

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



TESIS

Creación de estrategias, basadas en Marketing experiencial, que permitan aumentar la lealtad de los clientes de las principales tiendas de café colombianas en el largo plazo.

Juan Felipe Triviño Cortés

Jaime Antonio Heredia Pérez

FACULTAD DE

CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

05/11/2018

Contenido

1. Introducción.....	3
1.1. Planteamiento del problema	3
1.2. Objetivo general.....	5
1.3. Objetivos específicos.....	5
1.4. Justificación.....	5
2. Marco teórico y/o conceptual	6
2.1. Marketing Experiencial	6
2.1.1. Elementos para la creación de una estrategia de Marketing experiencial	8
2.1.2. Anatomía de una campaña de Marketing experiencial.....	9
2.2. Lealtad de clientes	11
2.2.1. Creación de relaciones de membresía	14
2.2.2. Establecimiento de una base para lealtad.....	16
2.2.3. Administración de la base de clientes a través de la jerarquización	16
2.2.4. Creación de vínculos de lealtad	19
2.2.5. Diseño y administración de los procesos de servicios	23
2.2.6. Relación entre lealtad de clientes y marketing experiencial	24
3. Metodología.....	25
4. Cronograma.....	27
5. Análisis de valores de marca de las principales tiendas de café colombianas	28
6. Panorama del mercado competitivo actual de las principales cadenas de café en Colombia	29
7. Análisis del caso Starbucks como referente de la implementación de marketing experiencial en tiendas de café	33
8. Análisis de las experiencias de marca actuales en las principales tiendas de café en Colombia	34
9. Esquema para la creación de experiencias de marca diferenciables.....	36
10. Brainstorming para la creación de estrategias de fidelización basadas en Marketing experiencial	37
11. Conclusiones.....	41
12. Recomendaciones.....	42
13. Anexos.....	44
14. Bibliografía.....	47

1. Introducción

El mercado actual de tiendas de café en Colombia está teniendo actualmente una dinámica altamente competitiva, por lo que surge la necesidad de marcar la diferencia y de esta manera ganar la lealtad de los clientes. Para esto es fundamental enfocarse en las experiencias que se están generando a los clientes, pues es de esta forma como los clientes interactúan con la marca y como resultado, pueden llevarse una emoción positiva, neutra o negativa de esta. Así mismo influye en la decisión de un cliente de volver a utilizar un servicio y/o recomendarlo a más personas, o por el contrario desistir y hasta en algunos casos difundir una mala imagen de esta.

Por esta razón con este trabajo se desean generar estrategias basadas en el marketing experiencial, para aumentar la lealtad a largo plazo, de los clientes de las principales tiendas de café colombianas, con el fin de crear experiencias memorables que generen emociones positivas, duraderas y relevantes en la mente de los consumidores y de esta manera sepan qué esperar de la marca en cuanto a sus proposiciones de valor y generen una verdadera empatía hacia lo que esta representa.

1.1. Planteamiento del problema

Es necesario que las empresas se preocupen por generar relaciones sólidas a largo plazo con sus clientes, ya que está demostrado, según Frederick Reichheld, destacado investigador y creador del modelo comercial de lealtad y marketing de lealtad, que las relaciones a largo plazo permiten aumentar los ingresos de cada cliente, disminuir los costos de operación y aplicar un sobreprecio. (Reichheld, 2002)

La lealtad de los clientes se ha convertido en algo cada vez más difícil de lograr, y más en la oferta actual de tiendas de café en Colombia (eltiempo.com, 2018), por este motivo es de vital importancia conocer verdaderamente a los clientes, monitorear sus necesidades cambiantes, conocer sus desacuerdos y gustos. Así mismo identificar el segmento de clientes

más valioso, o que genera una mayor rentabilidad para la empresa pues es allí donde la misma debe concentrar todos sus esfuerzos por conservar y profundizar sus relaciones.

Por otro lado, la experiencia del servicio es un aspecto que cada vez toma más relevancia en las decisiones de compra de los consumidores, pues realmente un buen servicio al cliente es algo que se tiene que dar por hecho hoy en día, lo que realmente marca una diferencia es la experiencia, deleitar al cliente, y de esta manera generar en él emociones que den como resultado su lealtad hacia la marca. El enfoque del marketing está teniendo una revolución, o por lo menos así lo afirma Bernd Schmitt, quien es uno de los autores más destacados considerado el padre del Marketing experiencial: *“Estamos en medio de una revolución. Una revolución que hundirá en la obsolescencia los principios y modelos del marketing tradicional. Una revolución que cambiará para siempre la faz del marketing. Una revolución que sustituirá el marketing tradicional de características y ventajas por el experiential marketing. A medida que se aproxima el nuevo milenio, los fenómenos están poniendo de relieve un nuevo enfoque de marketing, por no decir que ese nuevo enfoque afectará a la manera de hacer negocios en general”*. (Schmitt, Experiential Marketing, 2006)

Es necesario resaltar la importancia de la gestión de las experiencias de marca en la obtención de lealtad de clientes, pues la forma de contacto de la empresa con el cliente es la experiencia, es allí donde la empresa puede interactuar con los cinco sentidos del cliente, teniendo así la posibilidad de que esta llegue a ser realmente memorable y genere en los clientes el deseo de continuar accediendo a los servicios de la empresa, por encima de otras opciones que puedan existir.

Por este motivo, por medio de este trabajo, se propone la creación de algunas estrategias basadas en el marketing experiencial por medio del diseño de experiencias memorables, realmente generadoras de valor, que aumenten la probabilidad de fidelizar a los clientes de las principales tiendas de café colombianas.

La pregunta de investigación será: ¿Cómo crear experiencias de servicio que posibiliten el aumento de clientes leales a largo plazo en las principales tiendas de café colombianas?

1.2. Objetivo general

Posibilitar el aumento en la lealtad de clientes de las principales tiendas de café colombianas a través de la aplicación de estrategias de marketing experiencial.

1.3. Objetivos específicos

- Proporcionar un panorama de la situación actual del mercado competitivo de las principales tiendas de café colombianas dentro del territorio.
- Clarificar los pasos para la creación de experiencias de servicio memorables.
- Idear estrategias de fidelización de clientes por medio de marketing experiencial.

1.4. Justificación

El presente proyecto es importante debido a que existen clientes de gran valor, que generan determinada rentabilidad para las compañías y que ameritan ser fidelizados, para que permanezcan y desistan de la opción de migrar con otro proveedor, por eso es importante utilizar técnicas que faciliten esta interacción. Las experiencias de servicio con el cliente deben ser construidas de manera tal que el cliente se sienta identificado y haya un vínculo emocional con el mismo.

Adicionalmente los perfiles de consumo en Colombia han venido cambiando y se han disminuido los consumidores “devotos” o leales a las marcas (Vargas, 2018) ([Anexo 1](#)), es por eso que es necesario fidelizar a los clientes, y el marketing de experiencias se ha convertido hoy en día en una herramienta fundamental para poder hacerlo.

2. Marco teórico y/o conceptual

La utilización del marketing experiencial como herramienta para aumentar la lealtad de los clientes conlleva el entendimiento de su concepto y de la importancia que está teniendo en las tendencias actuales de estrategias de marketing. Es por esto que vamos a abordar desde su definición, hasta los principales factores a considerar para la elaboración de una estrategia.

Por otra parte, abordaremos la lealtad de clientes el cuál es un término que hace parte del Mercadeo de servicios y está orientado en administrar las necesidades del cliente desde que el usuario contrata el servicio y su objetivo es buscar tener una base sólida de clientes para así mantener o aumentar las ventas en el largo plazo (Zeithaml & Bitner, 2002).

2.1. Marketing Experiencial

Según Bernd Schmitt, profesor del departamento de marketing de la escuela de negocios de Columbia, quien es considerado uno de sus mayores exponentes, el marketing experiencial se enfoca en generar experiencias por medio de estimular los sentidos, corazón y mente de los consumidores, conectando de una forma única a la marca con sus estilos de vida, logrando de esta manera formar parte de su vida (Schmitt, *Experiential Marketing*, 2006).

Otra de las definiciones más destacadas es la de María Moral y María Teresa Fernández en su artículo “Nuevas tendencias del marketing: El marketing experiencial” (María & Teresa, 2012), donde afirman que este se enfatiza la creación de valor al cliente a través de la creación de experiencias agradables tanto en el momento de la compra como en el consumo y posconsumo, recurriendo para ello a la generación de emociones, sentimientos y pensamientos consecuencias de la interacción entre la marca o empresa y el cliente.

Por su parte, Schmitt resalta la importancia de poner la atención no sólo en la satisfacción y retención del cliente sino, además, en la necesidad de “implicar” al consumidor mediante vínculos emocionales de tal modo, que se preocupe por el disfrute de la experiencia que le genera al cliente la adquisición de un determinado producto o servicio. Es decir, los

consumidores y clientes no compran productos y servicios, compran las vivencias que estos les producen. (Schmitt, Experiential Marketing, 1999)

Schmitt propone cinco tipos de experiencias del cliente (Schmitt, Experiential Marketing, 2006, pág. 5):

- Sensaciones. El marketing de sensaciones apela a los sentidos con el objetivo de crear experiencias sensoriales a través de la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato. El marketing de sensaciones puede usarse para diferenciar empresas y productos, para motivar a los clientes y para añadir valor a los productos. El marketing de sensaciones exige una comprensión de cómo conseguir un impacto sensorial.
- Sentimientos. El marketing de sentimientos apela a los sentimientos y emociones más internos de los clientes, con el objetivo de crear experiencias afectivas que vayan desde estados de ánimo ligeramente positivos vinculados a una marca hasta fuertes emociones de alegría y orgullo. La mayor parte del orgullo se produce durante el consumo. Por consiguiente, la publicidad emocional estándar, frecuentemente es inapropiada porque no se dirige a los sentimientos durante el consumo. Lo que se necesita para que el marketing de sentimientos funcione es una comprensión clara de qué estímulos pueden provocar ciertas emociones, así como la disposición del consumidor a emprender la toma de perspectiva y empatía.
- Pensamientos. El marketing de pensamientos apela al intelecto con objeto de crear experiencias cognitivas que resuelvan problemas y que atraigan a los clientes creativamente. Los pensamientos apelan a la atracción del pensamiento convergente y divergente de los clientes por medio de la sorpresa, la intriga y la provocación. Las campañas de pensamientos son comunes para los nuevos productos tecnológicos, pero también se han usado en el diseño de productos, distribución minorista y en las comunicaciones de otros muchos sectores.

- Actuaciones. El marketing de actuaciones se propone afectar a experiencias corporales, estilos de vida e interacciones. El marketing de actuaciones enriquece la vida de los clientes ampliando sus experiencias físicas, mostrándoles formas alternativas de hacer las cosas. Los cambios en estilos de vida frecuentemente son de naturaleza más motivadora, inspiradora y espontánea, y los ocasionan personas que sirven como modelos dignos de imitación (por ejemplo, estrellas de cine o deportistas famosos).
- Relaciones. Las campañas de relaciones contienen aspectos del marketing de sensaciones, sentimientos, pensamientos y actuaciones. Apelan al deseo de una mejora del individuo.

2.1.1. Elementos para la creación de una estrategia de Marketing experiencial

Según Smith y Hanover (Smith & Hanover, 2016), la experiencia de la marca se ha convertido en la herramienta de engagement más versátil para para los marketers. Se puede usar de múltiples maneras por múltiples razones y se considera el jugador de utilidad más reciente del gerente de marca moderno.

Existen cinco factores que toda estrategia de marketing experiencial debe considerar (Smith & Hanover, 2016):

- Conexión: En el corazón de cada estrategia de marketing experiencial está como objetivo el crear una conexión con una audiencia, como conducto para incitar una acción y desarrollar una relación.
- Control: Uno de los temas más debatidos en el marketing experiencial está relacionado con cuánto control debe ejercer una marca sobre una experiencia y cuánto se debe “soltar” al público.
- Contenido: Algunas de las estrategias de marketing experiencial más efectivas están diseñadas para crear contenido, en muchos casos, para el resto de la mezcla de marketing.

- Moneda: Las experiencias se han denominado “La nueva moneda del marketing”, ya que los clientes y los consumidores están más dispuestos a iniciar el contacto con las marcas a cambio de una experiencia. Muchas experiencias de marca cobran tasas de admisión y/o registro, algunas en cambio “cargan” otros tipos de monedas experienciales interactivas o de comportamiento.
- Conversión: La única cosa que importa en el marketing es la conversión. Generar conversiones es el principal objetivo de una experiencia de marca.

Todos los caminos del marketing experiencial llevan a generar una conversión y la meta principal o el fin último de una experiencia de marca es convertir a “alguien” en “algo”, un comprador, un defensor de la marca, un empleado, un seguidor, un amigo, un cliente de por vida.

2.1.2. Anatomía de una campaña de Marketing experiencial

Las campañas de Marketing experiencial comparten la misma anatomía, compuesta de 11 pilares experienciales. Estos pilares son los bloques de construcción de los programas experienciales exitosos (Smith & Hanover, 2016):

- Notable: Una gran entrada tiene impacto, es un aspecto fundamental para tener en cuenta para hacer de la experiencia algo realmente notable. La presencia de la empresa tiene que estar diseñada para causar que su audiencia objetivo escoja desviarse de su camino e invierta su tiempo en esta. El tiempo es el más grande obstáculo, y la forma más fácil de conseguirlo es hacer que la presencia sea algo tan espectacular que las audiencias objetivo se den cuenta y participen.
- Compartible: La esencia de una experiencia es que es algo especial que obliga a las personas a compartirla con otros. Esto supone que se tiene algo que decir y que vale la pena compartir el mensaje. La experiencia se mejora cuando se experimenta en grupo.
- Alcance viral: El impacto viral; especialmente visto por las grandes empresas, es significativo. Se destaca la importancia del uso de las redes sociales antes de eventos, para aumentar la conciencia, impulsar la asistencia y proporcionar

información general, y durante el evento o la experiencia, para compartir fotos y contenido.

- **Memorable:** Para ser memorable, una experiencia debe tener elementos de sorpresa y placer, pero también debe proporcionar un contexto para respaldar el mensaje o el “contenido” que desea que sus participantes recuerden y compartan. Las experiencias son memorables cuando los participantes pueden decir: “aprendí algo”, “descubrí algo”, “cree algo”, “vi algo” o “conocí a alguien”.
- **Medible:** Los expertos en marketing conocen el valor que crean sus programas porque incorporan criterios de medición en sus compañías desde el principio.
- **Relacionable:** Las experiencias deben relacionarse con las personas que las tienen para que sean memorables y se puedan compartir, en otras palabras, tienen que alimentarse con los deseos, necesidades y aspiraciones de la audiencia objetivo. Y tienen que estar diseñados de manera que se sientan auténticos y naturales.
- **Personal:** Uno de los mayores interrogantes a los que se enfrentan los mercadólogos al crear un programa de experiencias es cómo personalizar una experiencia, y al mismo tiempo llegar a la mayor cantidad posible de personas adecuadas. Para esto es necesario apalancarse con la tecnología, y/o hacer partícipes a los usuarios de la personalización de su experiencia.
- **Objetiva:** Las experiencias han evolucionado desde atraer grandes multitudes hasta involucrarse con grupos objetivo-específicos que se auto seleccionan para participar. Más profesionales de marketing están cambiando a experiencias de menor escala, a menudo dentro de campañas a gran escala, que involucran grupos objetivo altamente definidos y ofrecen contenido personalizado que amplifica y activa los otros pilares experienciales.
- **Conectable:** Las experiencias necesitan múltiples puntos de conexión, tanto entre los participantes como con otros elementos de la mezcla de marketing. La experiencia debe ser el centro que alimenta, amplifica y optimiza sus otras plataformas de marketing y medios.
- **Flexible:** La creación de flexibilidad en sus campañas les permite a los profesionales de marketing capitalizar las oportunidades para llegar a mercados tangenciales o ubicaciones que de otra manera podrían perderse. Permiten

optimizar sus inversiones extendiendo el alcance y el compromiso, a menudo por un costo adicional mínimo o nominal.

- Engageable: Las experiencias no son deportes de espectadores. Sus experiencias deben estimular la participación activa de su público objetivo. El compromiso se produce cuando los participantes perciben que van a recibir valor a cambio del tiempo que invierten con su marca. El valor percibido aumenta en proporción directa a la forma en que su experiencia satisface las necesidades y deseos de su público objetivo.
- Creíble: Los mercadólogos no pueden falsificar la autenticidad. La experiencia debe emanar de la herencia de la marca o de la historia de la marca, y si la marca no tiene una o no tiene una convincente, entonces su primer paso es encontrar y/o construir una. Las personas de hoy quieren saber qué representan las empresas con las que hacen negocios, por lo que es importante que sus experiencias estén alineadas con la historia y la promesa de la marca.

2.2. Lealtad de clientes

Con el fin de realizar una definición más clara, en primer lugar, se va a tomar como referencia el capítulo doce del libro Marketing de Servicios (Lovelock & Wirtz, 2009, págs. 358-389) en dónde se presentan las teorías pertinentes para la Administración de relaciones y la creación de lealtad con los clientes, después se abordaran los conceptos del Marketing experiencial.

Según Christopher Lovelock, experto en Marketing de servicios y autor del libro que lleva el mismo nombre, la lealtad del cliente *“es un término utilizado para describir la disposición de un cliente para continuar visitando a una empresa por un largo plazo, preferiblemente de manera exclusiva, y recomendando sus productos a sus amigos y socios; donde este se extiende más allá del comportamiento e incluye la preferencia, el gusto y las intenciones futuras”* (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 359).

Lovelock manifiesta lo importante que es para una organización tener clientes leales ya que está demostrado que conforme estos permanecen más tiempo en la empresa se vuelven más redituables (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 359).

Según Reichheld y Sasser (Frederick F. Reichheld y W. Earl Sasser, 1990, págs. 105-111), detrás del crecimiento de las ganancias hay cuatro factores que le dan una ventaja al proveedor para lograr un crecimiento de estas:

1) Ganancias derivadas de un mayor número de compras:

Con el tiempo, los clientes de negocios a menudo crecen y necesitan comprar mayores cantidades.

2) Ganancias por reducción de costos de operación:

Conforme los clientes ganan experiencia, hacen menos demandas al proveedor.

3) Ganancias por recomendaciones de otros clientes:

Las recomendaciones positivas de boca en boca son ventas y publicidad gratuita

4) Ganancias por sobreprecio:

Los nuevos clientes suelen beneficiarse de descuentos promocionales por introducción, mientras que los clientes de largo plazo pagan precios regulares, y cuando se sienten muy satisfechos incluso están dispuestos a pagar un sobreprecio.

Pero las utilidades no necesariamente aumentan con el tiempo en todos los tipos de clientes, ya que según Lovelock y Wirtz, En muchos business-to-business (B2B), los clientes grandes tienen un gran poder de negociación y, por lo tanto, casi siempre tratarán de negociar precios más bajos cuando llega el momento de renovar contratos, lo que obliga a los proveedores a compartir el ahorro de los costos que resulta de hacer negocios con un cliente grande y leal (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 361).

En todo caso Lovelock y Wirtz llegan a la conclusión que la labor de la gerencia consiste en diseñar e implementar programas de marketing que aumenten la lealtad, incluyendo mayores gastos, ventas aumentadas, ventas complementarias y la identificación de las razones por las

que los clientes desertan, para después implementar acciones correctivas (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 361).

Es importante hacer un diferencial entre las estrategias, puesto que existen unas creadas para producir una sola transacción y aquellas que están diseñadas para crear relaciones duraderas con los clientes. Las transacciones repetidas conforman la base necesaria para una relación entre un cliente y un proveedor, aunque no se debe suponer que todo cliente que utiliza un servicio con cierta frecuencia busca una relación activa (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 363).

Investigaciones realizadas por Nicole Coviello, Rod Brodie y Hugh Munro sugieren la existencia de cuatro tipos diferentes de marketing: el marketing transaccional y tres categorías de lo que denominan marketing relacional: marketing de base de datos, marketing de interacción y marketing de redes (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 363). A continuación, se define cada concepto:

Marketing transaccional

Cuando cada transacción entre un cliente y un proveedor es básicamente discreta y anónima, cuando no hay un registro a largo plazo de la historia de compras de un cliente y cuando hay poco o ningún reconocimiento mutuo entre el cliente y los empleados, no se puede decir que haya una relación de marketing significativa (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 363).

Marketing de bases de datos

También se enfoca en las transacciones de mercado, pero incluye intercambio de información, se utiliza la tecnología de la información, generalmente en forma de base de datos, para: 1. identificar y construir una base de datos de los clientes actuales y potenciales, 2. enviar mensajes diferenciados a partir de las características y las preferencias de los consumidores, y 3. hacer un seguimiento de cada relación para supervisar el costo de adquirir al consumidor y el valor vitalicio de las compras resultantes (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 363).

Marketing de interacción

Las interacciones pueden incluir negociaciones e intercambio de conocimientos en ambas direcciones. Tanto la empresa como el cliente están preparados para invertir recursos y desarrollar una relación que beneficie a ambos (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 363).

Marketing de redes

En el contexto de negocios se deben desarrollar redes de relaciones con clientes, distribuidores, proveedores, medios masivos, consultores, asociaciones de comercio, agencias gubernamentales, competidores e incluso con los clientes de sus clientes (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 364).

Evert Gummesson identifica no menos de 30 tipos de relaciones. Él aconseja un marketing total de relación, el cual describe como “...un marketing basado en relaciones, redes e interacciones, reconociendo que el marketing está inserto en la administración total de las redes de la organización vendedora, el mercado y la sociedad; y está orientado hacia relaciones de largo plazo y de beneficio mutuo con clientes individuales, donde el valor lo crean de manera conjunta las partes involucradas” (Gummesson, 1999, pág. 24).

2.2.1. Creación de relaciones de membresía

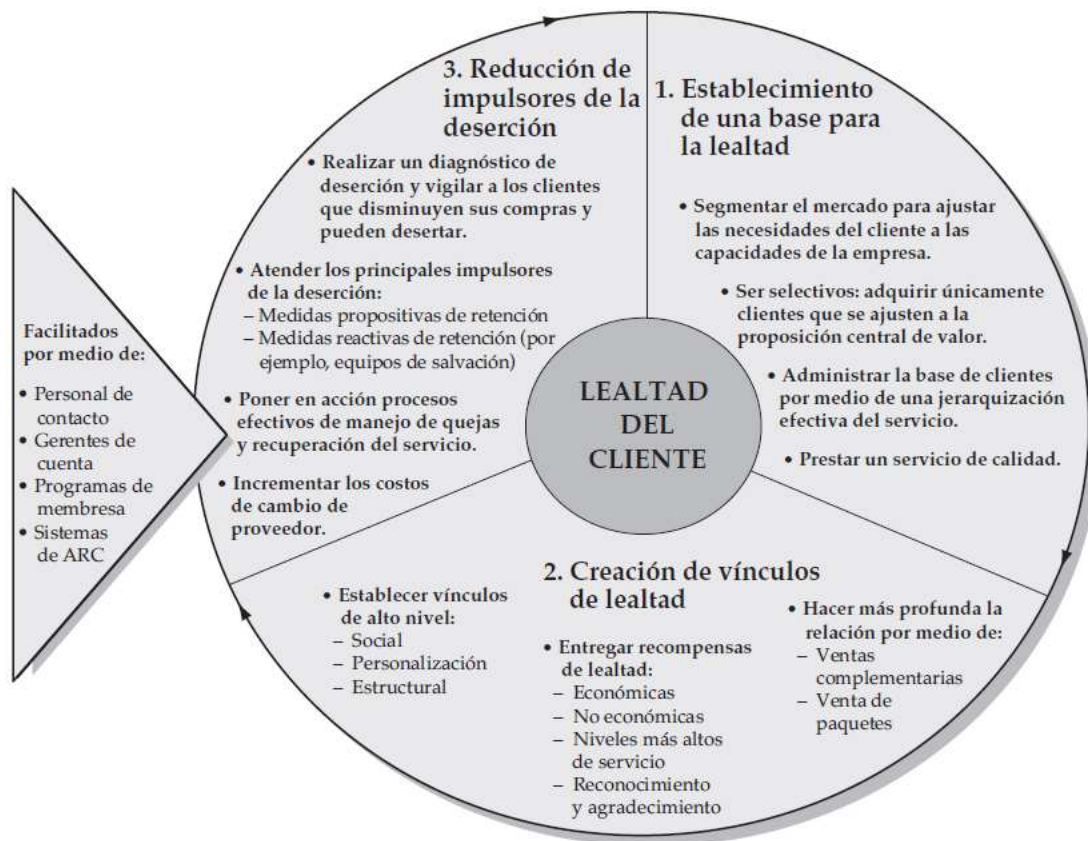
Una relación de membresía es una relación formalizada entre la empresa y un cliente identificable, la cual ofrece beneficios especiales a ambas partes (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 364).

Aunque las empresas dediquen grandes cantidades de dinero y esfuerzo en iniciativas de lealtad, a menudo no logran crear una verdadera lealtad en los clientes. El círculo de lealtad es utilizado como un esquema para organizar la forma en que se puede crear lealtad en los clientes. Este círculo incluye tres estrategias secuenciales (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 365):

En primer lugar, la empresa necesita una base sólida para crear lealtad en el cliente, la cual incluye contar con el portafolio correcto de segmentos de clientes, atraer a los clientes correctos, jerarquizar el servicio y entregar altos niveles de satisfacción.

En segundo lugar, para crear una verdadera lealtad, una empresa necesita desarrollar vínculos cercanos con sus clientes, los cuales estrechan la relación a través de ventas complementarias y ventas de paquetes, o añaden valor al cliente a través de recompensas por la lealtad y vínculos de nivel más alto.

En tercer lugar, la empresa necesita identificar y eliminar factores que provocan “deserciones”, es decir, la pérdida de clientes existentes y la necesidad de reemplazarlos por otros nuevos.



Fuente: LOVELOCK, Christopher H. Marketing de servicios. Sexta edición. México, D.F. Pearson, Prentice Hall, 2009, 366.

2.2.2. Establecimiento de una base para lealtad

En la creación de vínculos de lealtad es importante enfocarse en clientes deseables, para después hacer un esfuerzo para conseguir su lealtad a través de estrategias de marketing de relación bien planeadas, que incluyen la entrega de un servicio de calidad (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 366).

“Las buenas relaciones inician con un buen ajuste entre las necesidades del cliente y las capacidades de la empresa” (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 366) Es una afirmación que realizan Lovelock y Wirtz. Ellos indican que lo primero que debe hacer la empresa es identificar y dirigirse a los clientes correctos, es decir seleccionar bien los segmentos para establecer relaciones exitosas. Así mismo los gerentes deben pensar de forma cuidadosa en la manera en que las necesidades de los clientes se relacionan con elementos operativos, tales como la rapidez y la calidad, los momentos en que el servicio está disponible, la capacidad de la empresa para servir a muchos clientes al mismo tiempo y las características físicas y la apariencia de las instalaciones de servicio. Además, necesitan considerar si su personal de servicio puede cubrir las expectativas de clientes específicos, en términos del estilo personal y de las habilidades técnicas. Por último, deben preguntarse si su empresa es capaz de igualar o mejorar los servicios de la competencia que están dirigidos al mismo tipo de clientes. El resultado de elegir cuidadosamente a los clientes al ajustar las capacidades y fortalezas de la empresa con las necesidades de estos debe ser una oferta superior de servicio ante los ojos de los clientes, que valoran lo que la empresa tiene para ofrecer.

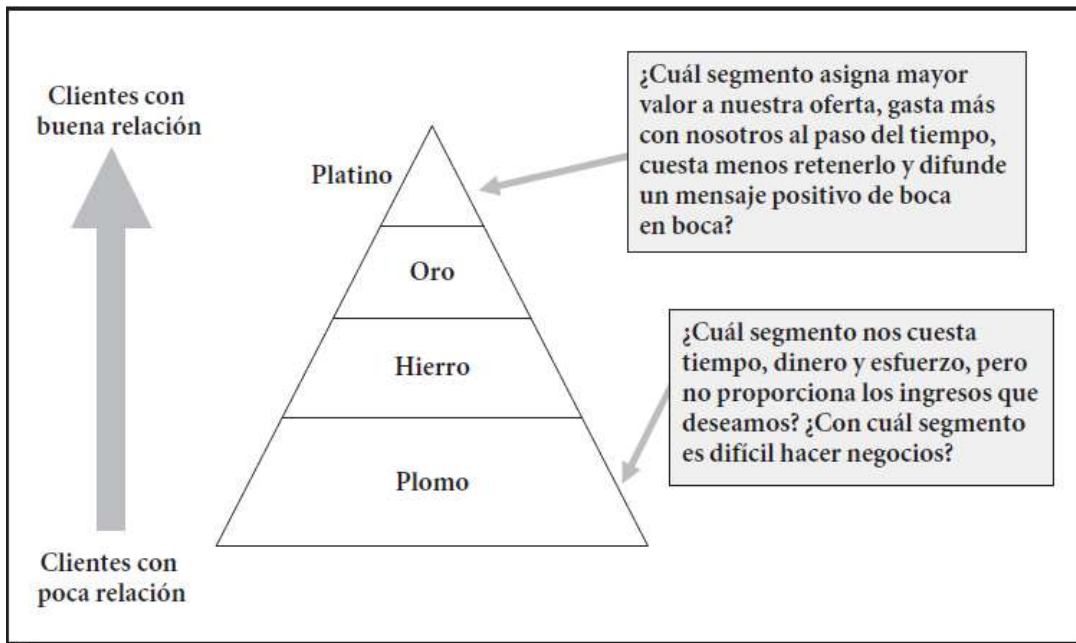
2.2.3. Administración de la base de clientes a través de la jerarquización efectiva de los servicios

Según Valarie Zeithaml, Roland Rust y Katharine Lemon, es muy importante que las empresas de servicios entiendan las necesidades de los clientes con diferentes jerarquías de rentabilidad y que en consecuencia adapten sus niveles de servicio (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 369).

Es posible establecer jerarquías de clientes con respecto a los diferentes niveles de rentabilidad, de necesidades (incluyendo la sensibilidad ante variables como el precio, la comodidad y la rapidez) y de perfiles personales identificables, como los factores demográficos.

Zeithaml, Rust y Lemon ilustran este principio por medio de una pirámide de cuatro niveles, según lo indican Lovelock y Wirtz (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 369):

- **Platino.** Estos consumidores representan un porcentaje muy pequeño de la base de clientes de una empresa, pero son usuarios frecuentes y aportan una porción importante de sus ganancias. Por lo general, este segmento es menos sensible al precio, pero espera niveles de servicio más altos y es probable que esté dispuesto a invertir y a probar nuevos servicios.
- **Oro.** La jerarquía de oro incluye a un porcentaje más grande de clientes que la jerarquía de platino, pero los clientes individuales aportan menos utilidades que los clientes platino, tienden a ser un poco más sensibles al precio y a comprometerse menos con la empresa.
- **Hierro.** Estos consumidores conforman el grupo más grande de la base de clientes. Su número le da a la empresa economías de escala. Por consiguiente, con frecuencia son tan importantes que le permiten a la empresa construir y mantener cierto nivel de capacidad e infraestructura necesario para atender bien a los clientes de oro y platino. Sin embargo, los clientes de hierro son sólo marginalmente redituables. Su nivel de negocios no es suficiente para garantizar un trato especial.
- **Plomo.** Los clientes de esta jerarquía tienden a generar pocas utilidades para una empresa, pero a menudo requieren del mismo nivel de servicio que los de hierro, lo que los convierte en un segmento de pérdidas ante la empresa.



Fuente: LOVELOCK, Christopher H. Marketing de servicios. Sexta edición. México, D.F. Pearson, Prentice Hall, 2009, 369.

Las jerarquías de clientes se basan en la rentabilidad y en las necesidades de servicio. En lugar de ofrecer el mismo nivel de servicio a todos los clientes, cada segmento recibe un nivel que se personaliza con base en sus requisitos y valor para la empresa (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 370).

En los segmentos donde ya se tiene un alto ingreso, la empresa se debe concentrar en cultivar, defender y retener a esos clientes, tal vez con el uso de programas de lealtad. (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 370).

La conclusión de la relación con algunos clientes es una consecuencia lógica de que no vale la pena mantener relaciones con todos. Es probable que algunas relaciones ya no sean redituables para la empresa, porque le cuesta más mantenerlas que las utilidades que generan. Algunos clientes ya no se adaptan a la estrategia de la empresa, ya sea porque ésta ha cambiado o porque su comportamiento y sus necesidades se han modificado (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 371).

“La satisfacción del cliente y la calidad del servicio son prerequisites de la lealtad” es otra premisa que concluyen Lovelock y Wirtz quienes mencionan que los clientes muy satisfechos, o incluso complacidos, tienen mayores probabilidades de convertirse en apóstoles leales de una empresa, de consolidar sus compras con un solo proveedor y de difundir recomendaciones positivas. La insatisfacción, por otro lado, aleja a los clientes y es un factor clave para que se vayan con la competencia. (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 372).

La relación de satisfacción y lealtad puede dividirse en tres zonas principales: deserción, indiferencia y afecto. La zona de deserción se presenta con bajos niveles de satisfacción. Los clientes cambiarán de proveedor, a menos que los costos de ese cambio sean elevados o que no haya alternativas viables o convenientes. Los clientes muy insatisfechos se pueden convertir en “terroristas” al difundir una gran cantidad de comentarios negativos acerca del proveedor del servicio. La zona de indiferencia se localiza en niveles intermedios de satisfacción. Aquí los clientes están dispuestos a cambiar de proveedor si encuentran una mejor alternativa. Por último, la zona de afecto se localiza a niveles muy altos de satisfacción, donde los clientes tienen una lealtad tan elevada que no buscan proveedores alternativos del servicio. Los clientes que halagan a la empresa en público y que la recomiendan a otros clientes se denominan “apóstoles” (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 372).

2.2.4. Creación de vínculos de lealtad

¿Cómo perciben los clientes los beneficios de la relación?

Las relaciones crean valor para los consumidores individuales a través de factores tales como la inspiración de mayor confianza, la oferta de beneficios sociales y el ofrecimiento de un tratamiento especial (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 373).

Estrategias para desarrollar vínculos de lealtad con los clientes

Según Lovelock y Wirtz, el tener un portafolio con el segmento correcto de clientes, atraer a los clientes adecuados, jerarquizar el servicio y entregar altos niveles de satisfacción conforman una base sólida para crear lealtad. Algunas estrategias específicas son la

intensificación de la relación a través de ventas adicionales y ventas en paquete, así como la creación de recompensas por lealtad y vínculos sociales, estructurales y personalizados de mayor nivel (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 373).

Intensificación de la relación

Para vincular más a los clientes con la empresa, una estrategia efectiva consiste en intensificar la relación por medio de la venta de paquetes o de servicios complementarios.

Los clientes se benefician al consolidar las compras de varios servicios con el mismo proveedor, debido a que pueden realizar sus transacciones en una sola visita y a que podrían obtener niveles más altos de servicio o una mayor jerarquía de servicio porque realizan un mayor volumen de negocios con la empresa (Lovelock & Wirtz, 2009, págs. 373-374).

Vínculos basados en recompensas

En muchos casos los consumidores son leales a varias marcas, mientras que rechazan otras (lo que en ocasiones se describe como “lealtad polígama”). En estas situaciones, la meta del marketing es fortalecer la preferencia del cliente por una marca sobre las demás, y los programas de lealtad bien diseñados aseguran mayor lealtad y mayores ingresos (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 374).

Los vínculos basados en recompensas pueden ser económicos o no económicos. Los vínculos económicos se establecen cuando los clientes leales son recompensados con incentivos que tienen un valor económico. Las recompensas no económicas ofrecen a los clientes un beneficio o valor que no puede traducirse directamente en términos monetarios.

Algunas recompensas intangibles importantes son el reconocimiento especial y el agradecimiento. Los clientes valoran la atención adicional que se da a sus necesidades. Además, aprecian la garantía de servicio implícita que ofrecen las membresías de alta jerarquía, incluyendo el esfuerzo por satisfacer solicitudes especiales. Uno de los objetivos de los vínculos basados en las recompensas es motivar a los clientes para que consoliden sus compras con un proveedor o al menos lograr que se convierta en el proveedor preferido.

Los programas de lealtad basados en recompensas son relativamente fáciles de copiar por otros proveedores y pocas veces brindan una ventaja competitiva duradera (Lovelock & Wirtz, 2009, págs. 374-375).

Vínculos sociales

Los vínculos sociales se basan en relaciones personales entre los proveedores y los clientes. Los vínculos sociales son más difíciles de establecer que los vínculos económicos y su formación requiere de mucho tiempo; por esa razón es más difícil que otros proveedores logren la misma relación con el mismo cliente. La empresa que ya logró crear vínculos sociales con sus clientes tiene mayores probabilidades de retenerlos a largo plazo (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 375).

Vínculos personalizados

Los vínculos personalizados se crean cuando el proveedor logra proporcionar un servicio a la medida a sus clientes leales. El marketing individualizado es una forma más especializada de personalización, en la que a cada individuo se le trata como un segmento en sí mismo. Cuando un cliente se acostumbra a este servicio especial le resulta difícil adaptarse a otro proveedor de servicios que no pueda personalizar el servicio (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 375).

Vínculos estructurales

Los vínculos estructurales se observan principalmente en los ambientes entre negocios y buscan estimular la lealtad por medio de relaciones estructurales entre el proveedor y el cliente (Lovelock & Wirtz, 2009, págs. 375-376).

En general, Lovelock y Wirtz afirman que los vínculos no funcionan bien a menos que también generen un valor para el cliente. (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 376)

La percepción que tienen los clientes de los programas de lealtad con recompensas

Lovelock y Wirtz encontraron que una investigación reciente en la industria de las tarjetas de crédito sugiere que los programas de lealtad fortalecen la percepción que tienen los clientes de la proposición de valor y que incrementan los ingresos debido a un menor número de deserciones y a niveles más altos de uso (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 377).

Para evaluar el potencial de un programa de lealtad y alterar los patrones normales de comportamiento, Lovelock y Wirtz encontraron que Grahame Dowling y Mark Uncles plantean que los mercadólogos necesitan examinar tres efectos psicológicos (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 377).

Lealtad de marca contra lealtad de trato. ¿A qué grado los clientes son leales al servicio básico (o marca) más que al propio programa de lealtad? Los mercadólogos se deben concentrar en los programas de lealtad que apoyan directamente la proposición de valor y el posicionamiento del producto en cuestión (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 377).

- ***El valor que los compradores dan a las recompensas.*** Varios elementos determinan el valor que tiene un programa de lealtad para los clientes: **1.** el valor en efectivo de las recompensas canjeables (si los clientes tuvieran que comprarlas); **2.** el rango de opción entre las recompensas, por ejemplo, una selección de regalos en lugar de un solo regalo; **3.** el valor que asigna el cliente a las recompensas, un artículo exótico que el consumidor no compraría de manera habitual puede ser más atractivo que una devolución de efectivo; **4.** si la cantidad de uso requerido para obtener una recompensa la ponen al alcance de cualquier consumidor; **5.** la facilidad de uso del programa y del canje de la recompensa, y **6.** los beneficios psicológicos que resultan de la acumulación de puntos y del hecho de pertenecer al programa (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 377).

- ***Momento del canje.*** ¿Qué tan rápido los clientes pueden obtener los beneficios de participar en el programa de recompensas? La postergación de la gratificación tiende a disminuir el atractivo de un programa de lealtad. Una solución consiste en enviar a los clientes estados de

cuenta periódicos, que les indiquen su progreso hacia la obtención de una recompensa específica y promocionar las recompensas que pueden obtener al alcanzar esa meta (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 377).

2.2.5. Diseño y administración de los procesos de servicios

Por otra parte, para el efectivo desarrollo de este trabajo, nos es pertinente abordar también los términos de diseño y administración de los procesos de servicio. A continuación, se abordarán estos conceptos teniendo como referencia el capítulo ocho del libro Marketing de Servicios de Christopher Lovelock y Jochen Wirtz (Lovelock & Wirtz, 2009).

Según Lovelock y Wirtz, para diseñar servicios que satisfagan a los clientes y que sean operacionalmente eficientes, los mercadólogos y los especialistas en operaciones necesitan trabajar en conjunto. En los servicios de alto contacto, donde los empleados interactúan directamente con los clientes, también es apropiado involucrar expertos en recursos humanos (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 233).

Una herramienta fundamental que se utiliza para diseñar nuevos servicios o rediseñar los existentes se conoce como diagrama, el cual especifica con cierto detalle la manera en que se debe construir un proceso de servicio. Los procesos de servicio poseen una estructura básicamente intangible, lo que provoca que sean más difíciles de visualizar (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 377).

Elaboración de un diagrama

Para elaborar un diagrama de servicios, primero, se necesita identificar todas las actividades básicas involucradas en la creación y prestación del servicio en cuestión, y luego especificar los vínculos entre estas actividades (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 233).

Una característica básica de los diagramas de servicio es que identifican lo que los clientes experimentan “en el escenario”, las actividades de los empleados y los procesos de apoyo

que se realizan “tras bambalinas”, donde los clientes no pueden verlas. Entre estas dos se ubica la llamada *línea de visibilidad* (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 233).

Los diagramas de servicios ponen en claro cómo deben realizarse las interacciones entre los clientes y los empleados, y la manera en que los sistemas y las actividades que se realizan tras bambalinas apoyan estas interacciones (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 234).

Los diagramas también ofrecen a los gerentes la oportunidad de identificar puntos fallidos en el proceso, es decir, puntos en los que hay un riesgo importante de que las cosas resulten mal y de que disminuya la calidad del servicio. Cuando los gerentes están conscientes de estos puntos fallidos, están más capacitados para adoptar medidas preventivas, preparar planes de contingencia, o ambos (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 234).

2.2.6. Relación entre lealtad de clientes y marketing experiencial

Según las lecturas revisadas se puede evidenciar que, si hay una relación directa entre marketing de experiencias y lealtad, esencialmente porque la motivación principal del primero, es influenciar las emociones de los consumidores, y las emociones son la principal motivación para tener lealtad hacia la marca, a continuación, se citan dos casos donde se evidenciaron estos resultados.

En el primer estudio titulado: “El marketing de experiencia y la lealtad de los clientes.” Se concluyó: “*se encontró que efectivamente hay una relación directa entre el marketing experiencial y la lealtad, pues este les proporciona a los clientes valores sensitivos, cognitivos, relacionales y de comportamiento provocando que estos tomen decisiones emocionales*” (González, 2011).

En el segundo estudio revisado titulado: “*El efecto de la experiencia de servicio emocional en las intenciones futuras del usuario de centros deportivos*” se puede evidenciar que las emociones juegan un rol muy importante en la toma de decisiones, pues demuestran que es un factor clave para la permanencia de los clientes y su satisfacción, al respecto los autores del trabajo concluyen: “En este estudio, se ha encontrado que el valor emocional es la

variable con mayor peso en la predicción de la intención futura seguido de la satisfacción, el valor social y la emoción de activación” (García, Gómez, Pascual, & Alejos, 2016).

3. Metodología

Objetivos	Actividades	Fuentes de información
<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar un panorama de la situación actual del mercado competitivo de las principales tiendas de café colombianas dentro del territorio. 	<p>Realizar levantamiento de información proveniente de fuentes primarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Publicaciones académicas - Publicaciones de revistas de negocios y periódicos
	<p>Realizar un resumen de la situación actual del mercado basado en las fuentes de información consultadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Publicaciones académicas - Publicaciones de revistas de negocios
<ul style="list-style-type: none"> - Clarificar los pasos para la creación de experiencias de servicio memorables. 	<p>Identificar cuáles son los aspectos que hacen diferenciables las experiencias de servicio, tomando como modelo el caso de Starbucks</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Libros: Marketing de servicios - Mercadotecnia de servicios - Publicaciones académicas
	<p>Identificar los aspectos fundamentales que deben tener las estrategias de marketing de experiencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Libros: Experiential Marketing

		- Publicaciones académicas
- Idear estrategias de fidelización de clientes por medio de marketing experiencial.	Utilizar la herramienta creativa “brainstorming” para genera ideas de estrategias de fidelización de clientes utilizando marketing experiencial	- Libros: Experiential Marketing - Publicaciones académicas
	Utilizar benchmarking tomando como referente a Starbucks	- Publicaciones académicas. - Publicaciones de revistas de negocios.

4. Cronograma

CRONOGRAMA ACTIVIDADES - PROYECTO LÍDER														
OBJETIVO GENERAL		Posibilitar el aumento en la lealtad de clientes de las principales tiendas de café colombianas a través de la aplicación de estrategias de marketing experiencial.												
		SEMANAS												
Objetivo Específico 1	Actividades	Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12	
Proporcionar un panorama de la situación actual del mercado competitivo de las principales tiendas de café colombianas dentro del territorio.	Levantamiento de información	P												
		R												
	Análisis de la información encontrada	P												
		R												
	Realización de informe	P												
		R												
	Correcciones y aprobación	P												
		R												
	Conclusiones y recomendaciones	P												
		R												
	Presentación	P												
		R												
Objetivo Específico 2	Actividades	Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12	
Clarificar los pasos para la creación de experiencias de servicio memorables.	Levantamiento de información	P												
		R												
	Análisis de la información encontrada	P												
		R												
	Desarrollo de esquema	P												
		R												
	Correcciones y aprobación	P												
		R												
	Conclusiones y recomendaciones	P												
		R												
	Presentación	P												
		R												
Objetivo Específico 3	Actividades	Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12	
Idear estrategias de fidelización de clientes por medio de marketing experiencial.	Análisis de la información	P												
		R												
	Proceso de ideación de estrategias (Brainstorming)	P												
		R												
	Correcciones y aprobación	P												
		R												
	Conclusiones y recomendaciones	P												
		R												
	Presentación	P												
		R												
	CONVENCIONES													
	P	Planeado o programado												
R	Realizado													

5. Análisis de valores de marca de las principales tiendas de café colombianas

Juan Valdez:



La marca Juan Valdez Café es una de las marcas más tradicionales de los colombianos, y de hecho esta pertenece a los caficultores; su misión, precisamente es, además de cautivar al mundo con los cafés Premium de Colombia, generar valor a los productores de café nacionales. (juanvaldezcafe.com, 2016)

Se puede percibir que Juan Valdez refleja los valores de un producto autóctono colombiano, como indicaba anteriormente y esto lo refleja en su imagen principal correspondiente al caficultor Juan Valdez, junto a su mula “Conchita” posando en las montañas de los Andes colombianos, quien simboliza a cada trabajador que dedica su vida a este oficio en el país.

En cada tienda se puede evidenciar un ambiente que acerca a las personas a los cultivos de café en Colombia, y busca resaltar esa historia del trabajo campesino para lograr el café de mejor calidad en el mundo.

Oma:



Su nombre proviene del alemán y significa “abuelita”, y fue de los primeros café gourmet en inaugurarse en Colombia en el año 1970.

Su misión va más centrada a la satisfacción del cliente, mejora continua de sus procesos y personal y desarrollo sostenible. Efectivamente es una marca que se ve muy enfocada en la calidad de sus productos y en el detalle de estos, esto se puede evidenciar en parte en la apertura de varios restaurantes en dónde diversifican ampliamente su menú y dan a conocer su cocina gourmet internacionalizada.

Tostao Café y Pan:



Es una marca joven, pues se lanzó en diciembre del año 2015, producto de unos emprendedores que estudiaron mercados de consumo y modelos en ciudades de Estados Unidos y Europa, crearon y pensaron el concepto en torno a las necesidades del mercado colombiano, mayoritariamente de estrato 1, 2 y 3, identificando la preferencia de los consumidores por este tipo de productos, y descubriendo que el elevado costo de las tiendas especializadas excluye a la mayoría.

La empresa implementó según su presidente, Pedro Gasca, un modelo “sin estratos” en busca de democratizar el consumo, de “poner a disposición de todos los colombianos una oferta de productos básicos como el café y el pan, a precios justos, en tiendas modernas de fácil acceso, sin restricciones y sin estratos. La consecuencia es un mercado más amplio, que llega a un número mayor de consumidores”.

6. Panorama del mercado competitivo actual de las principales cadenas de café en Colombia

Según un estudio de la empresa de investigación de mercados Brandstrat publicado por larepublica.co (larepublica.co, 2018), las tiendas de café colombianas actualmente cuentan con una muy buena percepción de marca por parte de los consumidores, en comparación de

su principal competidor de origen extranjero en el país, Starbucks; en cuanto a calidad, precio y confianza, es decir los consumidores perciben que las principales tiendas colombianas les ofrecen un mayor valor que Starbucks ([Anexo 2](#)). Esto se ve reflejado en el número de clientes, y en la cantidad de ventas realizadas por franquicia, pero surge una pregunta, ¿Serán suficientes estas cifras para sobrevivir en el largo plazo en un mercado altamente competitivo y cambiante? La respuesta la iremos construyendo en el desarrollo de este trabajo.

A continuación, abordaremos las cifras de las principales tiendas de café en Colombia (Juan Valdez, Oma, Tostao y Starbucks):

Solo entre Starbucks, Tostao, Oma y Juan Valdez este año suman 770 tiendas de café. Según [elcolombiano.com](#), “Tostao llegó para atender un mercado que, al parecer se sentía ignorado, y ha tenido un crecimiento exponencial al cerrar 2016 con 86 tiendas, 2017 con 230 y tener una proyección a 2020 que implica 700 locales”. ([elcolombiano.com](#), 2017)

“En términos de percepción y bienestar es muy positivo (...) los consumidores aprecian tener otras opciones a precios asequibles para seguir disfrutando de gustos sencillos, sin que esto les signifique descompletar su presupuesto diario de gastos”, reconoció para [elcolombiano.com](#) Pedro Gasca, orientador general de Tostao. ([elcolombiano.com](#), 2017)

Starbucks se consolida en el mundo como el tercer lugar para estar, por eso privilegia la conectividad, según explicó a [el colombiano](#), Germán Ramírez, gerente de Alsea Colombia. ([elcolombiano.com](#), 2017)

Por su parte Oma se ha centrado en la experiencia, de acuerdo a Ricardo Ospina, su presidente, y en el crecimiento con tiendas propias para que la calidad prevalezca, y ofrecer el café uno a uno. ([elcolombiano.com](#), 2017)

En términos de ventas, según [eltiempo.com](#), las cuatro cadenas mencionadas vendieron 558.421 millones de pesos el año pasado, que representan un incremento de 31 por ciento frente al 2016, cuando sumaron 426.415 millones de pesos ([eltiempo.com](#), 2018).

Además, el 2017 estuvo marcado por el frenesí de apertura de locales de BBI (Tostao), que con apenas dos años en el mercado supera en puntos de venta a Procafecol (Juan Valdez), que debutó en el 2003 (eltiempo.com, 2018).

En el 2017 también, los ingresos operacionales de Procafecol sumaron 279.584 millones de pesos, con un aumento del 13,7 por ciento frente al 2016, cuando totalizaron 245.691 millones, lo que le permite conservar el primer puesto nacional en este rubro (eltiempo.com, 2018).

Según el tiempo, la segunda red de mayores ventas fue Restacafé (Oma), que registró 160.000 millones de pesos, con un crecimiento de 3,4 por ciento frente al 2016, cuando llegó a 154.599 millones. El dinamismo de esta marca –aunque su crecimiento fue inferior al de la inflación, que fue de 4,09 por ciento en el 2017– se debe a un proceso de reestructuración para ajustar la red en 260 locales y optimizar las barras de café, que le generan el 80 por ciento de sus ingresos. El resto proviene de sus 22 cafés restaurantes. (eltiempo.com, 2018) [\(Anexo 3\)](#).

En cuanto a empleo, Tostao reportó 1.651 empleos; Juan Valdez, 1.790; y Starbucks, 258. (eltiempo.com, 2018)

En total, informa el tiempo.com que según www.losdatos.com, Tostao abrió el año pasado 234 tiendas con un promedio de inversión de 70 millones de pesos por local. Sus ventas sumaron 87.433 millones de pesos frente a 7.930 millones de pesos en el 2016. Sin embargo, el negocio le dejó pérdidas netas el año pasado por 34.472 millones de pesos, una tendencia normal durante los primeros años de cualquier negocio. (eltiempo.com, 2018)

Por el contrario, informan que Procafecol registró ganancias netas por 3.070 millones de pesos, y remitirá los beneficios a absorber las pérdidas de ejercicios anteriores. (eltiempo.com, 2018)

La cifra de 68 millones de tazas de preparaciones de café servidas en los últimos cinco años (13,6 millones anuales) es otro indicador esgrimido por la llamada tienda de los caficultores colombianos, que sigue liderando el segmento pese a la agresividad de Tostao. (eltiempo.com, 2018)

Estrella Andina (franquicia de la estadounidense Starbucks en Colombia) tuvo ingresos operacionales por 31.404 millones de pesos, con un aumento de 72,5 por ciento frente al 2016, cuando totalizaron 18.196 millones de pesos. Las ganancias de la compañía sumaron 3.500 millones de pesos en el 2017, un saldo positivo tras sus primeros tres años en el país. (eltiempo.com, 2018)

El gerente de www.losdatos.com, Luis Naranjo Ojeda, afirmó para eltiempo.com que, aunque las cifras del 2017 ubicaron a Tostao como la cadena más exitosa, su camino no ha estado exento de los tropiezos propios de los negocios más jóvenes y de ese tamaño. “Solo empezarán a dar utilidades en unos tres años. En cuanto a los problemas, tienen líos con las tapas para los vasos de 12 onzas, porque cambiaron de proveedor, y la rotación de producto es tan rápida que en ocasiones los mostradores no tienen toda la oferta” agregó. Naranjo también resaltó que la falta de personal hace que las colas en horas pico se extiendan más de lo normal. Ya que, en promedio, 360 personas llegan a diario a cada establecimiento. (eltiempo.com, 2018)

Adicionalmente también hace referencia a lo complejo que resulta calibrar la logística, al respecto dijo lo siguiente: “Calibrar la logística de un negocio con más de 200 locales y alrededor de 60 productos perecederos en mostrador es complejo y toma tiempo; muchas veces no se encuentran productos de panadería suficientes”. (eltiempo.com, 2018)

En cuanto a Oma, Reynaldo Ariel González Pantaleón, gerente general de MesoFoods, firma costarricense dueña de la marca, dijo a eltiempo.com que, a pesar de las buenas cifras en ingresos operacionales durante el 2017, el año pasado fue difícil para todo el sector. El directivo también afirmó que la meta que tienen este año es volver a niveles de rentabilidad que traían un par de años atrás pues los socios extranjeros compraron la compañía en el 2011,

cuando tenía 162 puntos de venta, y en estos siete años las ventas se han triplicado. (eltiempo.com, 2018)

7. Análisis del caso Starbucks como referente de la implementación de marketing experiencial en tiendas de café



Starbucks nace en 1971, donde empiezan como un tostador y minorista de café en grano, molido, té y especias con una sola tienda en el mercado Pike Place de Seattle. Su nombre está inspirado en Moby Dick de Herman Melville, y su logo también está inspirado en el mar, con una sirena de doble cola de la mitología griega.

Su misión es: “inspirar y nutrir el espíritu humano. Una persona, una taza de café y una comunidad a la vez”. En su misión se puede evidenciar la esencia de la marca, la cual interpone como su razón de ser a las personas, en ir más allá y proporcionar una experiencia que inspire a las personas desde su servicio.

Esto se ve también en la declaración que tienen en su web oficial donde afirman: “*Desde el principio, Starbucks se propuso ser una empresa diferente. Una empresa donde no solo se honrase al café y a su rica tradición, sino donde, también, se crease una sensación de conexión*” (starbucks.com.co, 2018).

Como veíamos en las cifras, Starbucks es la única marca extranjera que hace parte de las principales tiendas de café que existen en Colombia, pero es un caso que vamos a tener en cuenta como referente de la aplicación del marketing experiencial a este modelo de negocio, pues ellos son líderes a nivel mundial en la implementación de estas estrategias lo cual les ha permitido convertirse en una de las marcas más valiosas del mundo.

Starbucks es famoso por ofrecer no solo un producto sino toda una experiencia de servicio en un lugar donde sus clientes pueden “refugiarse” en medio de su rutina ya sea descansando,

compartiendo con otras personas, o trabajando. Es por esto que la empresa tiene como filosofía de marca el lema “todo importa”, pues ponen atención al más mínimo detalle para que la experiencia de sus clientes siga siendo única en la percepción que las personas tienen de ellos.

Cada tienda de Starbucks está cuidadosamente diseñada para resaltar la calidad de todas las cosas que los clientes miran, escuchan, huelen o prueban. Los cuadros, la música, los aromas, las superficies y el café deben mandar el mismo mensaje “subliminal” para que el cliente se sienta satisfecho y crear así un sentimiento de lealtad a la marca. Starbucks mantiene su imagen fresca usando posters coloridos para evocar diferentes temporadas y así enriquecer a la marca con un impacto de interés visual. Starbucks pone atención a todo lo que rodea a los clientes como el estilo de las sillas, la textura del piso, etcétera. Incluso la limpieza es parte de la experiencia de la tienda y es un factor que se monitorea constantemente.

Mediante la innovación de todas las áreas del negocio, Starbucks continúa perfeccionando la “experiencia Starbucks” para hacer que cada cliente la viva siempre que acuda a los establecimientos en cualquier parte del mundo. Otro factor importante para lograr que Starbucks sea una empresa con éxito es su continua innovación en sus productos y equipo, introduciendo así nuevas bebidas como el frapuccino, mokas de sabores, etcétera; y nuevos servicios, como por ejemplo red inalámbrica, música, catálogos en línea, tarjeta tipo crédito, etcétera. También, Starbucks realiza alianzas estratégicas para lograr ventajas competitivas para hacer crecer el negocio. La empresa realiza esto con el fin de que el cliente se sienta cómodo creándole una lealtad hacia la marca. Cada tienda está hecha con los más altos estándares de calidad pensando siempre en que el cliente encuentre un tercer lugar. En el siguiente apartado se describirán los aspectos necesarios para la apertura de una tienda.

8. Análisis de las experiencias de marca actuales en las principales tiendas de café en Colombia

Es bien sabido que las marcas objeto de estudio de este trabajo utilizan actualmente algunas técnicas de marketing experiencial en sus tiendas como, por ejemplo, el wifi gratis en todas las tiendas Starbucks, mobiliario cómodo, ambientes diseñados para el relajamiento y al mismo tiempo el trabajo, uniforme del personal y el sello más destacado la escritura de un

mensaje positivo en el vaso de café de cada cliente. Esto último, algo tan simple, pero al mismo tiempo que ha generado el mayor impacto en su estrategia de posicionamiento de marca, nos demuestra que no es necesario tener grandes presupuestos para hacer marketing de experiencias, sino una idea innovadora, que recalce en los sentimientos de los seres humanos que interactúan con la empresa.

Por otra parte, la innovación más destacada de Juan Valdez ha sido la apertura de sus tiendas Juan Valdez Orígenes, un concepto de tiendas más elaboradas, con espacios diseñados especialmente para mejorar la experiencia de servicio y productos que solo pueden ser encontrados en estos lugares. Sus experiencias van desde disfrutar la música en vivo, poder ubicarse en una zona de terraza, pedir platos únicamente preparados para la tienda, hasta disfrutar del café tradicional en loza especialmente diseñada para el lugar.

Tostao no se queda atrás, con la apertura de sus nuevas tiendas Tostao Estación, dónde también busca ofrecer una experiencia superior a la de sus tiendas normales, ofreciendo espacios más cómodos, con diseños exclusivos, y productos que no se encuentran en el menú normal, siguiendo un poco el concepto de Juan Valdez Orígenes, pero también diversificando su portafolio de productos con el ofrecimiento de platos calientes elaborados. (portafolio.co, 2018)

Oma, otro competidor fuerte en el mercado colombiano cuenta con características similares a las de Tostao y Juan Valdez, pero en su caso se convierte más en una línea de negocio adicional, con sus restaurantes Oma, dónde ofrecen platos de todo tipo, estilo americano, hasta cócteles; sin dejar a un lado el café, que también puede ser consumido y de una manera más elaborada, por así decirlo, con la posibilidad de poderlo acompañar con algún otro platillo.

En todos estos ejemplos se pueden observar coincidencias, pero lo que más tienen en común, es pensar en mejorar la experiencia de servicio del consumidor, priorizando su deleite y de esta manera brindándole una grata emoción, que quede alojada en su memoria.

9. Esquema para la creación de experiencias de marca diferenciables

Para la creación de experiencias de servicios memorables, es importante tener en cuenta los cinco elementos que una estrategia de marketing experiencial debe tener, según el capítulo 3 del libro “Experiential Marketing”, los cuales ya fueron expuestos en el marco teórico (Smith & Hanover, 2016). En este caso realizaremos el ejemplo con la marca Juan Valdez:

Juan Valdez:

Conexión:

Se podría generar una conexión por medio de evocar los sentimientos de “Colombianidad” en los consumidores de Juan Valdez, haciendo mucho más notorio este valor dentro de la filosofía de marca y evocando mucho más las emociones de los consumidores.

Control:

Se podría adoptar una estructura de alto control, dónde esté diseñada toda la secuencia de compra del cliente (Customer Journey) con el fin de poder tener una experiencia estándar y mantener los niveles de calidad en todas las tiendas.

Contenido:

Es necesario involucrar mucho más la historia de la marca, y que desde el diseño de las tiendas hasta el contenido de redes sociales sea coherente y ponga en práctica el Storytelling de la marca, para que así mismo se sientan identificados los consumidores y sientan que se están enriqueciendo con la cultura de la marca y dos siendo participes, aportando al desarrollo de la sociedad colombiana.

Moneda:

La moneda para “pagar” la experiencia Juan Valdez es el precio que pagan los clientes por cada producto, también se podría implementar el servicio de Wifi a cambio de que el cliente acceda a brindar algunos datos como actualmente lo tiene Starbucks.

Conversión:

La conversión que se espera es generar clientes fanáticos de la marca, clientes que sean leales, y se conviertan en evangelizadores de la marca.

10. Brainstorming para la creación de estrategias de fidelización basadas en Marketing experiencial

Juan Valdez:

- a) Como primera estrategia se propone que Juan Valdez realice un concurso de baristas a nivel nacional para conectarse con su target de consumidores expertos de café en Colombia, con esto aumentaría el reconocimiento de marca, se propondría que estos concursos fueran realizados en los principales centros comerciales del país, para que la gente pueda interactuar con la marca, recibir degustaciones gratis y observar el concurso, algo al estilo de reality show, y la final del concurso sea en vivo, transmitida por redes sociales desde el parque del café en Armenia, Quindío, o la sede principal de Juan Valdez.

- b) Otro problema que tiene la marca es que no está tan posicionada entre el público más joven, entre varios millenials que disfrutan la experiencia que ofrece Starbucks y el hecho de seguir la tendencia y el status que da la misma. Para esto se propone generar un engagement por medio de una campaña con influenciadores en todas sus redes sociales, que vuelvan la marca algo más cercano a ellos, generando contenido relacionado a información educativa de sus productos más destacados, y haciendo un

concurso con preguntas del contenido, para viajar al eje cafetero a conocer a uno de sus influenciadores favoritos y dar un paseo por la ruta del café.

- c) Lanzar las tazas de café reutilizables que tiene Starbucks haciendo campaña de cuidado del medio ambiente, promoviendo que las personas lleven su propio recipiente para servirles el café, acompañado de esto se propone implementar el wifi gratuito que ya tiene Starbucks y brindar espacios con música suave, puede ser jazz, o cualquier género de música agradable siempre resaltando que sea colombiana, exaltando la cultura colombiana, lo nuestro.
- d) Promover la lectura ofreciendo las últimas tendencias en literatura colombiana, realizando una alianza con la Librería Nacional.
- e) Resaltar los valores serviciales, sobre todo los del eje cafetero al momento de atender al cliente decirle “buenas tardes señor, en que le puedo servir el día de hoy”, “con todo gusto”, “¿cómo es su nombre señor? en unos minutos estará listo su pedido al final de la barra dónde lo llamaremos por su nombre, que tenga un feliz día. Al momento de entregar la orden, el barista saluda “buenas tardes/días/noches señor le hago entrega de (confirma todo el pedido) ¿todo está correcto?, después de la confirmación este le dice espero que disfrute su tintico, café, (producto) preferiblemente, o sino su pedido, que tenga un muy buen día y que vuelva pronto. El estandarizar los guiones de servicio y el proceso de contacto con el cliente hará que los clientes tengan la misma percepción de marca y asocien Juan Valdez con amabilidad, cercanía, tomar un café realmente colombiano, que la gente quiera volver y se sienta animada por volver a sentirse de la misma manera, por eso es importante ofrecer una profunda capacitación y concientizar a todos los empleados acerca de la vocación de servicio y los valores que quiere implementar la marca, con el fin de que se sientan identificados con esta y motivados a seguir los estándares de atención de la mejor forma, por convicción y vocación propia.

- f) Se propone la creación de más contenido para las redes sociales, destacando los valores de marca y de paso yendo con las tendencias del mercado, destacando medio ambiente, desarrollo sostenible, apoyo a campesinos, impacto social de la marca, dar un énfasis especial en el servicio y la experiencia que alguien se va a llevar al momento de interactuar con una de sus tiendas (que todos los valores resaltados confluyan en la tienda, se unan en la tienda y den como resultado la experiencia del servicio Juan Valdez, una experiencia única, como realmente lo es el café colombiano, el mejor del mundo, y el más amable) destacar mucho la cultura de servicio paisa.
- g) Se propone la creación de tiendas especialmente diseñadas para un segmento de mercado muy amplio como lo son los millenials, para los cuales es muy importante la experiencia del café, el poder sentarse a trabajar en un espacio agradable, ya sea desde trabajar, hasta tener una reunión de exalumnos, hasta su primera cita, hasta relajarse leyendo un libro, siguiendo la tendencia de Starbucks, pero marcando la originalidad y los valores destacados en los puntos anteriores, esto daría mucho acceso a este mercado y una renovación necesaria a la marca, podrían convivir al tiempo con los sitios tradicionales, solo que se sabe que hay unos diferentes por la difusión de campañas por redes, influencers, voz a voz, en sitios estratégicos, 93, zona t, andes, javeriana, el poblado, milla de oro, rosario, zona g, zonas de oficinas, chico, etc.
- h) Alianza con mcdonalds para lanzar un nuevo mcflurry de café, creación de esencias, nuevos cafés dulces, para equiparársele a Starbucks, sabores internacionales, pero con el sello colombiano, dejando claro el sentido de pertenencia.

Oma:

- a) Se propone darle un toque más internacional a la marca, reconectándola con sus orígenes, dándole un toque de diseño más globalizado, que evoque a los viajes y la cocina internacional.
- b) Estandarizar los protocolos de servicio en todas las tiendas, siendo formales, pero más espontáneos, podrían implementarse nuevos uniformes más frescos, que se parezcan a trajes de chefs, evocando a sus raíces europeas y dando a entender la calidad de su gastronomía.
- c) Se recomienda implementar el uso de Wifi de manera gratuita también como en Starbucks, dando opción de que el cliente se conecte a cambio de brindar unos datos personales a la empresa.
- d) Enfocar esfuerzos hacia el segmento de los Millenials por medio de la remodelación de sus tiendas, colocando un mobiliario más moderno, y generando contenido en redes sociales acerca de viajes, de la cultura europea y su panadería, ofrecer espacios de estudio/trabajo.
- e) Realizar una campaña en dónde se invite a sus tiendas a conocerse con gente desconocida e intercambiar conocimientos de idiomas extranjero haciendo gamificación, o concursos y así asocien la marca con interacción con otras personas.

Tostao:

- a) Se recomienda mejorar la experiencia en las filas por medio del ofrecimiento de degustaciones gratuitas de productos.
- b) Dar la opción de adquirir una membresía virtual por algún valor adicional no muy costoso que las personas puedan presentar en las cajas para no hacer fila.

- c) Conectarse con los emprendedores, por medio de su historia de emprendimiento, impulsando a las personas a desarrollar sus ideas de negocio y tomarse un café para hacer networking, volver los cafes tostao como puntos de encuentro de networking, validar la opción de implementar wifi gratuito obteniendo algún convenio con publicidad con alguna empresa de servicios de telefonía, o que el usuario pague un valor de más si desea obtener wifi en su estadía en la tienda.
- d) Conectarse con el público en general dando tips financieros, buscar una alianza con revista dinero o portafolio para que coloquen gratuitamente sus publicaciones en las tiendas y formar una cultura de educación financiera donde el perfecto acompañante sea el delicioso café, o en general los deliciosos productos de la tienda.
- e) Se recomienda llevar stands móviles o patrocinar eventos de educación, con el propósito de posicionarse en la mente del consumidor no solo por su precio sino por el apoyo a la educación, el apoyo para que las personas puedan crecer y no preocuparse por el dinero que es la principal preocupación en los usuarios que tiene actualmente, esto alzaría su reputación y lograría fortalecer la marca. Compartir conocimiento propio, aprovechar imagen de Pedro Gasca (Gerente) de emprendedor, dar charlas de apoyo al emprendimiento, e ir paulatinamente mejorando el mobiliario para que sea más cómodo, agradable.

11. Conclusiones

Se puede concluir que las ventas de café en las principales tiendas de Colombia han aumentado progresivamente a través de los últimos años, según los informes revisados, por lo cual se ve una muy buena oportunidad en este mercado para seguir innovando y de esta manera poder ser competitivo. La apertura de establecimiento ha venido creciendo también, proporcionalmente a los crecimientos en ventas, sobre todo del más nuevo competidor (Tostao) quien ha llegado para darle un mayor dinamismo

a esta competencia que termina por beneficiar al usuario pues cada vez como se expone en el trabajo, es más necesario deleitar a los consumidores y aplicar técnicas de fidelización.

También se puede observar que, según los datos obtenidos, las marcas colombianas cuentan con una buena confianza del consumidor, pero realmente si se quiere aplicar técnicas efectivas a largo plazo, se debe observar el panorama internacional, y aprender del modelo de Starbucks que sigue siendo un referente en términos de marketing de experiencias a nivel mundial para todas las empresas, pues su éxito es algo que no puede pasar inadvertido si se quieren alcanzar resultados a largo plazo y ampliar el espectro de las marcas en vista de llegar a un nivel competitivo internacional.

Se concluye también que es posible identificar las fortalezas de los valores, la historia y el contexto de la marca, y aprovecharlas para impulsar una imagen mucho más reforzada y por ende la creación de experiencias realmente únicas que posibiliten influenciar los sentimientos y emociones de los consumidores y los conviertan en fanáticos de las marcas, así al momento de realizar una elección de consumo, lo hagan por convicción.

12. Recomendaciones

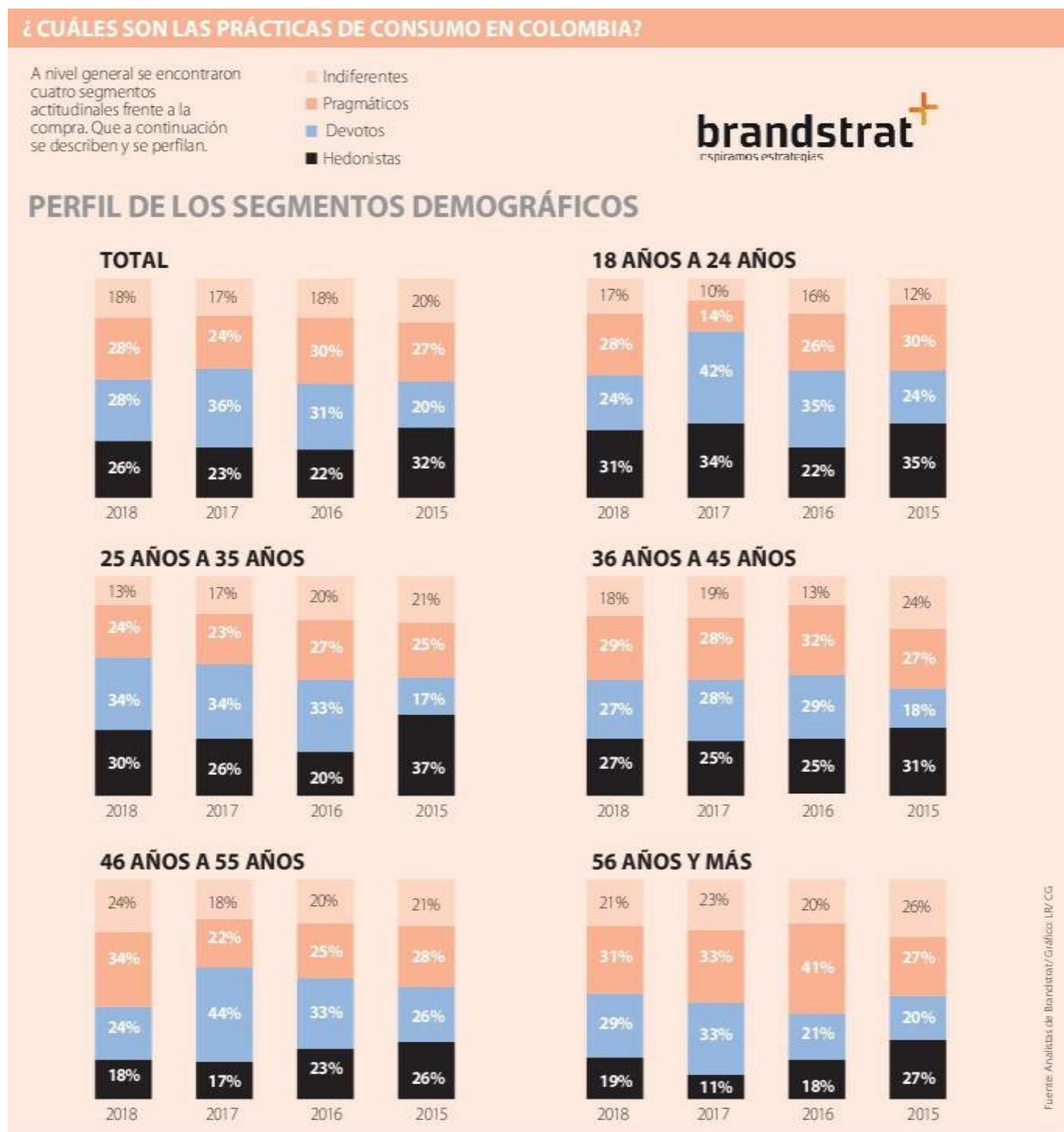
Se recomienda hacer un estudio de viabilidad para aplicar las ideas expuestas en este trabajo, o por lo menos aumentar sus esfuerzos en implementar estrategias de marketing experiencial, pues es lo que más les conviene hacer y es hacia donde se dirigen las tendencias en este mercado, ya que cada vez la competencia deja de ser local para volverse global y es allí donde se debe tomar como referencia a la empresa líder como se realizó con el caso de Starbucks.

Así mismo se recomienda invertir en herramientas tecnológicas como CRM, de calidad, que ayuden a manipular la información de una manera eficaz, para diseñar planes de fidelización personalizados, pues como vimos es necesario adaptarse a las necesidades del cliente y no solo satisfacerlo sino deleitarlo.

Por último, se recomienda darle prioridad al desarrollo y formación del personal que hace parte de las tiendas, pues ellos son los ejecutores de cada experiencia, son los “actores principales de la obra”, por lo cual debería aplicarse lo dicho por el destacado empresario británico Richard Branson: “Los clientes no son lo primero. Lo primero son tus empleados, si cuidas de ellos, ellos cuidarán de tus clientes”.

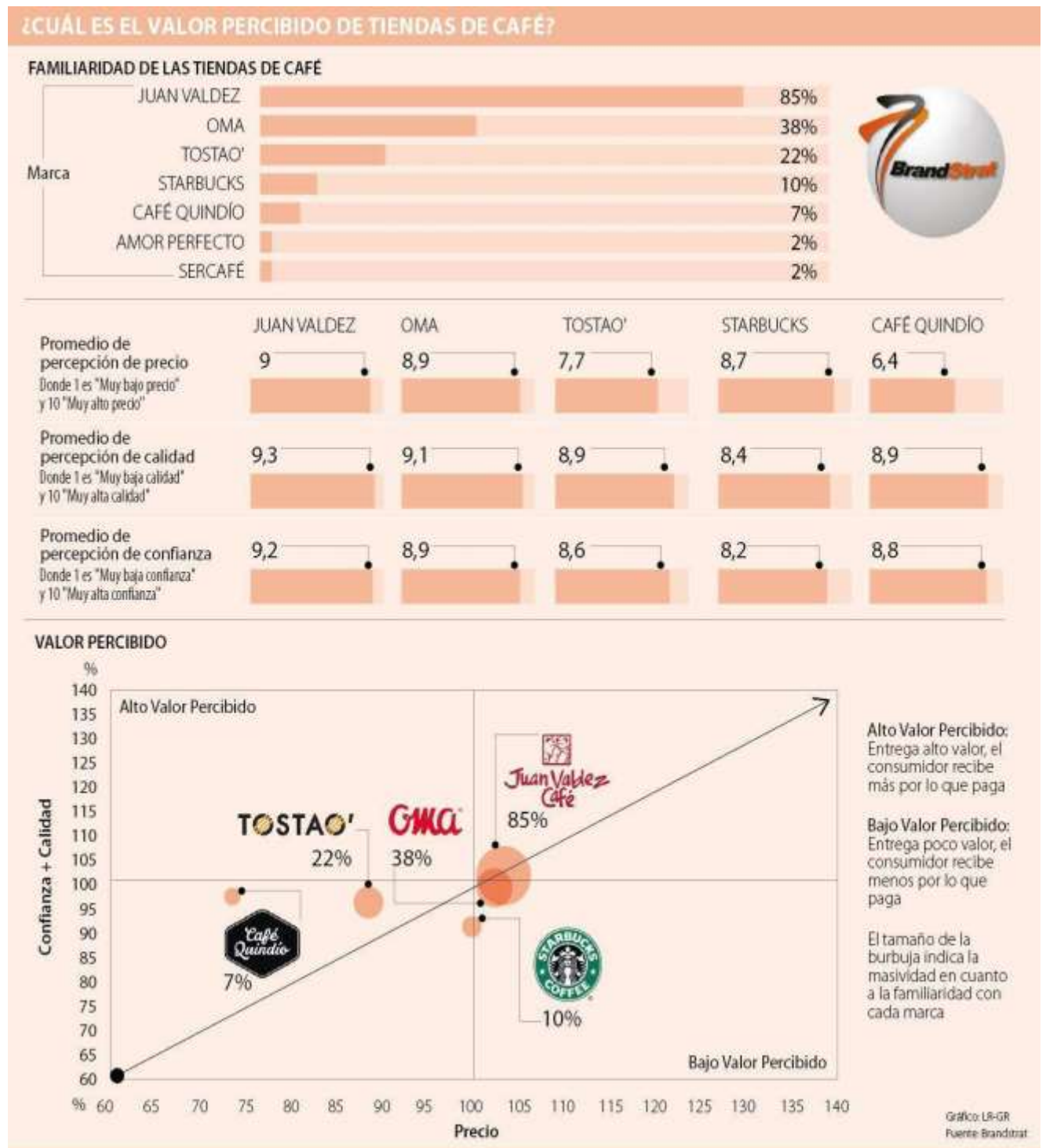
13. Anexos

Anexo 1



Fuente: Vargas, M. A. (09 de 07 de 2018). Compradores leales a marcas disminuyeron 8%. Diario La República, pág. 14.

Anexo 2

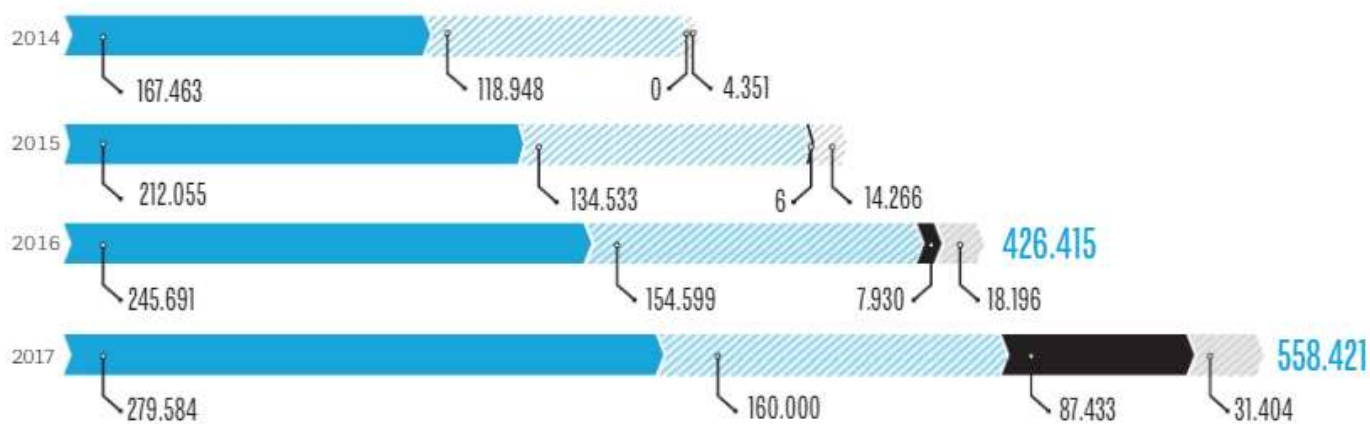


Fuente: larepublica.co. (29 de 01 de 2018). www.larepublica.co. Obtenido de <https://www.larepublica.co/consumo/estudio-de-brandstrat-revela-que-tostao-supera-a-starbucks-en-familiaridad-2593442>

Anexo 3

LA FACTURACIÓN DE CADENAS DE CAFETERÍAS MÁS GRANDES

Millones de pesos



Fuente: www.losdatos.com

Fuente: eltiempo.com. (25 de 03 de 2018). www.eltiempo.com. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/cifras-de-ventas-empleados-y-locales-de-cadenas-de-cafe-en-colombia-197732>

14. Bibliografía

- elcolombiano.com. (27 de 12 de 2017). El negocio detrás de una taza de café. *elcolombiano.com*.
Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/el-negocio-detras-de-una-taza-de-cafe-CN7924004>
- eltiempo.com. (25 de 03 de 2018). *www.eltiempo.com*. Obtenido de
<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/cifras-de-ventas-empleados-y-locales-de-cadenas-de-cafe-en-colombia-197732>
- Frederick F. Reichheld y W. Earl Sasser, J. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 105-111.
- García, N. M., Gómez, J. M., Pascual, F. G., & Alejos, E. (2016). El efecto de la experiencia de servicio emocional en las intenciones. *Revista de Psicología del Deporte. Universitat Autònoma de Barcelona.*, 97-100.
- González, M. d. (2011). El marketing de experiencia y la lealtad de los clientes. *Retos Turísticos*.
- Gummesson, E. (1999). Total Relationship Marketing. UK: *Butterworth-Heinemann*, 24.
- juanvaldezcafe.com. (2016). *www.juanvaldezcafe.com*. Obtenido de
<https://www.juanvaldezcafe.com/es-co/nuestra-marca/nuestra-marca/>
- larepublica.co. (29 de 01 de 2018). *www.larepublica.co*. Obtenido de
<https://www.larepublica.co/consumo/estudio-de-brandstrat-revela-que-tostao-supera-a-starbucks-en-familiaridad-2593442>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.
- María, M. M., & Teresa, F. A. (2012). Nuevas tendencias del marketing: El marketing experiencial. *Revista Entelequia*, 237-251.
- portafolio.co. (18 de 07 de 2018). *www.portafolio.co*. Obtenido de
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/tostao-estacion-nueva-apuesta-de-la-cadena-de-cafe-519220>
- Reichheld, F. (2002). Loyalty as a philosophy and strategy: an interview with Frederick F. Reichheld. *Strategy and Leadership*, 25-31.
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 53-67.
- Schmitt, B. (2006). *Experiential Marketing*. Barcelona: Deusto.
- Smith, K., & Hanover, D. (2016). *Experiential Marketing*. New Jersey: Wiley.

starbucks.com.co. (2018). *starbucks.com.co*. Obtenido de <http://www.starbucks.com.co/about-us/our-heritage/>

Vargas, M. A. (09 de 07 de 2018). Compradores leales a marcas disminuyeron 8%. *Diario La República*, pág. 14.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2002). Marketing De Servicios. En V. A. Zeithaml, & M. J. Bitner, *Marketing De Servicios, un enfoque de integración del cliente a la empresa* (pág. 173). México D.F.: Mc Graw Hill.

Zeithaml, V. A., Rust, R. T., & Lemon, K. N. (2001). The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers. *California Management Review*, 118-142.