la ciudad de Buenos Aires, en el año 2024 se expondrá la problemática de la empresa Café Martínez en lo que respecta posicionamiento de marca actual y la necesidad de plantear un nuevo escenario hacia adelante.

El siguiente trabajo tendrá como finalidad presentar un plan de marketing enfocado en el reposicionamiento de la empresa Café Martínez.

A través de revisión bibliográfica, técnicas de investigación, estudios sobre la temática y fuentes que agreguen valor se detectará cuáles son las brechas que percibe el consumidor entre sus nuevas necesidades y las propuestas que ofrece la empresa.

En el presente trabajo se propondrá un plan integral de marketing que pueda cerrar esa brecha entre el consumidor y la empresa y pueda generar una oferta que resuelva la problemática planteada.

Uno de los ejes fundamentales para enmarcar esta problemática es comprender la mutación en las necesidades del consumidor de café a nivel global que tiene sus bases en la denominada “Tercera Ola de Café” y como el café de especialidad va ganando terreno.

En este sentido, se destacan los aportes de Cucuriansky (2016, p. 27) donde menciona:

*“Estas cafeterías especializadas se inscriben en un nuevo movimiento mundial denominado **tercera ola de café**. Como toda nueva tendencia, este movimiento implica cambios culturales, nuevas categorías o conceptos para hablar de café, sus orígenes el método de elaboración, los productores, las variedades y las diferentes calidades.*

*En la tercera ola de café la figura del barista es ineludible: es el encargado de cumplir y difundir las reglas de oro de este movimiento.”*

Como se puede observar en esta nueva ola de Café, el consumidor se vuelve más exigente e intenta saber más acerca del producto que consume. Desde donde nace el grano de café, que tipo de tueste tiene y que tipo de grano es.

Esto despierta en el consumidor de café nuevas necesidades para ser satisfechas, ya no se trata de “tomar un café” sino de vivir una experiencia comenzando con la trazabilidad del producto hasta la persona que realiza el café, el reconocido Barista.

En este nuevo contexto, la empresa presenta el desafío de replantear su estrategia de posicionamiento ya que el consumidor presenta nuevas necesidades y si su objetivo es seguir siendo una empresa competitiva en el universo de las cafeterías a nivel nacional, debe configurar nuevas propuestas para sus consumidores adaptadas a un mercado mucho exigente y un consumidor que conoce acerca de la procedencia de sus productos y además se interesa por el origen y trazabilidad de los ingredientes.

Luego del análisis de situación, se propondrá un plan integral para posicionar a Café Martínez como una de las principales opciones en la mente del consumidor a la hora de tomar un café y tener una experiencia satisfactoria.

Se presentará un plan de reposicionamiento que se adapte a las nuevas necesidades de los consumidores, pero sin perder sus raíces y esencia.

## Empresa

Café Martínez es una empresa argentina fundada en 1933 por Atilano Martínez, un inmigrante español. Desde allí, la cafetería comenzó a crecer y en la década del '90 los herederos de Atilano desarrollaron un modelo de franquicias el cuál resulto muy exitoso.

La empresa cuenta con 122 locales en Argentina y 15 en otros países como ser, Chile, Emiratos Árabes Unidos, España, Paraguay, Uruguay, Estados Unidos, y Bolivia. Café Martínez (Café Martínez 2024).

Hoy en día, Café Martínez cuenta con aproximadamente 2.000 empleados entre administrativos y operadores de locales. Su gran modelo de negocio son las franquicias, si bien cuenta con locales propios, su éxito radica en la gran cantidad de inversores que tiene la marca. (Café Martínez 2024).

En cuanto a su propuesta de producto, la empresa directamente importa los granos de café verdes, los selecciona y los tuesta aquí localmente por lo que tiene mucho para ofrecer al consumidor desde el lado de trazabilidad del café que ofrece.

Además, cuenta con un menú muy atractivo para todas las franjas horarias del día para sus consumidores.

Hoy en día, la cadena se encuentra inmersa en un cambio coyuntural del consumidor de café, y una nueva tendencia acerca del producto, como se concibe y la importancia que adquiere para el consumidor conocer acerca del mismo.

Si se analiza su propuesta de comunicación abarca diferentes canales de comunicación. Desde sitio web, E-commerce, Instagram hasta comunicación en los puntos de venta.

## Problemática

Teniendo en cuenta los antecedentes mencionados, el consumidor de café presenta nuevas necesidades y deseos.

Los individuos buscan entablar un vínculo con el mundo del café, buscan tener un sentido de pertenencia en este universo y conocer la trazabilidad de la cadena de valor del café.

Además, el cliente está inmerso en una Tercera Ola de café, donde la calidad del producto pasa a ser fundamental para el consumidor.

Por otro lado, resulta importante señalar el contexto competitivo en Argentina donde se incrementan la cantidad de cafeterías de especialidad.

Según indica el asesor financiero Alberto (2024), previo a la pandemia había 30 franquicias de café y ahora hay por lo menos 50.

Además, el autor aporta que, si bien no hay un rubro que se llame “Café de especialidad” se entiende que hubo un crecimiento del 200% desde el 2020 hasta ahora. (Alberto 2024)

El contexto es de amenaza para la empresa Café Martínez debido a la expansión de diferentes cadenas de cafetería y la apertura de nuevas cafeterías de especialidad.

En este escenario resulta imprescindible diseñar una propuesta de valor atractiva y que responda a las nuevas necesidades del consumidor.

Es por ello, que se plantea como problemática la necesidad de satisfacer los nuevos deseos del cliente de Café Martínez y lograr un reposicionamiento en la mente del consumidor que tenga como objetivo cumplir con las nuevas expectativas.

De lo mencionado anteriormente, se desprende la siguiente pregunta:

*¿Cómo un plan de integral de reposicionamiento puede contribuir a que el consumidor de café elija Café Martínez por encima de otras marcas?*

Esta pregunta parece central a la hora de pensar un plan de acción integral para la empresa, ya que es importante definir cuál será la estrategia de posicionamiento a lograr y como el nuevo posicionamiento satisface las necesidades actuales de los clientes.

En este sentido, comprender el contexto en el cuál la marca se encuentra inmersa resulta fundamental.

Además, poder analizar internamente si hay atributos diferenciales que se deben potenciar ya que son relevantes para el consumidor, así como también comprender que nuevos atributos hay que ponderar para poder satisfacer las nuevas necesidades del consumidor.

Para ello, se analizarán diferentes variables a considerar que ayudarán a resolver esta problemática y proponer un plan que permita tomar decisiones acertadas.

Entendiendo la problemática, se desprenden diferentes preguntas que nos ayudaran a comprender más en profundidad el tema a tratar, por ejemplo:

- ¿Qué valoran los consumidores a la hora de elegir un lugar para tomar café?
- ¿Cómo puede Café Martínez adaptarse a las nuevas tendencias de mercado sin perder su esencia?
- ¿Qué impacto tiene la ejecución de un plan de reposicionamiento en la empresa Café Martínez?

Estas preguntas nos servirán como guía para contextualizar y poder desarrollar un plan integral a la problemática planteada.

## Objetivos

### *Objetivo General*

El objetivo principal de este trabajo será diseñar un plan integral de reposicionamiento de marketing para Café Martínez que contemple las nuevas necesidades del consumidor y presente una propuesta de valor para sus clientes.

### *Objetivos específicos*

- Comprender cuales son las variables centrales que aportan valor para los consumidores de la marca.
- Definir el público objetivo de la marca y comprender sus necesidades.
- Diseñar un plan de reposicionamiento que contemplen los atributos que aportan valor para el consumidor.

## **Justificación, Importancia y Viabilidad de la Investigación**

En los últimos años, la expansión de las cafeterías de especialidad marcó un camino y una cierta preferencia de los clientes por un producto con mayor trazabilidad y de mejor calidad.

Las cafeterías estilo cadenas y más industrializadas van perdiendo fuerza, sobre todo en consumidores jóvenes.

Es por ello, que resulta fundamental repensar la estrategia de posicionamiento de Café Martínez, explorar nuevos horizontes que permitan brindar al consumidor una propuesta superadora.

El escenario se presenta muy competitivo y es de vital importancia para la empresa pensar en cómo satisfacer las nuevas necesidades del consumidor, esto le permitirá a la empresa

posicionarse como una marca sostenible a largo plazo y con un fuerte potencial de crecimiento.

La marca se encuentra en un momento clave coyuntural en donde el consumidor cafetero tiene nuevos deseos y valora nuevos atributos.

Resulta fundamental para el futuro de Café Martínez y su crecimiento entender el contexto en el cual se encuentra inmerso para tomar decisiones acertadas de negocio.

La problemática presentada impacta directamente en el valor marcario de Café Martínez y es gran relevancia para el directorio.

Permite pensar una estrategia a largo plazo y capturar el valor de la marca, que si es exitosa generará resultados positivos tanto en aspectos rentables como marcarios.

Respecto a la viabilidad, la investigación se puede llevar adelante ya que se cuenta con información sobre la empresa. Desde la información pública que se puede encontrar en su sitio web y distintas fuentes de internet. Así como también fuentes internas de la empresa.

## **Antecedentes**

Se encontraron estudios valiosos realizados sobre la temática a abordar, en primer lugar, se puede señalar el análisis realizado por Valderrama Meléndez (2019).

Si bien su eje fundamental es elaborar un enfoque experimental de una cafetería de especialidad, recorre contenidos que contribuye a la temática planteada en el presente trabajo. En este sentido, el autor señala que el café de alta calidad es una oferta de valor en las cafeterías de especialidad y que resulta imprescindible tener como foco principal el respeto y la atención que merece toda la cadena de valor hasta llegar al consumidor final.

Además, se encuentra un trabajo relevante de La Hoz y Millan Foran (2023) en donde las autoras realizan encuestas a consumidores de café y obtienen resultados relevantes a la hora de comprender las nuevas necesidades del cliente.

Los resultados señalan que el factor que más se valora en una cafetería es el café de calidad.

Además, se desprende que los consumidores de café suelen visitar acompañados de sus amigos para compartir una experiencia distinta.

Por último, entienden a las cafeterías como un espacio de conexión con ellos mismos y/o con otras personas de su entorno que comparten estilos de vida similares.

Estos atributos son de gran aporte para pensar que valora un consumidor de café a la hora de elegir un lugar a donde ir.

Por último, un aporte valioso es la investigación de Vega y Villagra Guevara. (2022).

Este artículo es de relevancia ya que recorre el sentido sociológico del universo del café y de sus consumidores.

Los autores hacen foco en como la denominada Tercera Ola de café, interpela a los usuarios desde un sentido más profundo y como en esta nueva etapa se tiene en cuenta “la reflexibilidad” por parte del consumidor y como esta noción habla de la capacidad de repensarse a sí mismo, es decir, una autoconsciencia permanente sobre las acciones más cotidianas permitiendo su transformación y resignificación inmediata.

En línea con esta “reflexión” en la que se encuentra inmerso el consumidor de café, surge su interés por conocer el trasfondo de la industria cafetera, conocer la historia, el trasfondo ético y los distintos métodos de preparación del café.

Motivo por el cual se va generando un vínculo, una pasión, un sentido de pertenencia con el mundo del café.

Los antecedentes señalados aportan diferentes temáticas y exponen como evolucionaron las cafeterías y especialmente las cafeterías de especialidad.

Además, muestran cómo se reconfigura las necesidades del consumidor de café.

## Marco teórico

### *¿Qué es el marketing?*

Con el fin de comenzar el análisis se señalará lo escrito por Caballero Sánchez Puerta (2019). La autora menciona que el concepto del marketing está muy arraigado a la sociedad y se utiliza en lo cotidiano.

Además, engloba todas las actividades que dan a conocer un producto o servicio al cliente o potencial cliente, con el fin de posicionarlo en la mente del consumidor por intermedio de la satisfacción de sus necesidades.

Adicionalmente, la autora señala que dada la importancia que tiene el cliente es fundamental invertir recursos de la empresa en marketing y evaluar todas las aristas que comprenden al consumidor, por ejemplo: comportamiento de compra, necesidades, tendencias, modificaciones generales que afectan al consumo, entre otras variables relevantes.

Adicionalmente Caballero Sánchez Puerta (2019) señala que el fin último del marketing es que los consumidores obtengan lo que necesitan a través del intercambio de producto y valor en el mercado.

Para el cumplimiento de este objetivo, el marketing engloba tareas dispares como análisis de mercado, estudio de consumidor potencial, diseño del producto, distribución, ajuste del precio, la publicidad, el análisis de audiencias, etc.

Por último, un gran aporte de la autora es el desarrollo de la evolución de marketing.

En donde menciona que, si bien dicha evolución o segmentación genera controversias sobre los momentos exactos, se puede segmentar en las siguientes etapas:

- Etapa de innovación: En las décadas del 60 y 70 aparecen nuevas y diferentes necesidades, por lo que la innovación era algo relativamente sencillo y nuevas técnicas de venta eran aceptadas por los consumidores fácilmente.
- Etapa de promoción: Llegando a la década del 80 comienza una etapa donde se investigan los productos demandados por los clientes para así ofrecer y venderlos a precios más competitivos.
- Etapa de diferenciación de productos: Iniciando la década del 90, comienzan años donde el marketing más táctico toma relevancia debido a la escasa diferenciación.

El marketing se orientaba a un corto plazo, tratando de obtener resultados inmediatos con acciones plantadas. El diferencial eran promociones y regalos.

- Etapa de imagen de marca: Aparece un elemento diferenciador: la imagen de marca. Las empresas comienzan a cuidar más la marca, tratando de que los consumidores se sientan identificados con ella.
- Etapa de relación con el consumidor: Para poder concretar y afianzar la relación entre consumidor y marca, la comunicación aparece como un eje fundamental que toma gran protagonismo en esta etapa.
- Actualidad: En los últimos años, los medios digitales aparecen como una herramienta esencial para el desarrollo y consolidación de una marca.

Hoy en día, los consumidores interactúan, buscan información, eligen contenidos y se genera la relación empresa-consumidor en forma directa.

La evolución señalada por la autora permite conocer elementos sobre el marketing actual, aspecto que será de utilidad a la hora de desarrollar un plan de marketing.

Permite, no solo conocer las bases de marketing, sino también incorpora avances de los últimos años, como la importancia de los medios digitales.

Para seguir analizando y comprendiendo las principales características del marketing, se tomará en cuenta lo escrito por Mólzer Cinzia (2022). Quién aporta un análisis de los principales elementos que componen las clásicas definiciones de marketing y nos permite comprender cada una de estas variables y sus interacciones.

En primer lugar: la demanda, es decir, captar con claridad cuáles son las necesidades de los consumidores, esto implica ir evolucionando tal como lo hacen los clientes.

El segundo aspecto que menciona es la elaboración de un producto, una vez captada la evolución de las necesidades del consumidor hay que idear un producto con las necesidades que presentan.

Además, debe estudiarse la estrategia publicitaria y promocional y preparar una propuesta atractiva para el cliente o potencial cliente, en definitiva, cumplir con sus necesidades para que sienta que está comprando el producto que busca. (Mölzer Cinzia 2022).

En tercer lugar, aparece la idea de satisfacción. Una vez estudiada la demanda, el producto debe cumplir con las expectativas del cliente. Pero también es importante ser asertivos con la comunicación del producto para que el consumidor tenga certeza de que existe correspondencia real entre el producto y sus necesidades. (Mölzer Cinzia 2022).

El siguiente aspecto para analizar es el intercambio, la autora expresa que todo producto (a menos que sea beneficencia) tiene un valor de intercambio que suele indicarse como precio. El marketing se encarga de estudiar y determinar el valor que el cliente está dispuesto a pagar por dicho producto.

Las denominadas políticas de precios impactan no solo en la rentabilidad del producto sino también en su imagen en el mercado.

En quinto lugar, se introduce el análisis del mercado, esto implica analizar la competencia, así como también anticiparse a movimientos futuros, nuevas estrategias, lanzamientos de productos o acciones promocionales por parte de los competidores (Mölzer Cinzia 2022).

Al analizar el mercado, se detectan los puntos fuertes y débiles de los competidores. Pero también implica conocer si hay otros elementos que puedan influir en la evolución del mercado.

Por último, se analiza la relación entre las empresas y el marketing y como este último interviene en estructuras organizadas, que pueden ser desde empresas multinacionales hasta pequeños comercios.

Es fundamental conocer en qué tipo de empresa se quiere realizar un plan de marketing, ya que analizar previamente la organización ayudara al éxito de la estrategia de marketing.

Una vez desarrolladas los principales elementos que interactúan en marketing, la autora señala un breve resumen donde menciona que hacer marketing significa estar muy atentos a los cambios que suceden en el mercado donde se opera.

Además, es fundamental conocer los medios disponibles por la empresa para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Por otro lado, Mólzer Cinzia (2022) remarca que el marketing también implica gestionar todos los aspectos del producto – servicio que la empresa en la que opera produce o comercializa, en este sentido se puede decir que la función de marketing es transversal.

Por último, hacer marketing significa prever el futuro ya se por medio de análisis de competencia y variables de mercado.

Los aportes señalados por los autores previamente mencionados colaboran a tener una visión actualizada sobre las principales características del marketing, desde su definición y evolución hasta el análisis de sus principales aspectos.

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica resulta imprescindible tener una mirada integral sobre el marketing para poder desarrollar un plan exitoso, abordando todos los aspectos que componen al marketing desde una mirada transversal.

### *Marketing estratégico, operativo y marketing digital*

Para seguir comprendiendo ejes fundamentales a la hora de diseñar un plan integral de marketing, se detallará una breve reseña de que es el marketing estratégico, se tomará como referencia lo detallado por Vallet-Bellmunt, et al. (2015) quienes describen al marketing

como la metodología que analiza las necesidades del consumidor y la estimación del potencial de la empresa para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

En este sentido, los autores señalan cuatro cuestiones fundamentales a tener en cuenta.

En primer lugar, comprender las necesidades y los deseos de los consumidores, para ello resulta fundamental estudiar el mercado de referencia, el mercado relevante, el producto y el mercado objetivo.

En segundo lugar, comprender que está haciendo la competencia. La empresa debe identificar el grado de rivalidad del mercado para tener una visión clara y tomar mejores decisiones.

El tercer punto que señalan los autores es comprender que cosas se pueden hacer mejor que la competencia para lograr una ventaja competitiva.

Para este punto es clave fijar objetivos y elegir un conjunto de estrategias para alcanzarlo.

Por último, se debe comprender el potencial de la empresa, es decir, hacer un análisis de sus capacidades y recursos.

Según mencionan los autores, se puede implementar en esta instancia un análisis FODA para comprender mejor las variables de la empresa.

Estas cuestiones señaladas, serán de relevancia a la hora de diseñar el plan de marketing propuesto en el presente trabajo.

En complemento con el aporte de los autores señalados, se tendrá en cuenta lo escrito por Orero Blat, et al (2022). En donde señalan que la planificación del marketing estratégico tiene como objetivo la organización a largo de la empresa y que se utilicen los recursos existentes en el tiempo de forma eficiente.

Además, agregan que para definir una estrategia exitosa hay que saber en qué punto se encuentra la empresa a través de un diagnóstico de situación actual y posteriormente establecer metas coherentes a alcanzar.

Para ello, es importante tener en cuenta los atributos y deficiencias internas y también los factores del entorno que afectan la empresa.

En concordancia con Vallet-Bellmunt, et al. (2015), los autores señalan la importancia de realizar un análisis de situación con el modelo FODA y además incorporan tres tipos de entornos para tener en cuenta a la hora del realizar el análisis de situación:

En primer lugar, el entorno externo: que corresponde a elementos externos a la empresa que pueden influenciar en aspectos positivos (oportunidades) o negativos (amenazas) sobre su actividad y resultados.

En segundo lugar, el entorno general plantea un análisis a través del modelo PESTEL. Este análisis nos ayuda a construir el contexto donde opera la empresa.

Tiene en cuenta factores socioculturales, económicos, tecnológicos, ambientales y legales.

Por último, el entorno específico propio de un sector de la actividad, donde se analizan aspectos específicos para conocer que recursos tiene la empresa frente a estos elementos y definir sus estrategias:

- Posicionamiento de competidores en el mercado.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores al sector.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Poder de negociación con los clientes.

Orero Blat, et al (2022) señalan la importancia de realizar un análisis de situación exhaustivo previo al diseño de un plan estratégico de marketing y reconocer aspectos fundamentales antes diseñar un plan que perdure a largo plazo y pueda dar respuesta a las necesidades de los consumidores.

Una vez presentados los principales elementos del marketing estratégico, es de relevancia para el trabajo señalar los puntos importantes del marketing operativo.

En este sentido, Orero Blat, et al (2022) anteriormente mencionan que las tres principales tareas del marketing operativo son: la confección del plan de marketing, la organización y la ejecución de tareas de marketing y las actividades de control para verificar si están cumpliendo las metas propuestas.

Orero Blat, et al (2022) señalan que para la confección de un plan de marketing es fundamental abordar los siguientes puntos:

- Resumen ejecutivo: Presenta un resumen del plan propuesto para una rápida visión al directorio.
- Quien soy: Definición de misión, visión y valores.
- Donde estoy: Análisis de situación actual.
- A donde quiero ir: Objetivos SMART y definición de público objetivo.
- Como voy a llegar: Presentar la estrategia de marketing, abordando las 4P's.
- Como lo voy a conseguir: Viabilidad de lo propuesto y presupuesto requerido, predice resultados financieros.
- Medir lo que he hecho: Definición de métricas e indicadores de control.

Luego de realizar un recorrido por el marketing estratégico y el marketing operativo, el autor agrega la necesidad de presentar el marketing digital.

Es de relevancia para el trabajo realizar una introducción a esta temática, para comprender que significa, cuáles son sus elementos clave y poder considerarlos a la hora de diseñar el plan de marketing para la empresa Café Martínez y adaptar la estrategia a la nueva realidad de mercado.

En este sentido, Orero Blat, et al (2022) aportan que la era digital ha originado un nuevo conjunto de herramientas y procesos que han cambiado la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes.

En esta nueva etapa, las empresas deben aprovechar el potencial de la colaboración entre consumidores y empresas.

En este contexto, aparece el concepto de “Marketing de permisos” o “Inbound marketing”, que representa una estrategia para atraer clientes a una empresa o marca agregando valor, con el fin de generar conversaciones con el consumidor.

Para conectar con estas nuevas comunidades la empresa debe “pedir permiso” y no interrumpir a los usuarios con publicidades que no generen valor para ellos.

Los clientes son los que se acercan a la empresa, las marcas narran historias y generan interés, de esta forma se consiguen resultados duraderos y credibilidad.

Analizar la evolución del marketing, permite tener una visión más amplia de los principales elementos para desarrollar un plan de marketing y son de relevancia para el presente trabajo, ya que uno de los objetivos es entender que atributos valoran los consumidores de cafeterías de hoy en día.

La nueva era digital atraviesa a dichos consumidores y ellos esperan que las marcas los interpeleen en este sentido.

Para complementar lo expuesto por los autores, también se tendrá en cuenta lo aportado por el autor David Tomas, et al (2023) en donde exponen que el Inbound marketing y el Outbound marketing o marketing tradicional son dos metodologías contrapuestas que comparten un objetivo en común: generar tráfico, leads y en última instancia ventas para la empresa.

Los autores señalan que el Outbound marketing, es el marketing “de toda la vida” que consiste en enviar mensaje hacia fuera con el fin de captar usuarios.

Lo define como la metodología de marketing que consiste en contactar con el usuario para ofrecerle nuestros productos o servicios, se podría llamar “publicidad” y suelen ser caracterizados por la cantidad.

En este tipo de metodología se busca entrar en contacto con un número muy elevado de usuarios que pueden estar interesados o no en los productos de una empresa.

Se trata de un enfoque poco segmentado y su porcentaje de eficacia es bajo, aunque logra masividad.

El Outbound marketing, no solo se encuentra en los medios tradicionales sino también puede aparecer en medios digitales ya que existen plataformas que permiten realizar una campaña online con este enfoque.

Para terminar de comprender las diferencias entre uno y otro se expone un cuadro con sus principales diferencias:

Outbound Marketing	Inbound Marketing
Atraer el cliente hacia ti	Encontrar al cliente
No intrusivo	Intrusivo
En su mayoría Medios on	En su mayoría medios off

Imagen 1. Fuente: Elaboración propia - Diferencias entre Inbound vs Outbound marketing.

Como se observa hay diferencias entre los enfoques en cómo abordar al consumidor, David Tomas, et al (2023) mencionan que ambos tratamientos se pueden complementar.

Además, sostienen que es un acierto utilizar los dos enfoques y se pueden obtener grandes ventajas de ello.

Se incorpora el término de “Allbound” marketing, donde se integran tanto el Inbound y el Outbound marketing. Es una nueva estrategia donde se combinan y se ejecuta una relación bilateral entre la empresa y el cliente, donde se brinda contenido de valor y se resuelven dudas para crear confianza en la marca.

La idea es que complementar ambas estrategias para que juntas creen una experiencia satisfactoria para el consumidor y aumentar la efectividad de la empresa en la adquisición de clientes.

Tener en cuenta estos aportes, serán de gran utilidad para desarrollar un plan de marketing en donde se pueda contemplar las dos estrategias y llegar a los consumidores de la empresa Café Martínez desde las dos perspectivas en complemento.

Con el fin de seguir analizando la nueva era digital, se tomará en cuenta lo escrito por Xie, Y. M. (2020) donde sostiene que el marketing digital es la aplicación de técnicas de comercialización llevadas a cabo a través de medios digitales.

Hoy en día, se cuenta con nuevas herramientas que facilitan la conexión y permiten tener una comunicación y conexión más directa con los clientes y medir en tiempo real cada una de las estrategias empleadas.

Xie, Y. M. (2020) señala elementos claves para comprender la esencia del marketing digital en la actualidad.

En primer lugar, el aspecto “personalizado” de la comunicación digital, ya que permite crear estrategias adaptadas a la medida de la marca. Todas las marcas utilizan el mismo canal de comunicación, sin embargo, cada una tiene su esencia y un mensaje diferente que quiere transmitir al consumidor.

En segundo lugar, menciona la comunicación directa y bidireccional que se adquiere en las plataformas digitales, se tiene una comunicación directa con el consumidor lo que resulta fluida, rápida y en tiempo real.

En tercer lugar, la autora señala que se tienen datos precisos y que los medios digitales permiten recolectar y analizar información que ofrecen los usuarios y armar una base completa de datos segmentada y personalizada para la marca y de esta forma crear campañas precisas; dirigidas al público objetivo que permitan alcanzar con mayor eficiencia los objetivos propuestos.

En cuarto lugar, se presenta el aspecto masivo y viral de las plataformas digitales. Con poco presupuesto y mucha creatividad se pueden alcanzar muchas personas, esta es una

característica única que ofrece la nueva era digital en donde se tiene un gran poder de difusión.

Otro aspecto de los medios digitales es el poder de transmitir experiencia y emoción a los usuarios, al ser personalizado, tiene una oportunidad única de identificar e individualizar el mensaje a cada persona. La empresa debe comprender y vincularse con el usuario a través de la experiencia, la emoción, el sentimiento y la vivencia.

En sexto y último lugar, Xie, Y. M. (2020) señala que el marketing digital es capaz de integrar tres mundos en paralelo, fusionando el mundo físico, digital y virtual.

En donde el primero siempre existirá y permitirá conectar con las personas cara a cara, en consiguiente el mundo digital nos permite conocer diferentes facetas de la persona y el mundo virtual convierte al mundo digital en tridimensional, generando recorridos reales dentro un mundo creado.

Por último, la autora menciona que a lo largo de los años se desarrollan cuatro perspectivas de abordaje de marketing:

- Marketing 1.0: Basado en el producto.
- Marketing 2.0: Basado en el consumidor
- Marketing 3.0: Basado en Valores asociados a la marca
- Marketing 4.0: Colaboración

Conocer estos elementos claves del marketing digital son de gran relevancia para comprender la realidad donde se encuentran inmersos los consumidores y en el caso particular del presente trabajo, los consumidores de la empresa Café Martínez.

*Valor de marca*

Para comprender mejor el proceso de creación de valor para el consumidor, se tomará como referencia un modelo presentado por Armstrong y Kotler (2012) quienes dividen este desarrollo en etapas:

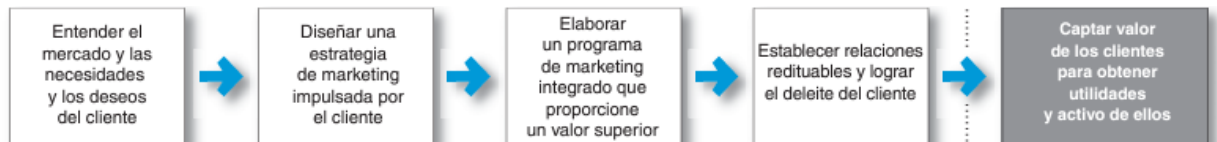


Imagen 2. Valor de marca. Fuente Armstrong y Kotler (2012)

Los autores mencionan en la primera etapa del proceso la importancia de entender el mercado y las necesidades y los deseos del cliente, para ello es importante comprender que son las necesidades y los deseos.

Los autores señalan que las necesidades son estados de carencias y estas pueden ser tanto físicas, sociales e individuales. Los autores describen que las necesidades no se crean, sino que son inherentes a los seres humanos.

En cuanto a los deseos son la forma que adoptan las necesidades en base al contexto cultural en el que el individuo se encuentre.

Este contexto depende de múltiples factores sociales, por lo que resulta fundamental comprender el mercado objetivo en donde se quiere diseñar y ejecutar un plan de marketing.

Por último, los autores señalan que cuando esas necesidades están respaldadas por el poder de compra se convierten en demandas, es decir, los consumidores buscan productos para cubrir esos deseos y elegirán a la oferta que mayor valor y satisfacción les aporte.

Con el fin de seguir analizando la creación de valor para una marca, se toma como referencia lo escrito por Vallet-Bellmunt Teresa, et al (2015).

Los autores señalan que la primera etapa consiste en entender las necesidades de los clientes, para ello se pueden utilizar diferentes recursos como análisis, investigaciones sobre el mercado y sobre los consumidores.

Con la información recolectada se configura una base de datos que será útil para las posteriores etapas.

En la segunda etapa, los autores indican que comienza la etapa del diseño del plan de marketing, en donde resulta clave realizar dos preguntas: ¿Cuál será mi público objetivo? Y por otro lado ¿Cómo puedo atender mejor a mi público objetivo?

De esta forma, se comienza a delinear cual será la mejor estrategia para lograr una propuesta de valor para el consumidor y logrará diferenciación para ese público objetivo.

En la tercera etapa, se debe diseñar un plan de marketing mix que concrete la estrategia de diferenciación y creación de valor para el consumidor, es decir, se debe traducir a un plan claro, concreto y con objetivos medibles en las dimensiones de producto, precio, canales de distribución y comunicación.

La cuarta etapa es el momento donde se crean relaciones rentables y satisfactorias con los consumidores y además con todos los eslabones que colaboran en la cadena hasta que el producto llega al consumidor final, como proveedores y distribuidores.

Como resultado final de estas etapas, según mencionan los autores, la empresa logrará obtener clientes satisfechos, leales y se genera la construcción de un vínculo entre la empresa y el consumidor.

Para el presente trabajo resulta fundamental tener en cuenta el desarrollo de este proceso, ya que resultará fundamental recorrer las etapas para lograr una propuesta de valor para el consumidor de Café Martínez.

*Branding*

Una vez recorridos los ejes principales del valor de una marca y la construcción de esta, es de relevancia incorporar el concepto de branding.

Para ello se tomará en cuenta lo escrito por Hoyos (2023) quien señala al branding como capturar la esencia de un producto y trabajar a fondo una personalidad atractiva, diferente, llena de significados y que conecte con el cliente a nivel emocional, generando cierta “magia”.

Además, el autor agrega que el branding debe tener una mirada amplia, en donde se integra el posicionamiento en tanto se afirma que una marca captura la esencia de un producto.

Por otro lado, humaniza la marca y conecta con los consumidores desde un aspecto emocional.

Adicionalmente, se asocia la marca a diversos contenidos y valores que la llenan de significados.

Por otro lado, el autor menciona que el branding debe integrar en la gestión de la marca su posicionamiento, el cual debe estar presente en campañas publicitarias, aunque estas tengan otros objetivos.

El autor agrega que el branding tiene como objetivo la construcción de marcas poderosas y que para ello las marcas deben cumplir al menos ocho características fundamentales

- Existen en la mente de consumidores potenciales.
- Han despertado sentimientos positivos de los consumidores hacia la marca.
- Se perciben diferentes a las otras marcas de la categoría.
- Su oferta de valor está articulada con las necesidades de los clientes.
- Tienen un posicionamiento nítido y coherente.
- Tiene una base de consumidores amplia y fidelizada.
- Tienen un nivel de calidad percibido alto.
- Se asocian a diversos elementos (imágenes) positivos.

Estas ocho características se conocen como Brand Equity o patrimonio de marca.

Hoyos (2023) señala que el branding debe hacer transitar la marca en la mente de los consumidores hasta llegar al momento de la conversión.

Por último, se realiza un resumen en el siguiente cuadro:

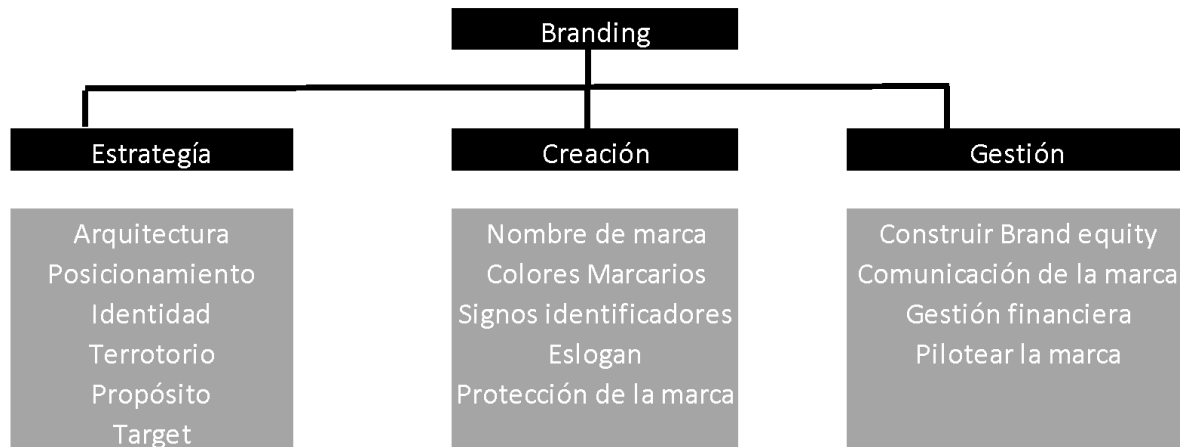


Imagen 3. Fuente: Elaboración propia. Proceso de branding.

En primer lugar, se encuentra el direccionamiento estratégico como el momento en el cual se define el norte de la marca. Se definen los elementos clave como la identidad, el posicionamiento y los territorios.

En la segunda etapa se encuentra la creación, es decir, el diseño de cada uno de los elementos. Entre ellos se encuentra el naming, los colores marcarios, signos identificadores, eslogan y protección de la marca.

La última etapa está compuesta por la gestión que corresponde a todo el proceso de implementación, control y mejoramiento de la marca.

Para comprender los puntos más importantes para la creación y desarrollo de una marca, tomaremos a Villarruel Puma et al. (2017). Para comenzar se tendrá en cuenta su definición de que es una marca, el autor señala que es un producto o un servicio cuyas dimensiones lo diferencian de sus competidores.

Es de relevancia comprender que tipos de diferencias se presentan entre las diferentes marcas ya que pueden ser funcionales, racionales, o tangibles y por otro lado pueden ser simbólicos, emocionales, o intangibles.

Villarruel Puma et al. (2017) incorporan un concepto muy importante para el desarrollo de una marca: el branding. Señalan que el concepto ha evolucionado a lo largo de los años y hoy en día tiene un enfoque integral que busca conformar una personalidad atractiva para el cliente, que conecte con lo emocional y este llena de significados valiosos para el consumidor.

Además, los autores mencionan que el eje fundamental del branding es que una marca tiene valor medible en dinero, valor que la marca va gestionando a través del tiempo en las diferentes interacciones que tiene con el mercado. Este valor es el denominado Brand Equity que se menciona anteriormente y sus dimensiones claves son las siguientes:

Por un lado, la notoriedad de marca que hace referencia a la capacidad que tiene el consumidor de recordar o reconocer una marca y es una condición necesaria para que una marca tenga valor para el cliente.

Esta notoriedad de marca se concreta cuando el consumidor prefiere comprar una marca que conoce por encima de una que no conoce.

En segundo lugar, la calidad percibida haciendo referencia a la calidad que encuentra el consumidor en un producto frente a una oferta de la competencia, es una valoración subjetiva por parte del cliente.

Al mismo tiempo, es un aspecto clave para la construcción de una marca fuerte ya que es el resultado del balance del cliente entre beneficio esperado y beneficio obtenido.

Si el balance es positivo, no solo el consumidor realizará una recompra, sino que les contará a otros potenciales consumidores sobre su buena experiencia (Villaruel Puma et al. 2017).

El tercer aspecto es la lealtad hacia la marca, que tal como señalan los autores, se puede definir como el vínculo entre el cliente y la marca y que además es un activo estratégico que si se gestiona bien puede traer grandes ventajas para la marca.

Además, Villarroel Puma et al. (2017) señalan que la lealtad de marca es la proporción que los consumidores tienden a adquirir de los productos de una misma marca repetidamente en detrimento de sus competidores.

Por último, las asociaciones de marca representan la cuarta dimensión clave para el Brand Equity, entendiendo este concepto como las asociaciones y relaciones que los consumidores hacen con una marca, incluyendo aspectos tangibles e intangibles. (Villarroel Puma et al. 2017)

### *Posicionamiento*

Es de gran relevancia para el presente trabajo conocer cuáles son los aspectos claves para comprender que es el posicionamiento de una marca.

En este sentido, se tomará en cuenta lo expuesto por Joan Mir (2015) donde la autora señala la transferencia del posicionamiento para una marca hoy en día y realiza un recorrido de las diferentes épocas del marketing y como el posicionamiento va tomando protagonismo a lo largo de los años.

Para comenzar, la autora ofrece una definición de posicionamiento en donde menciona que es el proceso de ubicar un producto, una marca o una empresa en el imaginario de la mente del consumidor.

El concepto de posicionar consta de dos fases según la autora, por un lado, la fase conceptual y consiste en extraer el concepto clave y más representativo de una marca y la segunda fase más operativa consiste en comunicar eficazmente ese concepto a los consumidores y potenciales consumidores.

El eje fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente del consumidor, es decir, reordenar las conexiones que ya existen (Joan Mir 2015).

Por otro lado, Joan Mir (2015) propone recorrer las diferentes etapas del marketing e identificar como va tomando protagonismo el concepto de posicionamiento en la construcción de una marca.

En primer lugar, la época del producto, cuando en la mayoría de los mercados la demanda superaba a la oferta y el consumidor no tenía la posibilidad de elegir y la competencia era escasa.

Posteriormente, en el siglo pasado, el eje fundamental paso a ser el mercado y el consumidor podía elegir entre diferentes alternativas. Es aquí donde aparece la reputación de una marca, que genera credibilidad en el consumidor y juega un rol importante.

La tercera etapa incorpora el concepto de posicionamiento, es decir, había que construir una posición de superioridad y singularidad en la mente del consumidor, respecto a los competidores.

Se construye el concepto de “top of mind” y las empresas emplean estrategias para lograr ser una de las marcas que logren entrar allí.

En la cuarta y actual etapa, se presenta un contexto muy agresivo, cambios continuos y cada vez más rápidos los motivos por los cuales las marcas deben diseñar estrategias de reposicionamiento. (Joan Mir 2015)

Es decir, buscar ajustar las percepciones que los usuarios tienen sobre las marcas a partir de los conceptos que ya existen en sus mentes.

Además, Joan Mir (2015) sostiene que las marcas que no son capaces de crear un posicionamiento diferenciado y relevante terminan utilizando el precio como única variable para captar a sus consumidores.

Siguiendo con el análisis del concepto de posicionamiento se puede decir que inicia su punto de partida cuando un producto o servicio se convierte en una imagen con diferencial en la mente de los consumidores y que este lo valore por encima de la competencia, tal como señala Ramos Oyola Naylamp (2022).

Además, sostiene que, para lograr un buen posicionamiento se deben tener en cuenta tres cuestiones fundamentales.

En primer lugar, la simplificación de conceptos que hace referencia a que las empresas deben posicionar sus productos en forma transparente, puntual y concreta.

Es decir, que pueda instaurarse de manera sencilla y fácil de comprender en la mente del consumidor, sobre todo, teniendo en cuenta el gran caudal de información que está al alcance tanto de la empresa como del cliente.

Para ello se recomienda que el posicionamiento abarque uno o dos conceptos como máximo (uno principal y uno de apoyo).

En segundo lugar, Ramos Oyola Naylamp (2022) tiene en cuenta la factibilidad de cumplimiento, es decir, que la imagen sea adecuada y uniforme. En otras palabras, que todo lo que se comunique pueda realmente cumplirse con hechos concretos.

En tercer lugar, el eje para lograr un buen posicionamiento es el de diferenciación con la competencia, para ello se recomienda conocer en profundidad cuales son las diferencias con los competidores para conseguir un efectivo posicionamiento y evitar que los consumidores se confundan con conceptos que son propios de los competidores. (Ramos Oyola Naylamp 2022).

Un último aporte que ayudará a la comprensión del posicionamiento es lo que expuesto por Bringas Pilar (2021). La autora propone que el posicionamiento es aquello por lo que una marca resulta conocida y está afectada por todos los factores que intervienen entre la marca y el consumidor, es el resumen del valor que aporta una marca a los clientes.

Además, Bringas Pilar (2021) señala que el posicionamiento refleja la manera en que los clientes consideran una empresa respecto a los atributos que para ellos son importantes y como comparan con otras opciones del mercado.

Posicionar una marca es clave para que el cliente descubra y valore los beneficios que una marca tiene para ofrecerle.

La herramienta más habitual para presentar el estudio de posicionamiento de un producto o marca es la presentación gráfica de un mapa de posicionamiento y se comienza por el análisis de tres etapas.

La primera etapa, consiste en identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas para construir un posicionamiento adecuado.

En segundo lugar, elegir las ventajas competitivas que más se adecuan a la solución propuesta de la marca.

Por último, seleccionar una estrategia de posicionamiento global. (Bringas Pilar 2021)

Una vez analizadas las etapas, se puede graficar en un mapa de posicionamiento para visualizar de una manera sencilla las ventajas o desventajas que la marca tiene respecto de la competencia y las dimensiones que se consideren relevantes para el consumidor.

Según la autora, el mapa de posicionamiento presenta las siguientes características:

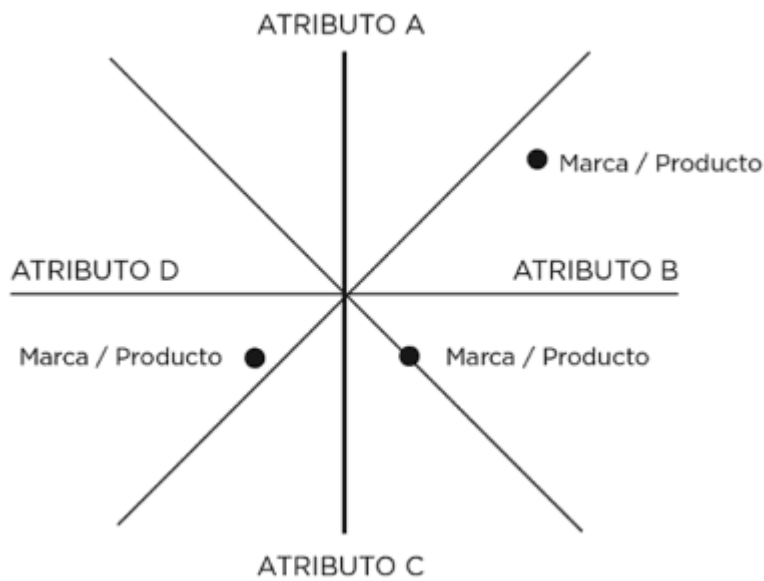


Imagen 7. Mapa de posicionamiento. Fuente: Bringas Pilar (2021)

Para concluir con el aporte de Bringas Pilar (2021), se tendrá en cuenta la declaración de posicionamiento que propone.

En donde la empresa expresa lo que quiere ser en la mente del consumidor, es un documento interno y construye una guía para tomar decisiones clave que afectan a la percepción de una marca por parte del cliente.

Para construir una declaración de posicionamiento es necesario completar la siguiente frase:

*Para (segmento y necesidad objetiva) nuestra (marca) es (concepto) que (puntos diferenciadores).*

La revisión bibliográfica presentada será de utilidad a la hora de realizar un plan de marketing de reposicionamiento para Café Martínez y se tomarán en cuenta criterios mencionados en el presente marco teórico.

*Comportamiento de consumidor*

Un último eje importante para diseñar el plan de marketing de la empresa Café Martínez es conocer los elementos claves del comportamiento del consumidor.

En este sentido, se tomarán definiciones escritas por Schiffman y Wisenblit (2015) quienes describen las principales características de la motivación y personalidad del consumidor.

La motivación es la fuerza que impulsa a la gente a actuar, representan las razones por las que se toman decisiones.

En paralelo, las necesidades son circunstancias u objetos anhelados que direccionan las fuerzas motivacionales.

Por otro lado, la personalidad consiste en características psicológicas que determinan y reflejan la manera de pensar del ser humano.

Es frecuente que la persona se identifica con una marca y le asigne rasgos de personalidad, a este fenómeno se le llama personificación de marca en donde el consumidor le atribuye rasgos o características humanas a una marca.

Schiffman y Wisenblit (2015) agregan que la motivación impulsa a los consumidores a comprar y se activa un mecanismo de tensión psicológica activado por las necesidades insatisfechas.

El fin es obtener una gratificación, es allí donde las marcas aparecen y cumplen o no esa necesidad.

Los esfuerzos de los equipos de marketing deben estar concentrados en ver de qué forma se cumple esa necesidad y el consumidor siente una gratificación completa.

Schiffman y Wisenblit (2015) señalan que los seres humanos presentan dos tipos de necesidades, las fisiológicas y las biológicas ambas afectan las decisiones de compra. Los equipos de marketing no crean necesidades, pero si en muchas ocasiones se esfuerzan por lograr mayor consciencia de esas necesidades.

Existen dos tipos de metas, las genéricas: estas son el resultado de la búsqueda de los consumidores en satisfacer necesidades fisiológicas y biológicas. (Schiffman y Wisenblit 2015)

Por otro lado, las metas específicas de producto: estas son que son el resultado de la búsqueda de los consumidores al utilizar un producto o servicio determinado.

Se presenta lo expuesto a modo de resumen en la siguiente imagen.

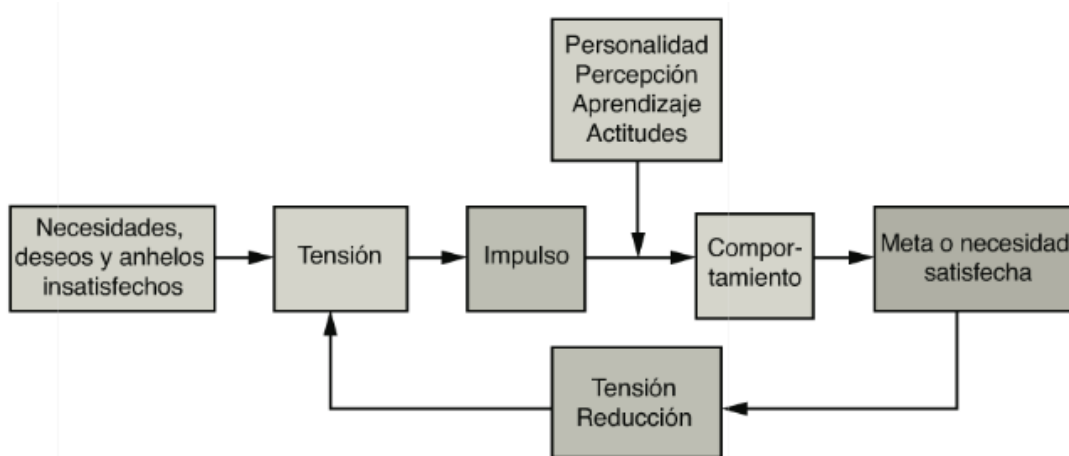


Imagen 4: Fuente Schiffman León y Wisenblit Joseph (2015) - Motivación del consumidor.

Entender que motiva al consumidor es de gran relevancia para desarrollar un plan de marketing donde sus motivaciones sean un eje fundamental y se desarrollen estrategias para lograr cumplir las metas de los clientes.

Con el fin de complementar el material teórico sobre el comportamiento del consumidor, resulta de intereses incorporar el concepto de Neuromarketing.

Para ello se tendrá en cuenta a Jaramillo (2023), quien describe el Neuromarketing como una disciplina que combina los procesos cerebrales apoyándose en la neurociencia, para conocer las motivaciones de las personas a la hora de tomar decisiones de compra.

Además, el Neuromarketing combina principios de la neurociencia con el marketing para comprender de mejor manera el comportamiento del consumidor y tomar decisiones más efectivas.

Estudia el cerebro y su funcionamiento para obtener información acerca de percepciones, emociones, decisiones y como los estímulos de marketing impactan en ello.

El objetivo es descubrir las respuestas emocionales y cerebrales que las personas tiene frente a estímulos direccionados de marketing y de esta forma poder identificar qué aspectos de una campaña de marketing o estrategia tiene mayor impacto en la mente del consumidor (Jaramillo 2023).

Adicionalmente, el autor señala que es un nuevo campo del marketing para estudiar los comportamientos del consumidor, pero no reemplaza las investigaciones tradicionales sino más bien complementa.

Los beneficios del neuromarketing radican en la capacidad de proporcionar un entendimiento preciso del comportamiento del consumidor, lo que permite obtener las siguientes ventajas:

- Conocer las motivaciones subconscientes del consumidor.
- Diseñar mensajes más efectivos.
- Mejorar la experiencia del cliente.
- Optimizar el marketing mix.
- Reducir riesgos en los lanzamientos de los productos.
- Impulsar la innovación.
- Personalización y segmentación efectiva.

Jaramillo (2023) señala en su libro casos de éxito que implementaron estrategias de Neuromarketing. A continuación, se señalarán los puntos relevantes del caso de Cafetería Starbucks, quien implemento exitosamente estrategias en este campo.

En primer lugar, el autor menciona una reseña sobre la empresa.

Starbucks es una marca de cafeterías que nace en 1971 y desde entonces y hasta ahora se ha enfocado en el marketing emocional, se encuentra dentro de las 100 empresas más exitosas del mundo.

Starbucks posee aproximadamente 35700 sucursales a lo largo del mundo en donde el 50% son propias de la marca y el resto franquicias, según describe el autor.

La marca brinda un espacio para el disfrute personal, su eslogan es “Café, compañías y buenas experiencias” (Jaramillo 2023).

En este sentido, Starbucks se enfoca en un modelo apuntado a la experiencia e ir más allá del producto, ha desarrollado la experiencia con la técnica de neuromarketing de “códigos reptilianos”, es decir, necesidades primordiales a resolver en los seres humanos. Por ejemplo:

- Ofrecer placer y satisfacción a través de un delicioso café.
- Generar comunidad en torno al café, expone sus orígenes y todo el proceso de trazabilidad del producto.
- Conoce su demanda y se preocupa para que los clientes se sientan parte, activando el código de pertenencia y familia.
- Han generado espacios tranquilos para el disfrute del tiempo ocio y trabajo.
- Va hacia la libertad persona, afectiva y de género.

El autor presenta un resumen en el siguiente gráfico:

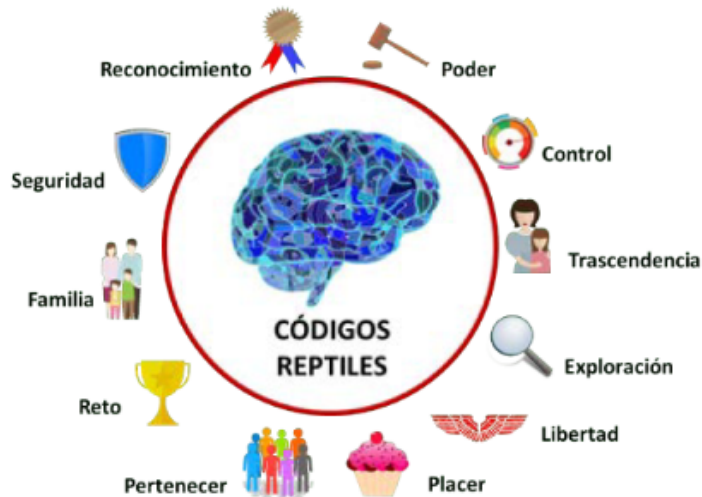


Imagen 6: Fuente Espejo Jaramillo (2023) - Códigos reptilianos.

Otro aspecto que señala el autor es la capacidad de la marca de generar vínculos con la comunidad y de estar posicionada como uno de los ejemplos más grandes del concepto de “Customer, feelings and Experiences” según menciona el portal Integra Go.

Starbucks se enfoca en las experiencias y los sentimientos del consumidor activando la mayor parte de zonas cerebrales positivamente, enfoque principal del neuromarketing.

La siguiente cuestión analizada por el autor fue marketing sensorial y como es la experiencia In situ. (Jaramillo 2023)

En primer lugar, el aspecto visual: en los puntos de venta se busca conseguir una sensación de placer en el consumidor apelando a sentimientos y emociones positivas.

La marca intenta lograr que cada espacio sea una experiencia única utilizando diseños de arquitecturas que apelen a ello.

El aroma desde la puerta de ingreso activa el sentido de olfato, una técnica que ha garantizado su posicionamiento es el manejo de olores en su establecimiento, se ha comprobado que activar el nivel de aromas percibidos como positivos activa las zonas neuronales de placer y satisfacción.

Por otro lado, la música combina perfectamente con el aroma y activa el sentido del oído que se siente a gusto con la musicalización que suele ser jazz o un estilo similar en un volumen adecuado para no interferir con las actividades del cliente.

En cuanto al sentido del tacto, Starbucks permite tocar los granos de café en los puntos de venta generando recordación de marca.

Además, muchos clientes no conocen la materia prima en estado natural lo que genera un sentimiento de descubrimiento positivo.

El autor señala que en su visita a la sucursal pudo apreciar las técnicas de Neuromarketing enfocadas en los sentidos.

Otro aspecto que describe el autor es la conexión digital a través de emociones que logra la marca.

En sus redes sociales, Starbucks invita a los clientes a encontrar gente agradable con los mismos gustos en un entorno placentero para conversar y disfrutar de un buen café, creando comunidad.

Este es un eje clave del Neuromarketing, son espacios donde se crea sentido de pertenencia y familia, lo que despierta conexiones neuronales satisfactorias.

Por último, Jaramillo (2023) señala que el contenido presentado por la marca en sus diferentes espacios es de calidad y capta la atención de su comunidad.

La marca direcciona su contenido a los sentimientos y no a la conversión, el contenido es de interacción y es relevante para su comunidad.

El cerebro límbico siente una estrecha relación con todo aquello que estimula nuestras emociones y el manejo de redes, perfiles digitales, audiovisuales, técnicas SEO y SEM, realizado por la marca son útiles para captar la atención, transformarla en emoción y por último motivar la compra. (Jaramillo 2023)

Como conclusión del caso de estudio de neuromarketing presentado por el autor, se puede decir que la implementación de técnicas de este campo de marketing logra que la marca conecte con los consumidores desde sus emociones y permite generar un vínculo que va más allá de la simple compra.

### *Plan de marketing*

El objetivo del presente trabajo es poder realizar un plan de marketing que aborde la problemática actual de la empresa Café Martínez y proponer un plan de acción para contribuir con la solución a dicha problemática.

En este sentido, resulta importante poder recorrer que proponen diferentes autores en materia de elaboración de un plan de marketing.

En primer lugar, se tomará lo escrito por Vallet-Bellmunt et al. (2017) quienes describen que un plan de marketing es un documento claro y fácil de comprender que ayuda a tomar decisiones adecuadas y eficaces en una empresa y a su vez, colabora con la optimización de los recursos existentes.

Vallet-Bellmunt et al. (2017) mencionan ocho partes para concretar un plan de marketing eficaz.

Una parte crucial es la del resumen ejecutivo, se realiza al final del plan y presenta un breve resumen de los principales objetivos a encontrar los puntos más importantes rápidamente.

Por otro lado, se realiza un análisis de situación actual de marketing, analizando el micro y macroentorno que puedan afectar la actividad de marketing.

Además, se realiza un análisis interno, en donde el FODA puede ser eficaz para analizar este aspecto.

En tercer lugar, el plan de marketing debe incorporar el análisis del público objetivo para comprender que necesidades tiene y elaborar una propuesta de valor para este segmento.

Otra parte fundamental del plan es la definición de objetivos, los mismos deben tener en claro que aspectos se quieren alcanzar y en qué periodo de tiempo.

En quinto lugar, se encuentra la definición de estrategias de marketing, la empresa elegirá la estrategia que considere más apropiada para solucionar los aspectos críticos que se encontraron en la etapa de análisis. (Vallet-Bellmunt et al. 2017)

Una vez definida la estrategia, se procede a la siguiente etapa que es el programa de marketing, es decir, convertir esa estrategia en programas concretos de ejecución.

En séptimo lugar, se encuentra la visibilidad del plan comercial, hace referencia a la presentación de rentabilidad del plan.

Es nada más y nada menos que la cuenta de pérdidas y ganancias proyectadas con la ejecución del plan, sino es rentable se rechaza y se vuelve a reconfigurar.

Por último, Vallet-Bellmunt et al. (2017) señalan la etapa de control, donde se define que mediciones son indicadas para medir el éxito del plan, cada cuanto se realizaran esas mediciones y quien las realizara.

El presente trabajo tiene como propósito desarrollar un plan de marketing que se ajuste a las necesidades de la empresa Café Martínez, con el fin de realizar un análisis integral se detallará lo expuesto por Juárez (2018) donde señalan elementos claves para abordar un plan de marketing exitoso.

Juárez (2018) menciona que el plan de marketing se ha convertido en un escenario estratégico para proponer y evaluar decisiones y acciones que inciden directamente en el crecimiento corporativo y en la transformación del mercado, además que es sumamente importante que los directivos estén articulados a los objetivos propuestos.

En este sentido, diseñar un plan de marketing requiere un análisis situacional en el que es posible identificar sus fortalezas y debilidades en el marco competitivo en el que se encuentra con la finalidad de capturar y retener el mercado.

Además, las acciones que se ejecuten en un plan de marketing deben ser por un periodo determinado y con resultados medibles.

Juárez (2018) presenta un cuadro donde permite comprender gráficamente los principales componentes de un plan de marketing.

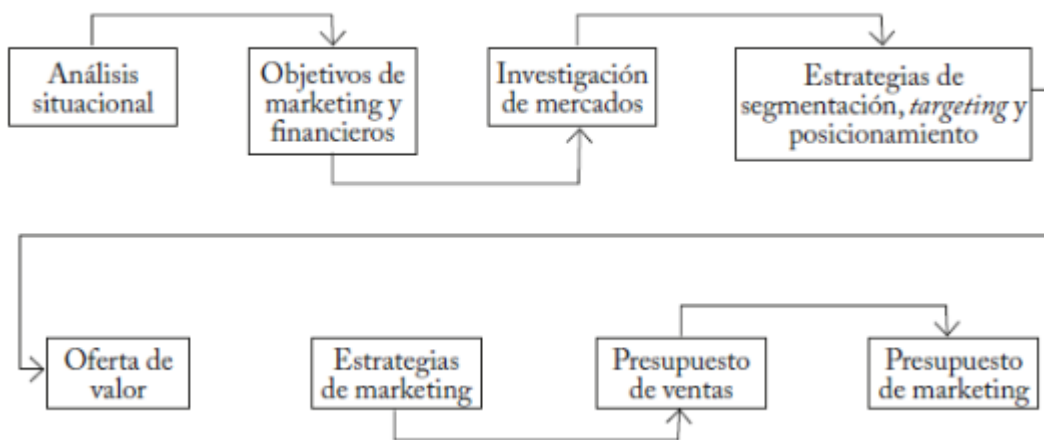


Imagen 7: Fuente Juárez (2018). Componentes de un plan de marketing.

1) Análisis de situación: En la primera etapa se interpreta el entorno tanto interno como externo, contexto y la competencia, así como también se analiza las diferentes variables externas que inciden en las acciones y las decisiones de la empresa.

Entre esas variables se encuentran características del contexto económico, culturales, sociales, indicadores, tendencias de consumo y proyecciones a futuro económicas.

Además, en esta etapa es de gran relevancia realizar un análisis exhaustivo de los competidores del mercado.

El gran número de competidores ha propiciado el fenómeno de rivalidad ampliada, el cual plantea que la competencia debe entenderse como la conjugación de múltiples actores, no

solo los del mismo sector sino también aquellos que cubren la misma necesidad con una oferta diferente.

2) Objetivos de marketing y financieros: se deben articular ambos objetivos, los mismos se desarrollan en base a proyecciones con objetivos concretos.

Los dos objetivos deben tener sinergia y articulados, no deben formularse por separado ya que el objetivo de marketing tiene incidencia en el objetivo financiero de la empresa.

3) Investigación de mercados: es indispensable reconocer cuales son las necesidades y expectativa de la audiencia para convertirlas en conocimiento valioso para la toma de decisiones de marketing y el diseño de un plan estratégico.

Conocer al consumidor motiva la generación de nuevas ideas y la proposición de estrategias novedosas para atraer el mercado.

4) Estrategia de segmentación, targeting y posicionamiento: en esta etapa se define la estrategia de segmentación, se determina la audiencia a abordar y se expone la estrategia de posicionamiento. El autor menciona cuatro estrategias de segmentación:

- Estrategia indiferenciada: son mercados que tienen gran número de competidores y compradores, la inversión de marketing prenda a cero y los elementos diferenciales se encuentran en el precio y la disponibilidad.
- Estrategia diferenciada: son mercados que tienen un gran número de competidores y compradores, la inversión de marketing se centra en destacar el valor de la oferta.
- Estrategia de nichos: son mercados que se caracterizan por tener una competencia reducida y una demanda que valora los atributos altamente diferenciados. La sostenibilidad es un elemento clave en este tipo de estrategia.

- Estrategia de personalización: son mercados que se caracterizan por demandar bienes y servicios a medida, la inversión de marketing es importante porque las acciones deben particularizarse y el conocimiento del cliente cobra alta relevancia.

Se debe elegir una estrategia en base a la propuesta de valor, la respuesta de la demanda y el comportamiento del mercado.

En lo que respecta a la audiencia o público objetivo, es de gran relevancia realizar un minucioso análisis sobre sus características, deseos, percepciones, necesidades, intereses, preferencias para desarrollar una propuesta que agregue valor para esa persona.

5) Oferta y propuesta de valor: comprende el portafolio de productos (bienes y servicios) que entrega al mercado. Para generar una propuesta atractiva para el consumidor se deben tener en consideración los aspectos anteriormente mencionados y a su vez generar mecanismos que permitan evaluar el éxito de la satisfacción de la necesidad del cliente con la oferta desarrollada.

6) Estrategias de marketing: cada estrategia definida desemboca en una acción de marketing concreta a desarrollar e implementar, a esto se denomina parte operativa del plan. Es importante delinear un camino claro a seguir en cuanto a las estrategias y generar mecanismos simples de ejecución y posterior medición.

Las estrategias de marketing que se consideran corresponden a estrategia de precios, de distribución y de comunicación.

7) Presupuestos de ventas: es una herramienta que se utiliza para pronosticar las ventas esperadas por un horizonte de tiempo determinado, siendo importante para cualquier negocio. En este presupuesto se muestra el número proyectado de venta de un periodo y el precio esperado por unidad.

8) Presupuesto de marketing: debe hacerse con el mayor detalle por producto como sea posible, incluyendo las estrategias y tácticas que fueron propuestas en el plan de marketing,

dentro de este presupuesto se incluye un plan de seguimiento donde se define en que meses se ejecutaran las inversiones.

Juárez (2018) realiza un gran aporte en cuanto a la articulación que debe existir entre los objetivos del negocio y los objetivos de marketing, detallando todos los elementos que constituyen al desarrollado de un plan de marketing.

Será de gran relevancia para desarrollar el plan de marketing para la empresa Café Martínez, considerar lo expuesto por el autor.

En el marco teórico presentado realiza un recorrido por los principales ejes que se tendrán en cuenta para desarrollar un plan de marketing de reposicionamiento.

En donde se aborda una revisión bibliográfica con conceptos históricos de diferentes disciplinas de marketing, pero también conceptos nuevos que pueden ser de utilidad para el diseño del plan estratégico.

## Marco Metodológico

### *Diseño de la investigación*

El presente trabajo se abordará desde un tipo de metodología descriptiva, este tipo de investigación se enfoca en describir características de una población o fenómeno que sea de interés.

Se considera que el tipo de metodología acertada para el presente trabajo, ya que permite realizar una descripción exhaustiva sobre el caso de estudio.

Utilizando la metodología descriptiva se podrá realizar un análisis de situación del contexto considerando todas las variables que son relevantes para diseñar el plan de reposicionamiento de la marca, como por ejemplo situación actual económica, situación de la empresa interna, inferir el posicionamiento actual de la marca en base conocer que opinan los consumidores, conocer el estado de sus competidores y demás variables que aportan al caso de estudio.

En lo respectivo al enfoque metodológico, se utilizará un esquema mixto, en donde se utilizarán tanto planteamientos cualitativos como cuantitativos.

Se considera que es el enfoque adecuado para el presente trabajo ya que permitirá abordar aspectos precisos, acotados y variables lo más exactas y concretas posibles lo que permitirá obtener información para analizar en qué situación se encuentra la empresa Café Martínez, tanto en aspectos internos como externos y diseñar un plan de reposicionamiento que contemple las variables relevadas.

Se utilizarán las siguientes fuentes primarias:

- Datos de mercado: Permite conocer el contexto competitivo donde se encuentra inmersa la empresa e inferir el posicionamiento actual.
- Indicadores internos de la empresa: Contribuye a conocer el estado de la empresa en variables internas, como ser ventas, encuesta de satisfacción, rotación de empleados, indicadores de capacitación, etc.

- Datos de tendencias de mercado numéricas: Permite conocer movimientos del mercado para mejor toma de decisiones.
- Encuestas cuantitativas: Permite conocer que atributos son valiosos para el consumidor de café y en base a ello diseñar el plan más adecuado para esas necesidades.

Además, se realizará un enfoque fundamentado en fuentes secundarias, como, por ejemplo, revisión bibliográfica de libros, artículos desarrollada en el marco teórico.

Por otro lado, se propone un enfoque cualitativo ya que se tendrá en cuenta aspectos que se orientan a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos y poder desarrollar conclusiones en base a perspectivas de los participantes, por intermedio de entrevistas a integrantes de la empresa y consumidores.

Teniendo en consideración, que este tipo de teorías o conclusiones se aplican a un menor número de casos.

### *Población y muestra*

La población seleccionada para el presente trabajo son todas las cafeterías del país, ya sea cadenas o cafeterías de especialidad, así como también sus empleados.

Además, los consumidores de esas cafeterías para comprender sus hábitos de consumo y preferencias y desarrollar la propuesta más acertada para la empresa Café Martínez.

La muestra seleccionada serán todas las sucursales de la empresa Café Martínez y unos 40 consumidores de la marca.

Teniendo en cuenta lo arrojado por la plataforma Questionpro (2024) y considerando que la empresa tiene unos 700.000 consumidores mensuales. El número 40 es acertado, aclarando que podría tener un margen de error de 15.

### *Técnicas de recolección de datos*

Para desarrollar el presente trabajo se utilizarán diferentes técnicas de recolección de datos. En primer lugar, se utilizarán encuestas a consumidores, dicha técnica permitirá analizar y comprender que atributos valoran los consumidores.

Estos resultados serán de gran relevancia a la hora de abordar el objetivo específico de comprender que variables aportan valor para la muestra seleccionada y en función de ello desarrollar la propuesta más apropiada para la empresa.

Los principales temas a abordar en las encuestas serán los siguientes:

- Que motiva al consumidor a ir a una cafetería.
- En qué momento del día asisten a una cafetería.
- Cuál es la frecuencia de visita.
- Que valoran de una cafetería.
- Cuán importante es el origen del café.
- Que plataformas de comunicación consumen.
- Que otras marcas consumen.
- Cuáles son sus intereses.

En segundo lugar, se utilizarán métodos de observación directa, el cual implica la observación sistemática y directa de la muestra seleccionada.

En este caso, las sucursales de la empresa con el fin de poder detectar fortalezas y oportunidades que hoy en día tiene la empresa y poder desarrollar una propuesta acertada.

En tercer lugar, se llevará a cabo la técnica de revisión bibliográfica que permitirá contar un marco teórico y antecedentes que darán herramientas para la construcción del plan de marketing.

Por último, se llevará a cabo la técnica de análisis de contenido, en donde se analizará e interpretará contenido textual, multimedia y visual para identificar patrones.

Esta última técnica nos ayudará con el objetivo específico de analizar en profundidad que cambios hubo en los últimos años con respecto a las necesidades de los clientes de este segmento. Ya que se realizará un análisis de datos estadísticos e informes que aporten información necesaria.

En lo que respecta a instrumentos de recolección de datos, se utilizarán encuestas con preguntas cerradas a consumidores para identificar atributos que sean de valor para el encuestado.

Sus respuestas serán de gran trascendencia a la hora de pensar el diseño del plan de marketing.

#### *Procedimiento de recolección de datos*

Para la implementación de recolección de datos para el presente trabajo se desarrollará un calendario de ejecución.

Los recursos necesarios para poder implementar son los siguientes:

- Cuestionarios de Google forms
- Cuestionario de entrevistas
- Artículos
- Libros
- Datos estadísticos del mercado de cafeterías de los últimos 10 años
- Antecedentes

#### *Calendario de implementación*

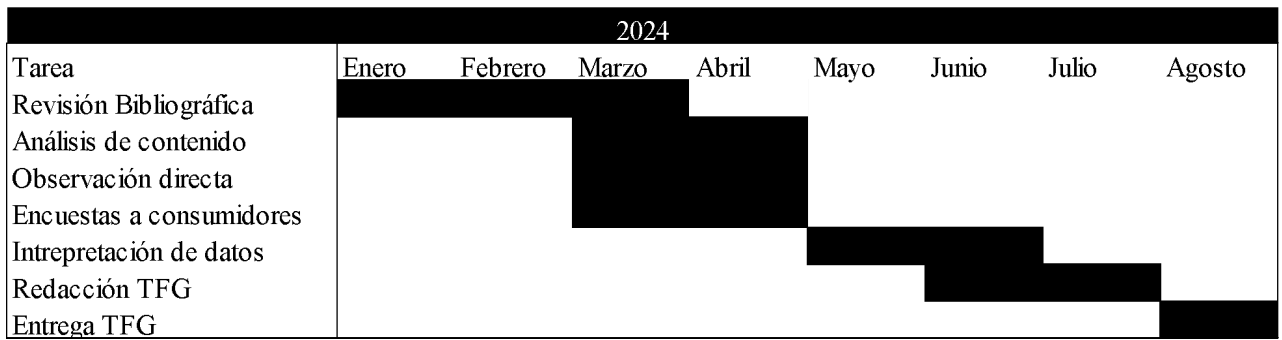


Imagen 8: Fuente elaboración propia – Gantt TFG

De este modo, se obtendrá información valiosa para el presente trabajo y para la obtención de información para el cumplimiento de los objetivos planteados.

## Aplicación metodológica

En esta sección se presentarán los resultados de las encuestas realizadas a 40 clientes de la empresa Café Martínez.

Se mostrarán los resultados más relevantes y sus conclusiones, el relevamiento completo se encuentra disponible en el Anexo II. Encuestas a clientes Café Martínez.

En lo que respecta al género se observa que más de la mitad son mujeres. También se encuentra que un 5% de los consumidores prefiere no decir su género.

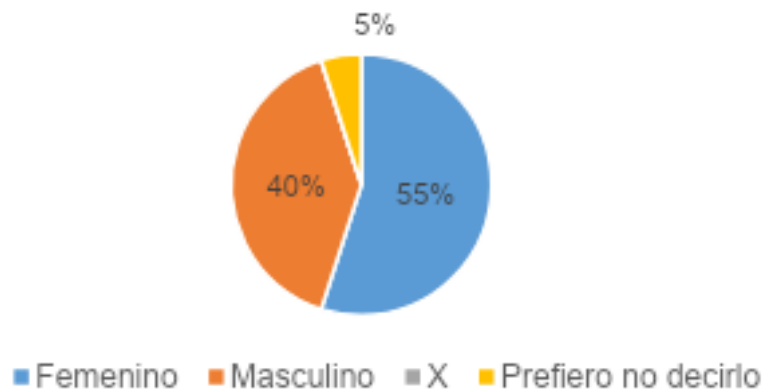


Gráfico 1: Fuente elaboración propia – Encuestas a consumidor Café Martínez - Género

Se observa que el 62% tiene una frecuencia de al menos dos veces por semana. Lo que implica que la marca cuenta con buena frecuencia por parte de sus consumidores.

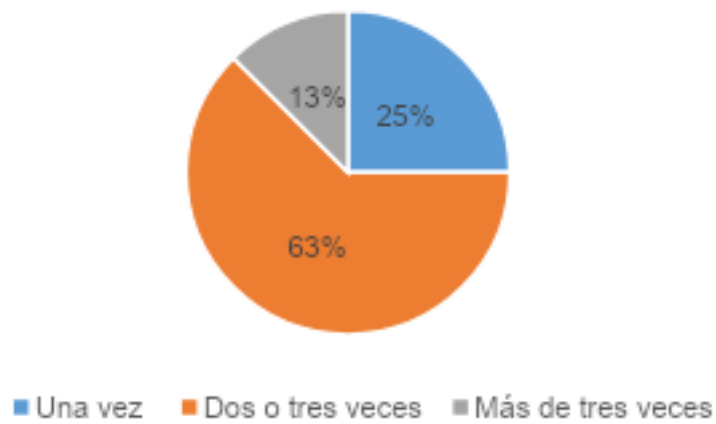


Gráfico 2: Fuente elaboración propia – Encuestas a consumidor Café Martínez - Frecuencia

Las encuestas arrojan que el grueso de los consumidores de la marca está entre 25 a 39 años. Seguido por 40 a 64 años.

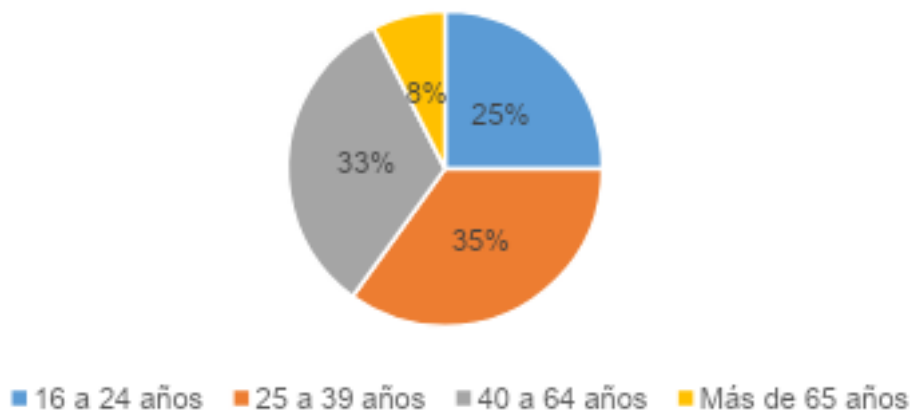


Gráfico 3: Fuente elaboración propia – Encuestas a consumidor Café Martínez – Rango etario

En lo que respecta al momento del día en que el consumidor visita la marca, el daypart de mayor venta es la tarde, seguido por la mañana.

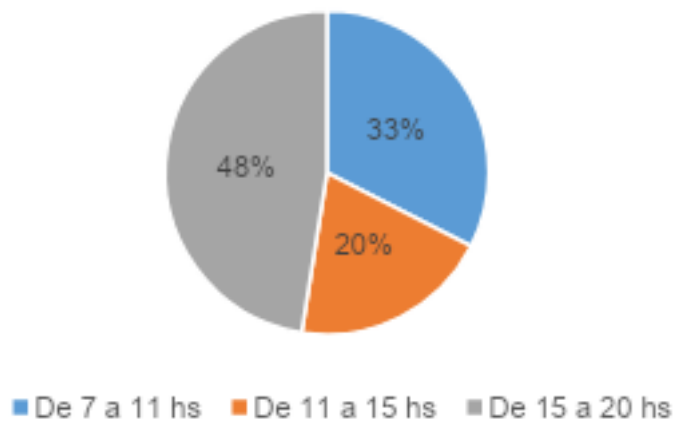


Gráfico 4: Fuente elaboración propia – Encuestas a consumidor Café Martínez – Dayparts

Se observa que la mayoría de los consumidores migran su momento de consumo, puede ser durante la semana o un fin de semana.



Gráfico 4: Fuente elaboración propia – Encuestas a consumidor Café Martínez – Dayparts

Las encuestas arrojan que el principal motivo de los consumidores para visitar la tienda es para encontrarse con amigos.

En segundo término, como espacio de trabajo y en tercer lugar para estudiar.

Esta información es de utilidad para entender que se presentan diferentes tipos de consumidores con diferentes necesidades a cubrir.

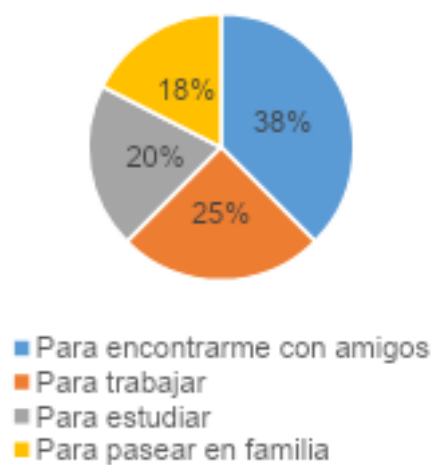


Gráfico 5: Fuente elaboración propia – Encuestas a consumidor Café Martínez – Motivación.

Se observa que los consumidores valoran la calidad del producto a la hora de elegir el principal atributo de experiencia satisfactoria.

En segundo lugar, valoran la amabilidad. La rapidez es el atributo menos valorado para los consumidores de la marca.

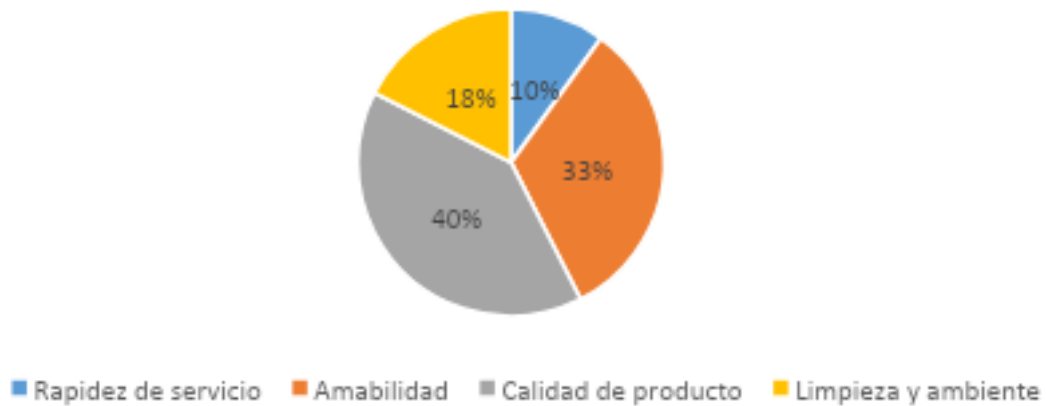


Gráfico 6: Fuente elaboración propia – Encuestas a consumidor Café Martínez – Atributos

Según la opinión de la mayoría de los consumidores encuestados, es importante conocer el origen del café.

En segundo lugar, los clientes opinan que, si se conoce mejor, pero sino concurren igual a la tienda.

La minoría opina que no es importante.



Gráfico 7: Fuente elaboración propia – Encuestas a consumidor Café Martínez – Origen Café

Las encuestas arrojan que el principal competidor de Café Martínez es Starbucks. Seguido por las cadenas The Coffe Store y Tienda de café.

Se puede inferir que el consumidor de Café Martínez es usualmente consumidor de cadenas de cafeterías en lugar de cafeterías de especialidad ya que solo un 12% reconoce ese concepto de cafetería como segunda marca elegida.

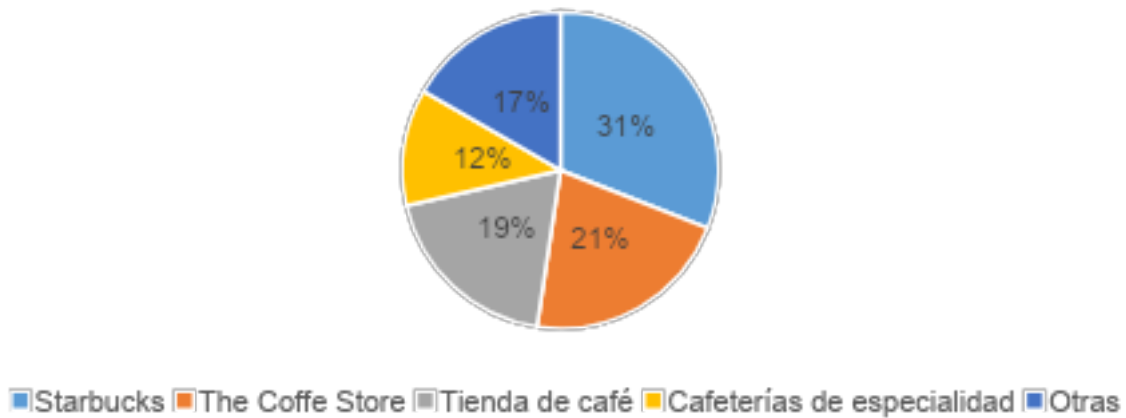


Gráfico 8: Fuente elaboración propia – Encuestas a consumidor Café Martínez – Origen Café

Se observa que el consumidor está dispuesto a pagar un precio más alto por una experiencia de excelencia.



Gráfico 9: Fuente elaboración propia – Encuestas a consumidor Café Martínez – Experiencia

En cuanto a las plataformas digitales que utilizan los consumidores, se observa que Instagram y Facebook son las más utilizadas respectivamente. Es de relevancia señalar que ambas plataformas son de universo Meta.

En segundo lugar, se ubica la plataforma Tik Tok.

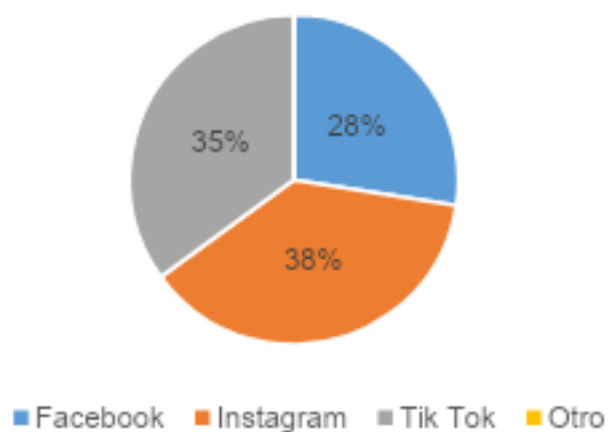


Gráfico 10: Fuente elaboración propia – Encuestas a consumidor Café Martínez – Digital

Otro dato relevante arrojado por las encuestas es que las dos principales plataformas de contenidos de audio son YouTube y Spotify respectivamente.

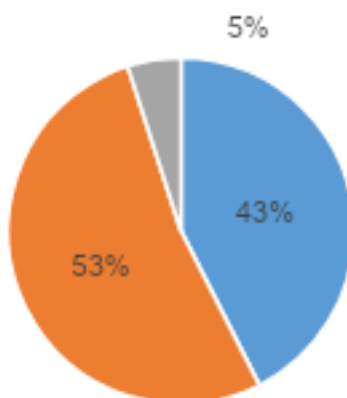


Gráfico 10: Fuente elaboración propia – Encuestas a consumidor Café Martínez – Digital

## **Diagnostico**

### *Micro y macroentorno*

Se realizará una descripción del entorno externo e interno de la empresa Café Martínez para comprender la situación actual en donde se encuentra inmersa la empresa.

Para ello se tendrán en cuenta todas las variables que impacten en el negocio y en el desarrollo de un plan de marketing.

### *Pestel*

En primer lugar, se comenzará realizando un análisis del macroentorno utilizando el modelo PESTEL presentado en el marco teórico.

### *Política*

En cuanto a la política en Argentina, se señala que el 10 de diciembre de 2023 asumió un nuevo gobierno presidido por Javier Milei.

Su propuesta de gobierno responde a ideas liberales, con promesas de desregulación en varios aspectos de la economía.

Se llevó a cabo un fuerte ajuste y una rápida devaluación que desmejoró el consumo de la población, más adelante se presentarán indicadores.

El día 28 de junio de 2024 se aprobó en el Congreso de la Nación la “Ley Bases” que incluyó un paquete fiscal que impacta en los ciudadanos.

Es el caso de la sanción de la vuelta de ganancias cuarta categoría, tiene un impacto en los trabajadores y en la gestión de sus gastos y consumos.

También es importante resaltar que el gobierno tiene una política de libre regulación del mercado, por lo que se alienta la entrada de nuevas marcas.

El cambio de gobierno y sus políticas impactan en diferentes aspectos de la empresa y sus consumidores. Más adelante se detallarán indicadores e información sobre legislación al respecto.

## Económico

En el aspecto económico se tomarán en cuenta indicadores claves que permiten analizar el contexto económico de Argentina.

En primer lugar, el índice de precios al consumidor, para ello se presentará el siguiente gráfico:

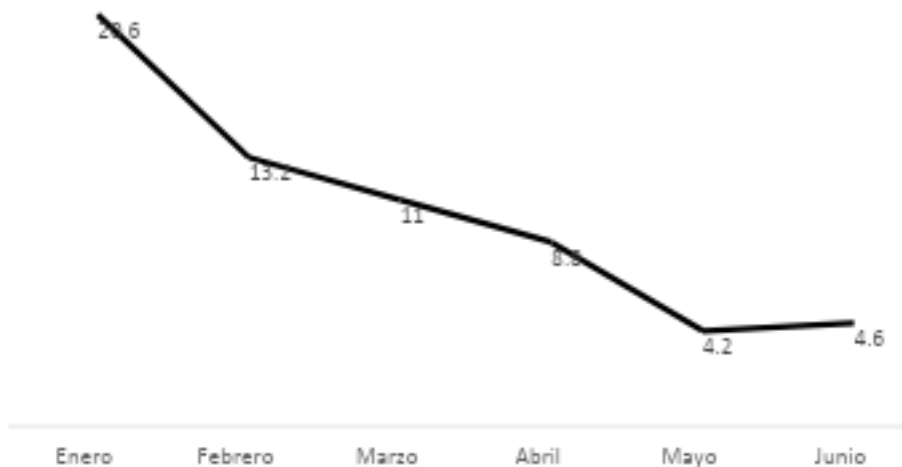


Imagen 9: Fuente INDEC – Elaboración propia - Evolución inflación YTD 2024

Se puede observar que la inflación en lo que va del año viene bajando, aunque de todos modos sigue siendo significativa.

La inflación acumulada del año 2024 es de 79%,3 según el INDEC y la inflación interanual es de 271,5% según indica la misma fuente.

Es de interés señalar que en el último mes del 2023 hubo una devaluación del tipo de cambio lo que había generado un impacto en el índice de precios al consumidor del 25% para diciembre de 2023.

Respecto del tipo de cambio, se refleja su evolución en el siguiente gráfico:

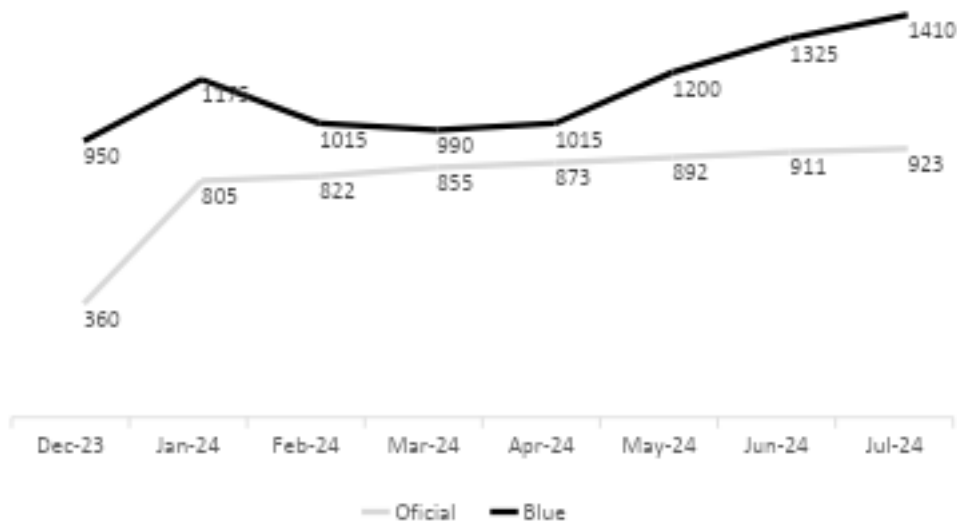


Imagen 10: Fuente Banco Nación – Elaboración propia – Gap dólar blue vs dólar oficial YTD 2024

Se puede observar que la brecha en diciembre 2023 era del 38% entre el dólar oficial y el dólar blue.

A partir del cambio de gobierno se incrementó el tipo de cambio oficial, lo que generó una devaluación del 45% y achicó la brecha entre los dos dólares.

Por último, para complementar se tomará en cuenta una tabla donde expresa el índice de precios al consumidor en el segmento analizado: (DatosMacro 2024).

IPC - Hoteles, cafés y restaurantes 2024			
	Interanual	Acum. desde Enero	Variación mensual
Junio 2024	250,9%	73,1%	6,3%
Mayo 2024	251,0%	62,9%	5,6%
Abril 2024	263,6%	54,3%	7,3%
Marzo 2024	272,4%	43,8%	8,3%
Febrero 2024	270,9%	32,8%	11,2%
Enero 2024	258,8%	19,5%	19,5%
Diciembre 2023	219,1%	219,1%	21,6%
Noviembre 2023	181,3%	162,5%	12,0%
Octubre 2023	164,9%	134,3%	8,8%
Septiembre 2023	161,6%	115,4%	13,2%
Agosto 2023	142,2%	90,2%	12,5%
Julio 2023	129,7%	69,1%	7,5%
Junio 2023	134,7%	57,4%	6,3%

Imagen 11: Fuente DatosMacro – Elaboración propia - IPC Hoteles, cafés y restaurantes YTD 2024.

En lo que respecta a la tasa de interés se muestra la evolución en el siguiente gráfico:

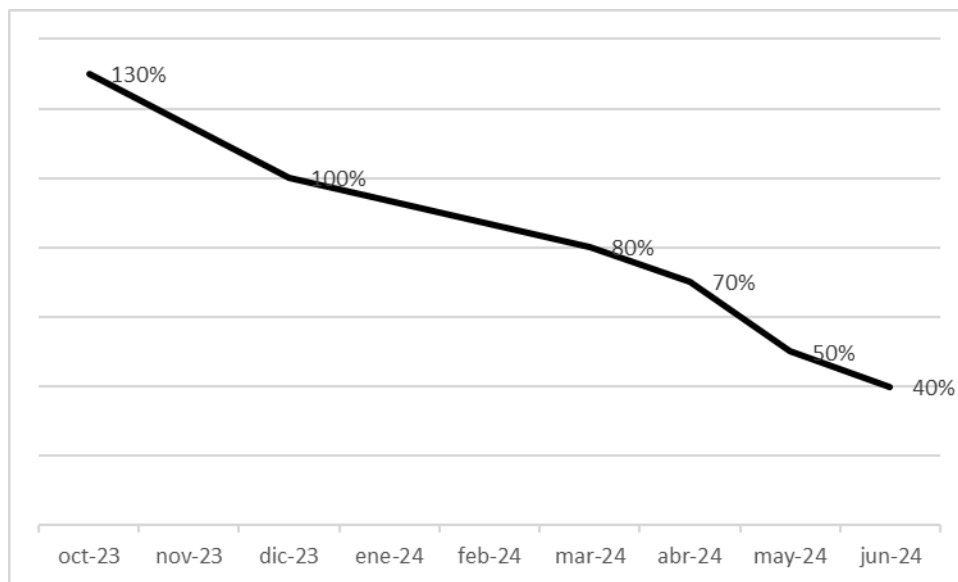


Imagen 12: Fuente Banco Central – Elaboración propia – Tasa de interés

Se puede observar que presenta una caída de la tasa de interés del banco central, lo que significa que los bancos pagaran menos intereses por los préstamos que tomen del BCRA.

El objetivo del gobierno es reducir la cantidad de dinero en circulación para disminuir la demanda de dólares y evitar una devaluación del peso argentino. (Infobae 2024)

Por último, el indicador de PBI presenta la siguiente evolución:

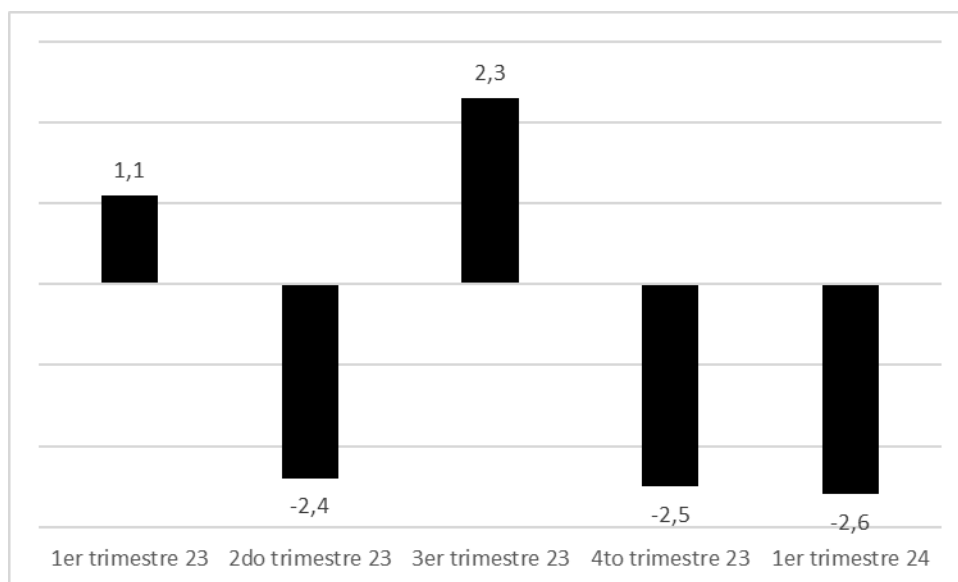


Imagen 13: Fuente INDEC – Elaboración propia – Variación % desestacionalizada

Se observa que, en el primer trimestre de 2024, el producto bruto interno descendió 2,6% en términos desestacionalizados respecto al cuarto trimestre del año anterior. (INDEC 2024).

Los datos económicos presentados impactan en el consumo y el bolsillo de la población por lo que resulta relevante tomar en cuenta esta información para el plan de reposicionamiento, especialmente a la hora de pensar el posicionamiento de precios óptimo para la marca.

### Sociocultural

Según el INDEC, en el último censo realizado en el año 2022 la población en Argentina es de 45.892.285. La población total creció un 14,4% respecto al último censo realizado en

En cuanto al género, 22.186.791 son varones y 23.705.494 son mujeres.

Teniendo en cuenta el último censo realizado en la Argentina se observa que la edad mediana (edad central que divide a la población) es 32 años. Incrementándose dos años respecto el último censo.

Otro indicador a tener en cuenta es la tasa de empleo, encontramos que para el primer trimestre de 2024 fue de 44,3% mientras que en el último trimestre del 2023 había sido del 45,8. (INDEC 2024).

Adicionalmente, un indicador de relevancia es el índice de envejecimiento, a continuación, se detallará un gráfico donde se ve la evolución de las últimas décadas: (INDEC 2022)



Imagen 14: Fuente: Indec 2022 - Índice de envejecimiento

Este indicador presenta un crecimiento a lo largo de las décadas, impulsada por el aumento de esperanza de vida y simultáneamente la disminución de natalidad. (INDEC 2022).

En cuanto a la población económicamente activa y no económicamente activa por grupos de edad, el censo realizado en 2022 arrojó los siguientes resultados:

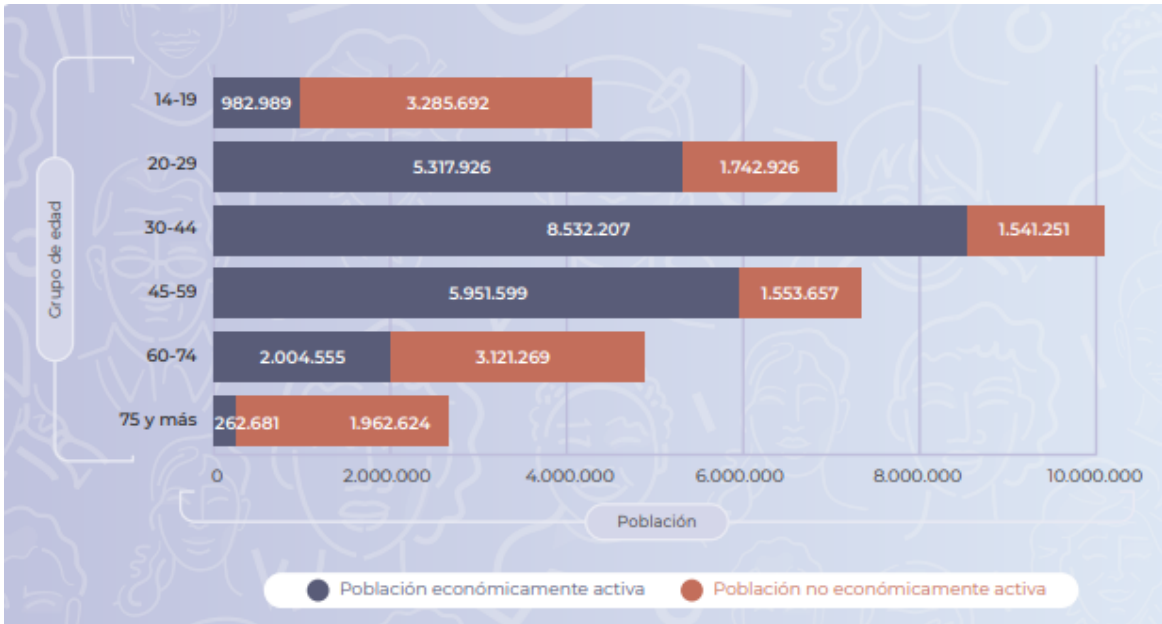


Imagen 15: Fuente Indec 2022 - Población económicamente activa y no activa.

Se observa que el rango etario donde se encuentra la mayoría de la población económicamente activa es de 30 a 44 años, seguido por 45 a 59 años y en tercer los jóvenes de 20 a 29 años.

Por otro lado, en el censo 2022 se realizó un análisis sobre la identidad de género, en donde arrojó que 196.956 personas no se identifican con el género femenino o masculino.

Dentro de ese total se ven los siguientes resultados:

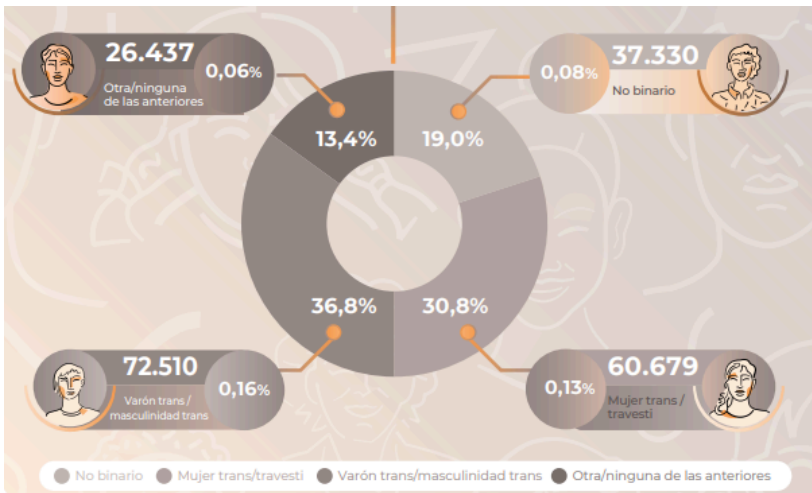


Imagen 16: Fuente Indec 2022 – Distribución identidad de género.

Por último, se tomarán indicadores de educación registrados en el Censo 2022.

El primer resultado arroja que el 94% de la población asiste o asistió a establecimientos educativos.

En el siguiente cuadro se presentarán la evolución de asistencia escolar de los últimos censos en personas de 5 a 29 años:

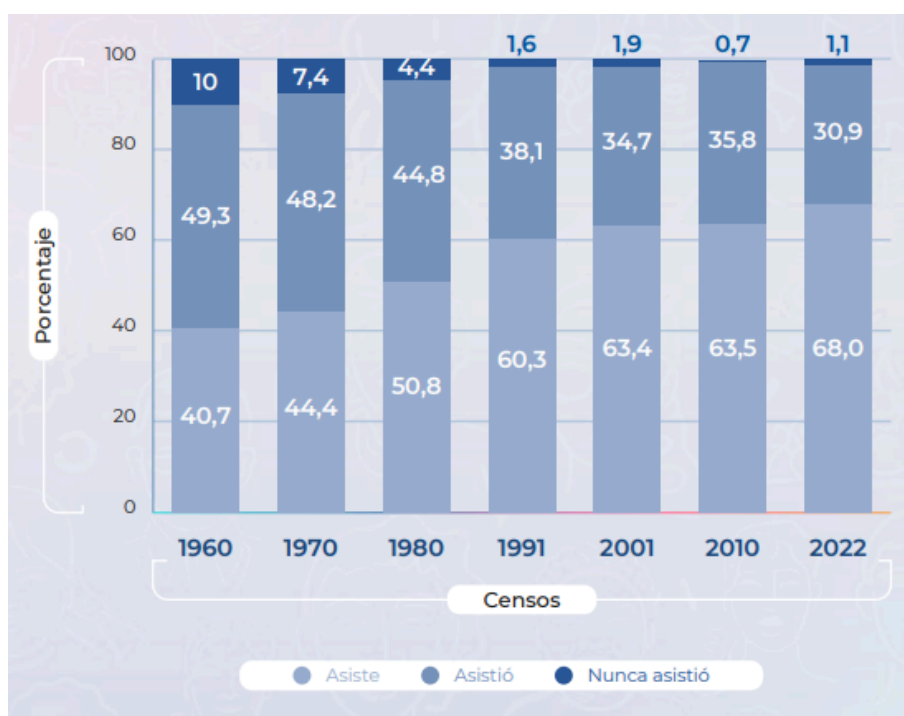


Imagen 17: Fuente Indec 2022 - Asistencia escolar según últimos censos.

Estos datos reflejan que la asistencia actual de la población al sistema educativo estaría muy cerca de alcanzar la educación primaria universal entre los niños y niñas de entre 4 y 14 años, en contraste el porcentaje de asistencia disminuye en la educación secundaria entre los adolescentes de entre 15 y 17 años, y sobre todo entre los jóvenes de entre 18 y 24 años.

Un último indicador a presentar es la distribución de los distintos establecimientos educativos según nivel de enseñanza:

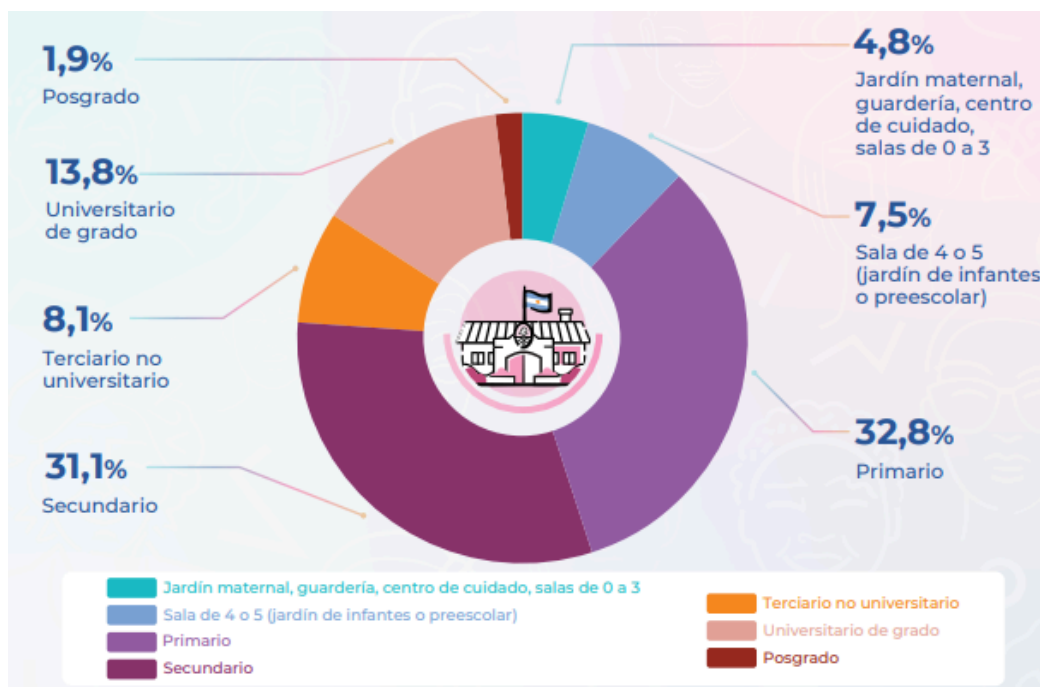


Imagen 18: Fuente Indec 2022 – Distribución establecimientos educativos.

Se observa que más del 60% se encuentra en instancia de escuela primaria o secundaria.

Según informe de la Universidad Torcuato Di Tella el porcentaje de la población que se encuentra por debajo de la línea de pobreza social es de 51,5% y alcanza a 24 millones de personas en el primer trimestre de 2024.

El último informe del INDEC para el último trimestre de 2023 había arrojado un porcentaje de 41,7%.

Teniendo en cuenta los datos presentados, se refleja la población cada vez envejece más grande y la expectativa de vida es mayor.

A su vez, se observa que la mayor parte de la población económicamente activa es entre 30 y 44 años.

Esta información servirá para el desarrollo del público objetivo y el diseño de acciones para públicos diferentes.

Por otro lado, resulta de relevancia analizar que existe un porcentaje de la población que no se identifica con ningún sexo. Esta información también será útil para el diseño del plan de reposicionamiento.

## Tecnológico

Es de interés señalar el avance de la Inteligencia Artificial en los últimos años según el medio Opy Morales (2024) la inteligencia artificial está avanzando a un ritmo acelerado.

Los principales usos de la IA desprenden chatbots inteligentes que mantienen conversaciones fluidas hasta algoritmos que superan a los humanos en tareas complejas.

Este avance puede ser beneficioso las compañías ya que permitirá optimizar el contacto con sus clientes. (Opy Morales 2024).

Según menciona el autor, estudios recientes sugirieron que la IA está mejorando la productividad de los trabajadores y la calidad del trabajo.

Además, la inteligencia artificial tiene el potencial de cerrar la brecha entre trabajadores de baja calificación y alta.

Adicionalmente, Velazco (2024) observa que las empresas Samsung y Google comienzan a incorporar Inteligencia Artificial en dispositivos Smartphone.

Mientras que la empresa Apple está trabajando en incorporarlo rápidamente al mercado.

Lo que permite que la población tenga mayor accesibilidad a la IA.

En lo que respecta al rubro gastronomía y hoteles, la consultoría Talentchef (2024) menciona avances tecnológicos que impactan en la industria:

- Realidad virtual en la mesa: se están desarrollando experiencias culinarias virtuales en las cuales los consumidores se sumergen en realidades virtuales lo que complementa y mejora su experiencia final en el restaurante.

- Inteligencia artificial en la creación de recetas: permite a los chefs explorar combinaciones de ingredientes y técnicas que mejoran el nivel de los platos.
- Impresoras 3D en la cocina: permiten a los chefs realizar diseños atractivos que generan valor en los platos desarrollados.
- Entregas de Delivery por drones: se están desarrollando drones para entregar pedidos de Delivery, que garantizan la frescura de los platos y la eficiencia en la logística de entrega.
- Experiencias sensoriales amplificadas: se están desarrollando métodos de tecnología para intensificar las experiencias sensoriales. Desde aromas personalizados, proyecciones en la sala o sonidos que te sumergen en una experiencia única.

Estos avances van teniendo un impacto en la industria, lo que requiere que las empresas vayan construyendo estrategias a largo plazo de innovación para sorprender al consumidor y utilizar estos avances tecnológicos en pos de incrementar la satisfacción del cliente en su experiencia integral.

## Ecológico

Según informa Bebbia (2024) los consumidores de la categoría gastronomía buscan opciones más sustentables y responsables éticamente en todos los aspectos de la vida, además indica que el 61% de los millennials están dispuestos a pagar más por un producto más sostenible y ecológico.

Además, Bebbia (2024) indica que la gastronomía sustentable se basa en una serie de principios que guían a los restaurantes a prácticas más sostenibles y ecológicas, algunos de estos principios incluyen:

- Reducción de residuos generados: buscan minimizar los residuos generados y fomentan el reciclaje en sus políticas. Además, puede incluir el uso de envases biodegradables, reducción de plástico, compostaje de restos de comida y eliminación responsable de residuos.

- Uso de ingredientes de temporada: priorizan la utilización de ingredientes locales de temporada, además de apoyar a agricultores locales minimiza la huella de carbono asociada al transporte de larga distancia.
- Reducción del desperdicio de alimentos: la gastronomía es una de las mayores generadoras de desperdicio de alimentos, muchas empresas optan por tener políticas de cuidado en este sentido como optimizar las raciones o tener políticas de donación de sobrantes a centro caritativos.

En este sentido otra política que promueve la sustentabilidad es la incorporación de vasos de papel biodegradables.

Luego de la pandemia, los vasos de papel logran una gran popularidad ya que promueven la higiene y ayuda a prevenir infecciones, según menciona Ingole (2024).

Además, señala que en comparación con los vasos de plástico son más respetuosos con el medio ambiente.

Los principales factores de crecimiento están relacionados a dos aspectos fundamentales:

- Aplicaciones generalizadas: Se pueden usar en diferentes rubros.
- Impacto ambiental: Al ser biodegradables, son más fácilmente reciclables. Tienen efectos ambientales negativos mínimos.

Según menciona la autora, existe una última tendencia que es la fabricación orgánica.

La técnica consiste en una fabricación sostenible respetando el medio ambiente.

La demanda de este tipo de vasos está creciendo en rubros como cafeterías, restaurantes y proveedores de catering.

Así como también, las tasas de bambú y otros materiales naturales se están volviendo populares debido a su mínimo impacto ambiental.

Ingole (2024) señala que existen dos factores impulsores para el crecimiento de este tipo de vasos.

Por un lado, la creciente demanda de entregas de comida para llevar y pedidos online. Luego de la pandemia se ve una estrategia de las empresas por perfeccionar sus modelos de Take Away y Delivery.

En segundo lugar, el aumento de consciencia de los consumidores por el cuidado del medio ambiente y optan por soluciones más seguras en este sentido.

Es de relevancia tener en cuenta esta tendencia a la hora de diseñar el plan de posicionamiento, en particular teniendo en cuenta la generación millennials quienes valoran políticas relaciones a la sustentabilidad.

## Legales

En lo que respecta al marco legal, se destaca la aprobación de la Ley 27742, denominada Ley Bases.

Entre los principales artículos que se aprobaron se señalan los siguientes:

- Se conceden facultades delegadas al poder ejecutivo en materia administrativa, económica.
- Se acepta la privatización de 9 empresas públicas.
- Régimen de incentivos para las grandes inversiones, en donde se le ofrece un amplio paquete de beneficios fiscales, aduaneros y cambiarios a empresas que inviertan como mínimo USD 200.000.000
- Periodo de prueba de trabajadores, se amplía dicho periodo por 6 meses para la generalidad, aunque se puede ampliar dependiendo el rubro.

Además, se sanciono un paquete fiscal en donde se destacan los principales puntos:

- Impuesto a las ganancias: se reinstala el tributo en la cuarta categoría para salarios que superen \$1.800.000 para personas solteras y \$2.200.000 para personas con hijos.
- Blanqueo de capitales: los activos por hasta los US\$ 100.000 tendrán una alícuota del 0% y los montos superiores abonarán alícuotas crecientes teniendo en cuenta el momento en el que ingresen.
- Bienes personales: Se realiza una baja en este tributo.

Esta ley dispone actualizaciones en diversos aspectos que impactan en las empresas y en la población en general.

Desde el punto de vista de los trabajadores, se genera una pérdida de poder adquisitivo en la clase media ya que una porción de ellos reduce sus ingresos mensuales.

Para el punto de vista empresarial presenta beneficios fiscales y amplía el periodo de prueba, lo cuál puede ser beneficioso en ciertas circunstancias para el empleador.

### *5 Fuerzas Porter*

Siguiendo con la comprensión del entorno de la empresa Café Martínez se realizará un análisis de 5 fuerzas de Porter, mencionado en el marco teórico.

- 1) Amenaza de nuevos competidores: Teniendo en cuenta las políticas de libre mercado del nuevo gobierno y sanción del paquete fiscal mencionado puede existir la entrada de nuevos players internacionales que busquen invertir en el país como cadenas ya reconocidas e instaladas en otras partes del mundo. Como, por ejemplo, Dunkin Donuts o la marca The Cheesecake Factory de la empresa Alsea que ya opera marcas en el país.
- 2) Negociación de proveedores: la empresa posee una gran cantidad de locales, por lo que su estructura le permite negociar con los proveedores existente.

Sin embargo, en lo que respecta a logística existen pocas opciones que tengan logística centralizada. Por lo que en este aspecto no hay muchas opciones en el mercado.

El producto core del negocio es el café, el mismo lo exportan sin tostar desde Brasil principalmente y se realiza localmente el proceso de tueste y envasado.

Este aspecto permite una ventaja competitiva en relación a la competencia.

- 3) Poder de negociación de los compradores: En esta categoría los consumidores tienen alto poder de negociación ya que existe una gran oferta y precios competitivos.

El cliente puede decidir optar por otra opción si Café Martínez no cumple con sus expectativas en las diferentes variables.

Es de relevancia señalar que un mismo tipo de consumidor puede comportarse de manera diferente según el momento de consumo.

Por ejemplo, una persona puede tener expectativas de rapidez de servicio si está trabajando, pero ese mismo cliente puede bajar sus expectativas de rapidez un fin de semana con su familia e incrementar sus expectativas en cuanto a la amabilidad.

Por lo que, es de relevancia señalar que existen competidores variados en los distintos dayparts y es importante comprenderlos para poder cumplir con las necesidades que presente el consumidor.

- 4) Amenaza de productos o servicios sustitutos: En este punto se tomarán dos tipos de sustitos, por un lado, sustito de producto café y por otro lado sustituto de experiencia y servicio.

En los últimos tiempos surgen otros espacios donde se vende café, si bien no son cafeterías tradicionales pueden satisfacer la misma necesidad.

Es así el caso de las estaciones de servicios como YPF, SHELL y AXION que están desarrollando propuestas de calidad y tentadores para los clientes.

Además, algunos supermercados como Carrefour y Libertad, ofrecen máquinas de café, donde el cliente puede obtener uno antes o después de su compra de supermercado. Este tipo de incorporaciones representa un sustito de experiencia o servicio a las cafeterías tradicionales ya que ofrecen el mismo servicio.

En cuanto a sustitos netamente de café, se observan nuevas cadenas de Té como Oh Té, una cadena innovadora que cuenta con 5 locales especialmente ubicados en shoppings.

5) Rivalidad existente entre competidores de la industria: se puede decir que hay una alta competencia, en especial de cadenas de marcas ya asentadas en nuestro país.

Principalmente Starbucks, Tienda de Café, The Coffe Store y Havanna.

Así como también marcas relativamente nuevas que fueron creciendo y expandiéndose como ser Tostado Café Club, La Panera Rosa, Pani, Le Pain Quotidien y Mooi.

Ademas, se presentan pequeños competidores de cafeterías de especialidad que ofrecen productos de calidad y pastelería artesanal.

Adicionalmente, en el interior del país, se encuentran en crecimiento cadenas regionales. Por ejemplo, Café la Flor de Córdoba o Entredos en Mendoza.

### *FODA*

Con el fin de seguir analizando los factores que se deben tener cuenta a la hora de diagnosticar se tendrá en desarrollará un análisis FODA de la empresa.



Imagen 19- Fuente Elaboración propia - FODA Café Martínez

Por último, con la información recogida a lo largo del diagnóstico se puede inferir el mapa de posicionamiento actual:

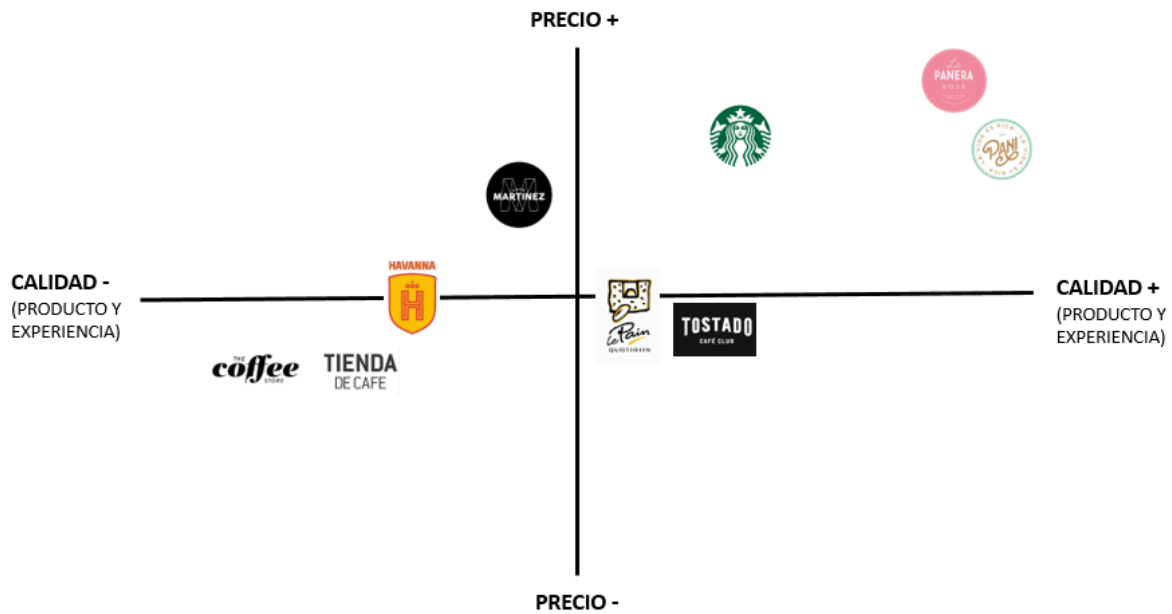


Imagen 20: Fuente elaboración propia – Mapa de posicionamiento actual Café Martínez.

En el plan de marketing se propondrá un nuevo posicionamiento para la marca y acciones concretas para lograrlo.

El análisis de situación realizado con diferentes herramientas permite obtener una visión amplia del contexto donde se encuentra inmerso la empresa.

Las variables presentadas en esta sección serán útiles a la hora de diseñar un plan de reposicionamiento para la marca.

## **Diagnóstico**

El presente trabajo presentará un plan de reposicionamiento para la Empresa Café Martínez, a lo largo del recorrido del trabajo se presentó información que contribuye a contextualizar a la empresa dentro de nuevas necesidades por parte del consumidor y un contexto más competitivo.

El reciente incremento de cafeterías de especialidad y otros espacios donde antes no se vendía café de calidad (como por ejemplo estaciones de servicio), sumado a la amenaza de nuevos players al mercado por nuevas políticas gubernamentales presentan un escenario de mucha competencia para la empresa.

En el contexto señalado, la idea de generar una propuesta de valor al consumidor que conecte con sus emociones, satisfaga sus nuevas necesidades y supere sus expectativas.

El diseño de un plan de reposicionamiento para Café Martínez es de utilidad para encarar los desafíos que presenta la categoría no solo en cuanto a satisfacer necesidades del consumidor actual sino abrir a nuevos segmentos de mercado.

Es por eso, que comprender que valoran los diferentes consumidores de la marca contribuirá al diseño de un plan más certero y con mayores probabilidades de éxito.

Teniendo en cuenta las encuestas realizadas a consumidores, se detecta que hay oportunidades de crecimiento en el rango etario de 16 a 24 años.

Así como también, se obtienen insights de los consumidores que contribuirán a la construcción del plan de reposicionamiento.

Por lo anteriormente expuesto, realizar un plan de reposicionamiento de Café Martínez es relevante para que la marca pueda seguir creciendo y también para incrementar sus ventas en los locales existentes, ya que los consumidores elegirían a la marca por encima de otros competidores.

Con el fin de cumplir con el diseño de un plan de reposicionamiento se tendrán en cuenta cuáles son los atributos que valoran los consumidores de la marca, así como también modelos expuestos en la revisión bibliográfica, antecedentes mencionados y tendencias del rubro.

## Plan de marketing

Se desarrollará un plan de implementación para contribuir al reposicionamiento de la empresa Café Martínez en base al análisis previo realizado.

Para comenzar se definirá cuál será la estrategia de posicionamiento que satisfaga las necesidades del consumidor en el contexto actual y aporte valor que contribuya a posicionar a Café Martínez en el top of mind del consumidor de café.

### *Posicionamiento*

En primer lugar, se desarrollará un mapa de posicionamiento target con el fin de determinar cuál será la aspiración de posicionamiento frente a sus competidores.

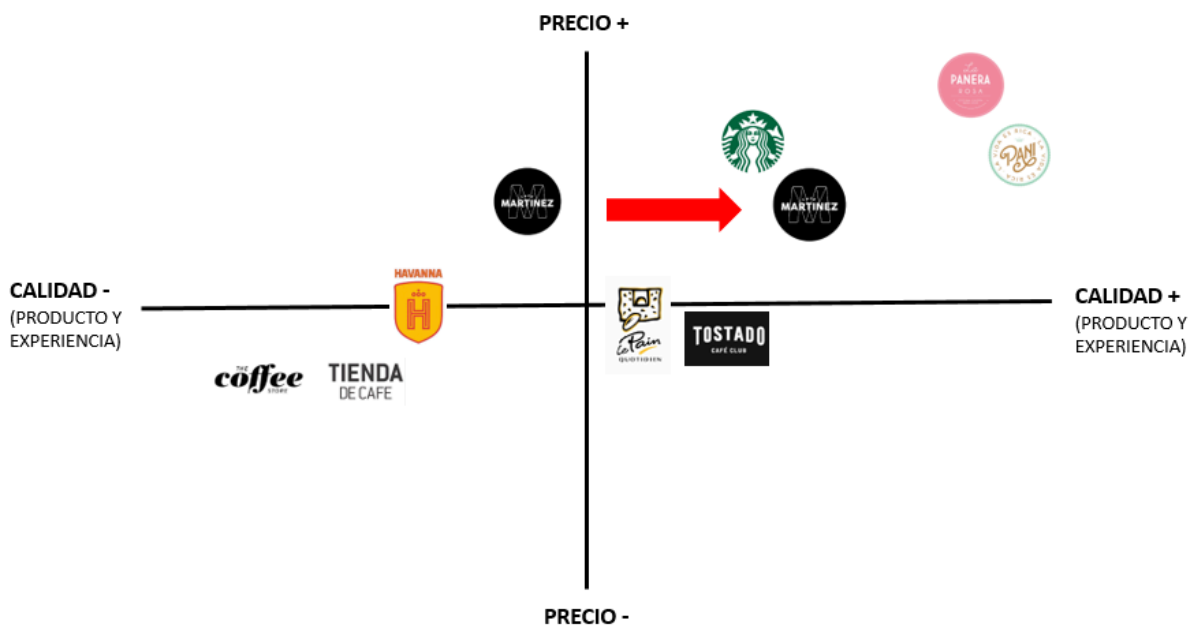


Imagen 21: Fuente elaboración propia - Mapa de posicionamiento Café Martínez.

Como se vio anteriormente en las encuestas realizadas a consumidores los dos principales atributos que valoran a la hora de elegir una cafetería son el precio y la calidad, no solo del producto sino del servicio como experiencia general.

En el presente plan de reposicionamiento de Café Martínez se buscará obtener el posicionamiento presentado en el mapa, impulsado por el crecimiento en la percepción del cliente en cuanto a calidad de producto, pero sobre todo de experiencia de servicio integral.

En el diseño del nuevo posicionamiento de la empresa Café Martínez se determinará cuales serán el o los públicos objetivos.

Según las encuestas realizadas se puede observar que hay varios públicos objetivos que eligen cafeterías.

Con lo cual, se definirán tres públicos objetivos:

- Jóvenes de 16 a 24 años que busquen un espacio de recreación, lugar de estudio o punto de encuentro.
- Personas adultas de 25 a 50 años que estén trabajando y busquen un espacio para almorzar o tener comodidad para trabajar en los locales.
- Personas adultas de 25 a 50 años que busquen un espacio para compartir con amigos/familia.

Con esta segmentación de público objetivo se busca ampliar el target de consumidor actual, según las encuestas realizadas, hoy en día son personas de 45 años o más.

Al mismo tiempo, hay potenciales clientes que eligen otras marcas que podrían ser captados por la empresa con propuestas de valor para cada uno de esos consumidores.

En cuanto a la estrategia de posicionamiento, se selecciona una estrategia diferenciada.

Tal como se mencionó en el marco teórico, una estrategia de posicionamiento diferenciada se utiliza cuando hay un gran número de compradores y competidores.

La inversión de marketing se centra en destacar el valor de la oferta.

Una vez definido los puntos anteriores se procede a desarrollar los ejes de la propuesta y en que consiste su implementación.

Para ello se definieron tres ejes desde los cuales se desarrollará la propuesta, estos ejes tienen su fundamento en el marco teórico previamente presentado.

### *Rebranding*

El primero de los ejes es el branding, según lo expuesto previamente el branding es llenar de significados una marca y conectar con el consumidor desde las emociones.

Para comenzar con este eje, se tomará en cuenta el diagrama presentado por Hoyos (2023):



Imagen 22. Fuente Hoyos (2023) - Proceso de branding.

El plan se centrará principalmente en las tres variables. Considerando que es una marca ya existente por lo que se evaluarán los criterios actuales definidos y se determinará si es necesario agregar o cambiar algún aspecto, realizando un rebranding de la marca orientado a crear valor al público objetivo.

### *Estrategia Allbound Marketing*

El segundo eje será una estrategia de comunicación “Allbound marketing”, como se presentó anteriormente sería una estrategia que combine tanto métodos de Inbound como Outbound marketing.

En lo que respecta a la estrategia de Inbound marketing, se comenzará con un plan integral de contenido digital, con el objetivo de capturar a los consumidores que utilizan los medios sociales como principales plataformas de entretenimiento.

Se deberá realizar una estrategia segmentada para los diferentes públicos objetivos, utilizando las ventajas de las diferentes plataformas digitales.

Adicionalmente, se realizarán acciones digitales que aporten valor al consumidor, como webinars y envíos de Email marketing además de acciones en los puntos de venta.

El propósito de esta estrategia es generar un vínculo con el consumidor, que sea él quien se acerca a la marca por medio de plataformas digitales ya que el contenido que la marca ofrece es de aporte para él y elige entablar una relación bidireccional con la marca.

Por otro lado, se complementará con una estrategia de Outbound marketing.

En primer lugar, se realizará una estrategia de paid media que expanda los principales aspectos definidos en el rebranding mencionado.

Además, una campaña de vía pública micro segmentada para comunicar el rebranding en la cercanía de los locales y el consumidor comience a percibir las nuevas acciones de la marca.

### *Experiencia de consumidor*

El tercer y último eje será fortalecer el vínculo con el consumidor y sus emociones en los puntos de venta, brindando al consumidor una experiencia que se vincule con todos sus sentidos y conecte desde un aspecto emocional con la marca.

En primer lugar, el consumidor verá un cambio visual ya que se cambiará la comunicación de los puntos de venta con los nuevos conceptos definidos en el rebranding.

Por otro lado, se desarrollará un espacio para que el cliente pueda tocar el grano de café en los diferentes puntos de venta, estimulando el sentido del tacto.

En cuanto a la música se generarán playlist para toda la empresa, segmentada por momentos de consumo y franjas horarias.

Además, al exhibir el café en grano se genera un aroma único que vincule al consumidor con la materia prima y genere recordaciones sobre la marca.

Se buscará generar una experiencia 360° involucrando todos los sentidos, más adelante se detallará el plan completo.

En conclusión, el plan de reposicionamiento se basará en los tres ejes mencionados.

### *Objetivos*

- Posicionar a Café Martínez como la empresa número en la mente del consumidor a la hora de elegir una cafetería en el plazo de un año.
- Ser líderes en el rubro cafeterías en creación de contenido de valor en las plataformas digitales seleccionadas cumpliendo con las métricas definidas para su evaluación.
- Incrementar el volumen de ventas en un 20% vs el mismo periodo del año anterior, una vez finalizada la implementación del rebranding.

### *Alcance*

El alcance del plan de reposicionamiento abarca el global de la marca, incluyendo los 122 puntos de venta que se encuentran tanto a nivel local como en el exterior.

Además, involucra todos los canales de comunicación tanto on como offline.

El plan tendrá una duración de implementación de 6 meses, comenzando en septiembre de 2024 y concluyendo en febrero de 2025.

## Acciones

### *Rebranding*

El primer eje a abordar será el rebranding, como se mencionó anteriormente la idea consiste en generar valor para el consumidor.

Como se ha observado a lo largo del trabajo, el cliente de café es más exigente y se interesa por conocer el origen del café y valora la calidad del producto.

Por otro lado, existe un gran número de competidores lo que obliga a la marca a generar una propuesta de valor para el cliente.

Frente a este contexto, resulta útil plantear una estrategia de rebranding de la marca que aborde los principales ejes marcarios. Para ello se realiza un desglosamiento en tres etapas.

Antes de comenzar, se aclara que se desarrollarán los principales ejes del plan a continuación, adicionalmente para visualizar el plan que se presentará en la empresa se recomienda ver el Anexo 1. Plan de reposicionamiento de Café Martínez en donde se detalla el plan de manera gráfica.

La primera etapa es la estrategia de la marca, en este caso la marca ya existe por lo que será revalidar los conceptos claves de la marca y definición de objetivos del re branding.

- Objetivo del rebranding: Contribuir al reposicionamiento de la marca, construyendo una identidad sólida y coherente desde lo visual hasta la experiencia del consumidor.
- Misión: Creamos momentos, sabores y proyectos para una vida mejor.
- Visión: Ser en cada país Ser en cada país, ciudad, pueblo o barrio, "El lugar" elegido por su gente.
- Territorio: Compartir momentos y experiencias mediante una taza de café.

- Propósito de la marca: Crear momentos, experiencias y sentimientos en cada uno de los clientes que visita la marca.

A partir de estos conceptos, se avanza a la segunda etapa en la construcción de branding que es la creación.

En primer lugar, se redefine un logo simplificado con colores neutros que actualicen la marca, pero también mantengan su esencia desde una combinación de tipografías.



Imagen 23: Fuente Elaboración propia - Nuevo logo Café Martínez

El eslogan seleccionado es: “Café, momentos y experiencias únicas”.

La idea es que el consumidor asocie la marca con momentos, experiencias y sensaciones de disfrute. Por lo que se buscará conectar con el cliente desde sus sentimientos.

En lo que respecta a tipografía, se busca construir una identidad simple, amigable, limpia y que sea cercana.



Imagen 24: Fuente Elaboración propia – Tipografía Café Martínez

En el mismo sentido se desarrolla una paleta de colores que cumpla con el objetivo de construir una identidad de marca, simple, sencilla, cercana y actual.

Que permita sentir al consumidor un espacio tranquilo y seguro donde pueda disfrutar y vivir experiencias y momentos únicos.



Imagen 25: Fuente elaboración propia – Paleta de colores Café Martínez.

En la misma línea se desarrollan signos identificadores que permitan seguir consolidando la identidad de la marca.



Imagen 26: Fuente elaboración propia – Signos identificadores Café Martínez

Para finalizar con la etapa de creación se detallará las principales características de voz de la marca:

- Personalidad: Respetuosa, amistosa, inspiradora y consciente.
- Tono: Asertivo, respetuoso, amigable, cercano.
- Lenguaje: Serio, coloquial.
- Propósito: Conectar, inspirar, compartir, sorprender.

La tercera etapa en la construcción de branding que es la gestión de la marca, una vez definido los conceptos claves de identidad de la marca se procede a realizar la gestión donde comienza la etapa de construcción de Brand Equity y la estrategia de comunicación de la marca.

Es por ello, que se procederá a continuar con el segundo eje del plan de reposicionamiento que es la estrategia de comunicación de Marketing.

## *Estrategia Allbound Marketing*

Como se ha señalado en el material teórico, una estrategia de Allbound marketing complementa estrategias de Inbound marketing y Outbound marketing, así como también acciones institucionales y un restyling en los puntos de venta.

De esta forma se logrará tener una estrategia de Allbound marketing 360° que incluya todas las aristas que tienen contacto con el consumidor final.

En el presente plan de marketing se seleccionaron una serie de acciones de estos métodos que contribuyen a configurar el posicionamiento proyectado de la marca.

### Acciones Inbound marketing

- Calendario de contenido orgánico: Confeccionar un calendario de contenido orientado a generar comunicación que aporte valor para el consumidor. Para cumplir con este objetivo se buscará un mix de contenido compuesto de la siguiente manera:

20% Interacciones

10% Institucional

20% Promociones

20% Estilo de vida

10% Efemérides

20% Producto

- Asociación con micro y macroinfluencers: Generar alianzas con micro y macro influencers que sean generadores de valor y relevantes para el público objetivo seleccionado.

Se seleccionarán 15 macroinfluencers y 30 microinfluencers que sean relevantes para el público target. Se contratarán 6 historias y 2 reels por mes.

El objetivo será conseguir una tasa de engagement por contenido del 15%.

- Estrategia de Email Marketing: Enviar contenido de valor microsegmentado por preferencias de los consumidores. Dos Envíos mensuales con un objetivo: Tasa de apertura de 30%.
- Apertura cuenta Tik Tok: Alcanzar al target de clientes de 16 a 25 años, generando contenido de valor para ellos. Objetivo de incrementar los seguidores 5.000 en 6 meses.
- Podcasts exclusivos: Proponer charlas sobre historia de café, avances en la materia e innovaciones que sea de interés para el consumidor. Contratar un host que tenga influencia en la materia y diversos artistas que aporten información sobre el tema. 1 salida semanal, con un objetivo de oyentes de 5.000 en 6 meses.
- Webinars de expertos de café: Generar un vínculo con el consumidor y que asocie a la marca como la especialista en el segmento. Se realizará 1 webinar cada dos meses con expertos en café con una temática diferente en cada evento. Se comunicará vía redes sociales y perfil del invitado. Objetivo de participación: 50 personas por evento.
- Cursos de barista: Generar un vínculo con el consumidor y que asocie a la marca como la especialista en la preparación del café y le permite al consumidor conocer la trazabilidad del proceso. Se realizarán cursos de barista en sucursales de venta baja 20 (menos de 100 transacciones al día).

Se comunicará vía redes sociales y se realizarán campañas geolocalizadas por sucursal para comunicar. La acción se realizará 1 vez por mes por 6 meses, el objetivo 15 personas por evento.

- Cata de café: Seguir afianzando el vínculo con el consumidor, compartir con él información sobre el café y posicionar a la marca como la experta en la materia.

Se realizarán catas en sucursales de venta media 50 (Entre 100 y 300 transacciones por día).

Se comunicará vía redes sociales y se realizarán campañas geolocalizadas por sucursal para comunicar. La acción se realizará 1 vez por mes por 6 meses.

Objetivo de concurrencia por evento: 30 personas por evento.

- Acciones BTLs: Estar presentes en los principales eventos de la categoría, donde asisten consumidores amantes del café, posicionando a la marca como un experto en la materia.

Se considera que es una acción de Inbound marketing, ya que el lugar donde estará el stand será dentro de un espacio donde el consumidor pago una entrada para participar, es una interacción que el cliente va a busca y no irrumpe.

Participar en “Exigí buen café” y “Feca” con acciones lúdicas y sampling de producto.

Objetivo de participación en el evento: 30% del total de invitados en cada evento.

## Outbound Marketing

- Estrategia Paid media: Generar brand awareness, implementando la nueva identidad de marca en las diferentes piezas, utilizando las plataformas de campañas de Google Ads red display buscando un objetivo de CPM 9% y campañas geolocalizadas del universo Meta buscando un CPM objetivo de 15%.

- Comunicación en vía pública: Generar brand awareness, implementando la nueva identidad de marca en las diferentes piezas. Publicidad geolocalizada en plazas con mucho volumen de gente o cercanía en locales. Los elementos a utilizar serán: tótems Digitales, PPL y Cartelería en estaciones de subte.
- Sampling de café: Aprovechar el tráfico de gente para dar a conocer el producto y que los consumidores esporádicos conozcan el producto y asocien a la marca como su primera opción. Se realizará sampling de café en locales de alto volumen 53 (más de 300 transacciones). La acción se realizará 1 vez por semana en dichos locales, el objetivo será de: 50 café por evento.

#### Acciones Institucionales

- Migración a vasos ecológicos: Ser una marca amable con el medio ambiente y acercarse al consumidor que valora este aspecto, al mismo tiempo posicionarse como una marca con consciencia de su entorno. Se buscará migrar los vasos para llevar por unos ecológicos, esta acción será comunicada vía redes sociales y table topper en las mesas de las sucursales. Es importante señalar que previo a la implementación se realizará un plan de agotamiento del insumo actual de vasos.
- Alianza con banco de alimentos: Ser una marca consciente del entorno en el que se encuentra y contribuir para un presente mejor. Se realizará convenio con banco de alimentos y se donarán los sobrantes de comida.

#### Rebranding en sucursal

Se implementará un restyling en los puntos de venta, comunicando la nueva identidad de la marca, contemplando todas las piezas que se encuentren presentes en cada tienda.

En el anexo II - Presupuesto se detallan todos los elementos a cambiar y sus respectivas cotizaciones.



Imagen 27: Fuente elaboración propia – Implementación restyling Café Martínez.

### *Experiencia de consumidor*

El último eje a abordar del plan de reposicionamiento es la Experiencia del consumidor en los puntos de venta.

Teniendo en cuenta lo relevado por Jaramillo (2023) centrarse en la experiencia del consumidor es un eje clave para el éxito de una construcción de marca sólida y consistente, que genere conexión emocional con el cliente y trascienda sus expectativas generando vínculos a largo plazo entre el consumidor y la marca.

Es por ello, que se realizarán acciones que estimulen los cinco sentidos del consumidor y se generen conexiones neuronales positivas que se asocien a momentos placenteros y experiencias confortables en el cliente que vista la tienda.

- Visual: Como se detalló previamente, se realizará un restyling en las tiendas con la nueva imagen de marca definida en la etapa de rebranding. El consumidor percibirá

las tiendas como un espacio tranquilo, amigable y cercano, además se generará una coherencia entre la identidad de la marca y la comunicación in situ.

- Tacto: Se dispondrán sectores donde se expongan diferentes cafés con diferentes orígenes. El consumidor podrá tocar y descubrir texturas nuevas. Adicionalmente cada grano de café tendrá su reseña en donde se explicará su origen para que el consumidor conozca la trazabilidad de la materia prima. Se buscará no solo que el consumidor descubra texturas desconocidas sino también que conozca el origen del grano de café, donde fue plantado, bajo que temperatura, como fue su proceso de recolección y datos adicionales que serán expuestos en las reseñas.
- Oído: Se armarán playlist segmentadas por horarios, con el fin de que la música sea adecuada para todos los dayparts del día y sea consistente en todas las tiendas. Además, se subirán a la cuenta de Spotify para que el consumidor pueda recrear una experiencia agradable donde guste.
- Gusto: Se realizarán programas de capacitación con certificaciones para los baristas con el fin de seguir buscando la excelencia del producto. Se complementa con las catas de cursos de barista para que el consumidor pueda percibir los sabores del producto.
- Olfato: Al exhibir los granos de café se generará un aroma único en las tiendas. El consumidor podrá apreciar el olor del grano de café en su estado más puro. Se buscará activar zonas del cerebro de placer y satisfacción asociando a la marca a momentos únicos y placenteros. Adicionalmente a la implementación de acciones de estimulación de los sentidos. Se buscará mejorar la experiencia de consumidor en los puntos de venta. Se destinará un recurso destinada exclusivamente a atención al cliente y cuidar cada detalle de la experiencia del consumidor.

Este recurso estará operativo en los momentos de alto volumen. Los horarios a cubrir serían de 8 a 12 hs y de 15 a 19 hs. Las acciones a realizarán serán:

- Recibir a clientes y guiarlos hasta la mesa.
- Conversar con los clientes y entender cómo fue su visita, así como también relevar información para mejorar.
- Evacuar dudas y consultas de los consumidores.
- Verificar el estado de baños e instalaciones en general.
- Ofrecer y servir una segunda vuelta de café de filtro en los horarios acordados.

En relación con el último ítem, se implementará una política de servir una segunda vuelta de café de filtro de cortesía para los clientes que así lo deseen en el horario de 9 a 11 hs y de 15 a 18 hs. El recurso de experiencia de cliente es el encargado de ejecutar la acción.

A modo de conclusión del plan de reposicionamiento, se considera que las implementaciones de las acciones descritas contribuirán a lograr un nuevo posicionamiento en la mente del consumidor.

Se incluyen acciones que contemplen las nuevas necesidades del consumidor, que logren diferenciar la marca de sus competidores.

Se encuentra acertada la idea de realizar un rebranding de la marca, que busque conectar con el consumidor de café y genera una identidad de marca coherente y consistente desde la comunicación, en donde se desarrolla una estrategia integral Allbound Marketing.

El restyling de los puntos de venta y una estrategia basada en la experiencia del consumidor, creando asociaciones placenteras y sensaciones positivas complementan y aportan en la construcción de la marca en la mente del consumidor.

### *Presupuesto*

Para la implementación del presente plan presupuesto lo siguiente:

Implementación Plan de reposicionamiento	Costo Unitario	Cantidad	Total
Desarrollo nuevo manual de marca	\$ 400.000	1	\$ 400.000
<b>Total desarrollo rebranding</b>			<b>\$ 400.000</b>
Fee Agencia (Confección, desarrollo de piezas digitales e implementación )	\$ 1.500.000	6	\$ 9.000.000
Incremental fee agencia por manejar cuenta de Tik Tok	\$ 150.000	6	\$ 900.000
Paquete influencers y creadores de contenido x 6 meses	\$ 15.000.000	1	\$ 15.000.000
Incremental fee agencia por envío de mailings	\$ 50.000	6	\$ 300.000
Coordinación evento webinar (incluye fee agencia + plataforma + host especialista)	\$ 600.000	3	\$ 1.800.000
Curso barista (incluye elementos y pago a barista)	\$ 300.000	6	\$ 1.800.000
Cata de café (Incluye elementos y host especialista)	\$ 200.000	6	\$ 1.200.000
Adicional agencia por manejar cuenta de Spotify	\$ 50.000	6	\$ 300.000
Desarrollo de podcast (incluye host + storytelling)	\$ 200.000	6	\$ 1.200.000
Acción BTL	\$ 12.800.000	1	\$ 12.800.000
Fee agencia por implementación de Paid Media mensual	\$ 300.000	6	\$ 1.800.000
Inversión en Paid Media mensual	\$ 10.000.000	6	\$ 60.000.000
Fee agencia por implementación vía pública Mensual	\$ 200.000	3	\$ 600.000
Inversión Vía pública geolocalizada Mensual	\$ 5.000.000	3	\$ 15.000.000
Sampling café incluye horas de personal + elementos	\$ 300.000	6	\$ 1.800.000
Impresión tabletoppers para comunicar CAMPAÑA VASOS ECOLÓGICOS (100 x local)	\$ 250	12200	\$ 3.050.000
<b>Total estrategia Allbound marketing</b>			<b>\$ 126.550.000</b>
Restyling en sucursales	\$ 269.926.000	1	\$ 269.926.000
Experiencia en PDV	\$ 469.500.000	1	\$ 469.500.000
<b>Total Experiencia de consumidor</b>			<b>\$ 739.426.000</b>
<b>Total implementación plan de reposicionamiento Café Martínez</b>			<b>\$ 866.376.000</b>

Tabla 1: Fuente elaboración propia – Presupuesto

Este presupuesto contempla la implementación en 6 meses y está desglosado por los tres ejes principales. Se recomienda implementar el plan integral para que tenga éxito.

Para visualizar la apertura de algunas acciones se puede revisar el Anexo III – Presupuesto.

Se realizó una estimación de inversión para el plan de reposicionamiento sobre las ventas netas de la empresa, se contempla un periodo de 6 meses.

La venta neta estimada por local mensual en 2024 es de \$60.000.000.

Venta neta por semestre estimada promedio por local	\$	360.000.000
Venta neta por semestre total marca	\$	43.920.000.000
Inversión plan de reposicionamiento	\$	866.376.000
Participación inversión vs venta neta		2%

Tabla 2: Fuente elaboración propia – Participación Inversión

Se obtiene una inversión estimada del 2% de la venta neta para la implementación del plan de reposicionamiento de la marca.

### *Gantt*

Para la implementación del plan de reposicionamiento se contempla un periodo de 6 meses. Comenzando en el mes de septiembre y culminando en febrero de 2025.

Es de relevancia señalar que algunas acciones tienen continuidad en el tiempo, por lo que se seguirán ejecutando luego de ese periodo.

En el mes de marzo se medirán las métricas para evaluar los indicadores oportunos para cada acción.

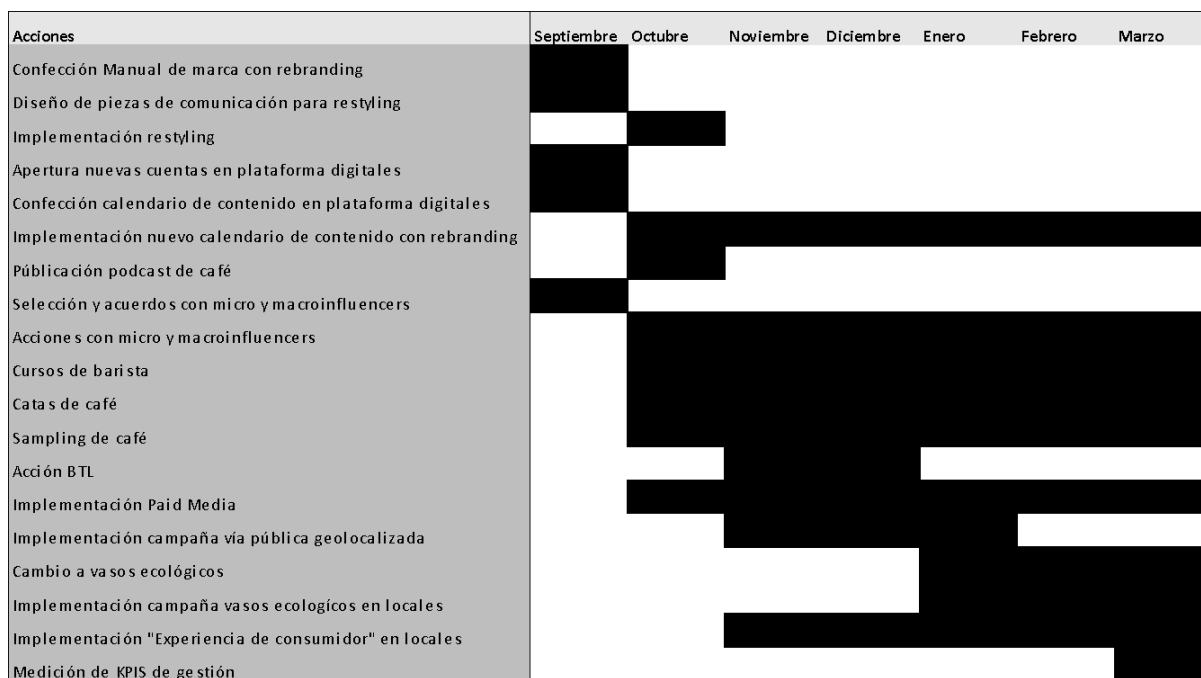


Imagen 28: Fuente elaboración propia – Gantt plan de reposicionamiento

### *Medición de indicadores*

Para la implementación del plan de reposicionamiento se definen indicadores para los seis meses de implementación, así como también medición al finalizar esos seis meses para evaluar resultados.

Debido a que es un plan de reposicionamiento y se trabajará con una construcción de, algunos indicadores se miden a largo plazo.

## KPIS de Gestión

Acción	Indicador	Plazo
Apertura de cuenta Tik Tok	5000 seguidores	6 meses
Acuerdo con influencers	15% de engagement en publicaciones	6 meses
Envío de mailings	30% Tasa de apertura	6 meses
Webinars	50 Participantes	Por evento
Cursos de barista	15 Participantes	Por evento
Cata de café	30 Participantes	Por evento
Acciones BTLs	30% sobre el total de invitados	Por evento
Apertura de cuenta Spotify	5000 oyentes	6 meses
Campaña Google Ads Red Display	9% CPM	Mensual
Campaña geolocalizadas Meta	15% CPM	Mensual
Sampling Café	50 Participantes	Por evento
Implementación restyling	100% de implementación	Para el 30/10

Tabla 4: Fuente elaboración propia – KPIS Gestión

## KPIS de resultados

- Lograr ser la cafetería número 1 en la mente del consumidor, la medición se realizará a través de la agencia Kantar en el plazo de un año de finalizada la implementación, es decir, en febrero 2026.
- Lograr incrementar el volumen de ventas en un 20% vs el mismo periodo del año anterior, (ajustado por inflación) una vez finalizada la implementación del reposicionamiento. Es decir, se medirán las ventas a partir de marzo 2025 vs marzo 2024. La medición se realizará todos los meses a partir de esa fecha por un año.
- Se buscará incrementar 9 puntos porcentuales la medición interna de satisfacción de cliente. Es importante señalar que hoy en día la empresa cuenta con un sistema para medir la experiencia de cliente llamado SMG, en lo que va del año 2024 la marca se encuentra en un 81% de satisfacción de cliente. Se comenzará a medir a partir de marzo 2025 buscando un objetivo de 90%.

## Conclusiones

A lo largo del trabajo presentado se expuso la problemática de la empresa Café Martínez.

Por un lado, un contexto competitivo en el que se encuentra inmerso, nuevos players comienzan a ingresar al mercado como cafeterías de especialidad o cadenas regionales en las provincias.

Además, las cadenas tradicionales continúan en plan de apertura de locales y se suman players como estaciones de servicio y supermercados con gran capilaridad que venden café de calidad.

Esta situación representa una amenaza para la marca, por lo que definir una nueva estrategia de posicionamiento hará que se diferencie de sus competidores.

Otro desafío que se plantea es definir una estrategia de posicionamiento que se acerque a nuevos consumidores, en especial al segmento de 16 a 25 años.

Al día de hoy, la empresa no presenta una estrategia para captar esos consumidores y representan una parte importante de la población.

Por otro lado, se presentan nuevos desafíos en materia de comunicación, para lograr generar un valor agregado en los consumidores es necesario generar contenido interesante para ellos, por lo que conocer sus intereses es de gran relevancia en la construcción del posicionamiento.

Incluir nuevos canales de comunicación, como por ejemplo la red social Tik Tok o Spotify aportan en la construcción de una identidad de marca que genere valor para el consumidor.

Estas nuevas plataformas, sumado a una estrategia integral de marca en las otras plataformas digitales y medios tradicionales, contribuirán a que el consumidor asocie un concepto de marca integral.

Otro punto abordado, es la relación de la empresa con el medio ambiente.

En la actualidad, hay una tendencia a que las empresas tengan responsabilidad ambiental, es por ello que la asociación de la marca con políticas que aporten a ello también son un valor agregado para el consumidor.

Se observó a lo largo del trabajo que el consumidor actual de café es consciente del producto y que presenta interés en conocer acerca de la trazabilidad del producto.

Es un consumidor más informado y curioso por descubrir información sobre el producto que está eligiendo.

Es por ello que se presentan acciones que buscan posicionar a la marca como experta en la materia.

Una marca que conoce sobre los productos y su origen, y que además comparte la información con sus consumidores.

El posicionamiento de Café Martínez como una marca experta en café que además educa en la materia, es un agregado de valor para el cliente. Por lo que esta construcción debe mantenerse en el tiempo si la marca quiere ser la marca número uno en la mente del consumidor.

Otro eje abordado y que es de gran relevancia es el de la experiencia del cliente en el punto de venta.

Para concluir con una construcción de marca coherente desde la identidad de marca y su comunicación en los diferentes canales, la experiencia que el consumidor tiene en las sucursales es fundamental.

Cada cliente que visita la tienda debe tener una experiencia que lo sorprenda y que satisfaga sus necesidades.

Es por eso, que se presentaron acciones de diferente índole para que se logre conectar con el consumidor y se generen asociaciones positivas en relación a la experiencia en las tiendas.

De esta forma, se seguirá construyendo una identidad de marca coherente que está muy cerca de las emociones de sus clientes y supere sus expectativas.

En definitiva, si bien se presenta un contexto de amenaza, la implementación del plan presentado contribuirá a una construcción de marca a largo plazo y colaborará a que la marca tenga un diferencial y entregue una propuesta de valor para sus consumidores.

Este plan es el inicio de una construcción de largo plazo que se debe alimentar constantemente y se deben generar acciones consistentes en el tiempo para que la marca logre generar un vínculo genuino con el cliente.

Al comienzo del trabajo se planteó la siguiente pregunta:

*¿Cómo un plan de integral de reposicionamiento puede contribuir a que el consumidor de café elija Café Martínez por encima de otras marcas?*

Según lo expuesto, generar un plan de reposicionamiento contribuye a estar más cerca del consumidor y generar un vínculo con él a través de la construcción de una identidad de marca sólida.

El posicionamiento objetivo que se plantea en el trabajo es construir una marca que se diferencie del resto en cuanto a experiencia in situ, así como también a través de una estrategia de comunicación integral que genere contenido de valor para sus consumidores y que generen interés genuino con la marca.

Por lo que, la correcta implementación del plan presentado generará que el cliente cree lazos emocionales y pondere Café Martínez por encima de otras marcas a la hora de elegir una cafetería.

Encontrará en la marca, no solo un sitio donde venden café, sino también un lugar placentero donde el consumidor experimenta una experiencia integral que satisfaga sus necesidades, pero además supere sus expectativas y logre que el consumidor elija Café Martínez por encima de otras marcas.

### *Nuevas líneas de investigación*

Si bien se propuso un plan que abarque las principales variables para un posicionamiento adecuado, se puede seguir explorando en diferentes factores que también contribuirán a seguir consolidando el posicionamiento de Café Martínez.

Por un lado, una política integral de la empresa en materia de responsabilidad social empresarial puede aportar en la construcción de la identidad de la marca.

En lo que respecta a la experiencia del consumidor en los puntos de venta, se planteó comenzar con brindar una experiencia integral para los cinco sentidos.

Es de relevancia señalar que con el avance de la tecnología se puede explorar en materia de experiencias sensoriales amplificadas a través del uso de la tecnología, así como también experiencias de realidad virtual.

En definitiva, la propuesta presentada es el primer paso para ser una marca con una propuesta de valor diferenciada de sus competidores, que aporte valor en el consumidor y genere un vínculo.

Sin dudas, una vez implementado este plan se puede seguir explorando para diseñar una segunda etapa para seguir consolidado la construcción del posicionamiento de la marca.

## Referencias

- Ameri Mólzer Cinzia (2022) Curso de Marketing. Editorial De Vecchio
- Armstrong y Kotler. (2012). Decimocuarta edición de Marketing. Pearson.
- Bringas Pilar. (2021) Marketing no solo es publicidad. Lid editorial
- Cardona Tomás, David Tomás, Cardona Laia, Sala Marina, Ortiz Dany, Alcoverro Helena, Roberts Shanon, Oier Gil, Tanit de Pouplana
- Cucuriansky Sabrina (2016). El libro del café. Catapulta.
- Espejo Jaramillo, L. B. (2023) Estrategias y herramientas en la gestión de un producto o servicio de calidad Primera Edición. Ediloja editorial.
- Hoyos Ricardo. (2023). Branding, el arte de marcar corazones. 2da edición. Ecoe ediciones.
- Inbound marketing: curso práctico: (2 ed.). Madrid, RA-MA Editorial. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/248863?page=2>
- Joan Mir Julia. (2015) Posicionarse o desaparecer. ESIC editorial
- Juárez Fernando (2018) Principios de marketing Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- La Hoz Andrea y Millan Foran Giuliana (2023). Caso cafetería atemporal. Universidad de Lima.
- Leonardo Alberto. (26 de marzo de 2024). Cómo es el negocio del café de especialidad en la Argentina.  
<https://www.perfil.com/noticias/canal-e/como-es-el-negocio-del-cafe-de-especialidad-en-la-argentina.phtml>
- Opy Morales (2024)
- Orero Blat Maria, Rey Martí Maria, Palacios Márquez Daniel. (2022). Un enfoque práctico del marketing operativo, estratégico y digital. Editorial Universitat Politecnica de Valencia.
- Pilar Caballero Sánchez Puerta Pilar (2019) en su libro Fundamentos del plan de marketing en Internet. Editorial IC.

- Ramos Oyola Naylamp Paola (2022). Las 4CES del marketing y su relación con el posicionamiento de marca.
- Schiffman Leon y Wisenblit Joseph (2015) Comportamiento del consumidor 11. Pearson editorial
- Shum Xie, Y. M. (2020). Marketing digital: herramientas, técnicas y estrategias: (2 ed.). Madrid, RAMA Editorial.
- Valderrama Meléndez Jorge Luis. (2019). Caso Neirca Café Club. Elaboración de un plan de marketing con enfoque experiencial para una cafetería de especialidad de Lima Metropolitana
- Vallet-Bellmunt Teresa, Vallet-Bellmunt Antonio, Vallet-Bellmunt Ilu, Casanova Emilia, Del corta Víctor, Estrada Marta, Fandos Juan Carlos, Gallart Valentín, Monte Pilar. (2015) Principios de marketing estratégico. Universat Jaume.
- Vega Fabián y Villagra Guevara María Ignacia (2022)
- Villarruel Puma Marco Fernando, Carranza Quimi Wendy Diana, Cárdenas Ze Miriam Patricia, (2017). La creación de la marca y su incidencia en el posicionamiento de un producto. Revista Publicando, 4 No 12
- [www.banconacion.com.ar](http://www.banconacion.com.ar)
- [www.bebiaainstitucional.com](http://www.bebiaainstitucional.com)
- [www.cafémartinez.com.ar](http://www.cafémartinez.com.ar)
- [www.censo.com.ar](http://www.censo.com.ar)
- [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)
- [www.infobae.com.ar](http://www.infobae.com.ar)

## **Anexos**

Anexo I - Plan de reposicionamiento de Café Martínez.

Anexo II – Gantt

Anexo III – Presupuesto