



Universidad de
San Andrés

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing My Starbucks Rewards

“Lanzamiento My Starbucks Rewards en Argentina”

Autor: Maria Ailin Tahan

Director de Tesis: Mary Teahan

Fecha: Enero 2016

Índice

CAPÍTULO 1: RESUMEN EJECUTIVO	4
CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS CONTEXTUAL	7
3.1: MERCADO DEL CAFÉ EN ARGENTINA	7
3.2: ANÁLISIS PEST – POLÍTICO, ECONÓMICOS, SOCIAL Y TECNOLÓGICO	9
3.3: MARKETING DE SERVICIOS Y SU RELEVANCIA EN LA ECONOMÍA ACTUAL	11
CAPÍTULO 4: COMPETENCIA.....	12
4.1: COMPETENCIA EN EL MERCADO ARGENTINO	12
4.2: ENTORNO COMPETITIVO – CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	13
4.3: CONCLUSIÓN ENTORNO COMPETITIVO	14
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS INTERNO	15
5.1: STARBUCKS COFFEE COMPANY	15
5.2: ALSEA – STARBUCKS ARGENTINA.....	16
CAPÍTULO 6: MARCO TEÓRICO DE LOS PROGRAMAS DE LEALTAD.....	18
6.1: TIPOS DE PROGRAMA DE LEALTAD.....	18
6.2: LA IMPORTANCIA DE CONTAR CON UN PROGRAMA DE LEALTAD	20
CAPÍTULO 7: PROGRAMA MSR.....	22
7.1: COMO SURGE EL PROGRAMA	22
7.2: LOS PILARES DEL PROGRAMA MSR.....	23
7.3: VENTAJAS DE CONTAR CON UN PROGRAMA DE LEALTAD	24
CAPÍTULO 8: CONSUMIDORES.....	26
8.1: ENTENDIMIENTO DEL CLIENTE RELEVANTE COMO CLAVE DEL ÉXITO	29
CAPÍTULO 9: FODA.....	31
CAPÍTULO 10: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA MSR POR NIVELES EN ARGENTINA.....	31
10.1: PROPUESTA DE VALOR.....	31
10.2: FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO DE MSR	34
10.3: OPTIMIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE PROVEE MSR.....	35
CAPÍTULO 11: OBJETIVOS Y METAS.....	36
11.1: OBJETIVOS CUANTITATIVOS	36
11.2: OBJETIVOS CUALITATIVOS.....	37
CAPÍTULO 12: MARKETING MIX.....	38
12.1: PRODUCTO.....	38
12.1.1: <i>Concept Test</i>	43
12.2: PRECIO	44
12.3: PROMOCIÓN	45
12.3.1: <i>Marketing Digital</i>	46
12.3.2: <i>Importancia de las comunicaciones personalizadas</i>	47
12.4: PLAZA.....	52
CAPÍTULO 13: LA IMPLEMENTACIÓN.....	53
13.1: PRODUCCIÓN DE LA TARJETA MSR.....	53
13.2: SISTEMA POS.....	54
13.3: CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MSR EN ARGENTINA.....	55
13.4: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	57

CAPÍTULO 14: MÉTRICAS	58
14.1: KPI'S STARBUCKS CARD	58
14.2: KPI'S MY STARBUCKS REWARDS TIERED.....	58
CAPÍTULO 15: ANÁLISIS FINANCIERO	59
CAPÍTULO 16: MEDICIÓN Y CONTROL	60
16.1: ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LAS DIFERENTES ÁREAS.....	60
CAPÍTULO 17: CONSIDERACIONES FINALES	65
ANEXOS	66



Universidad de
San Andrés

Capítulo 1: Resumen Ejecutivo

Starbucks Coffee Company es una reconocida cadena internacional de cafetería que nace en el año 1971 en Seattle, Pike Place. Con un amplio conocimiento en el tostado de las diferentes variedades de granos de café, Starbucks se ha vuelto la compañía de café más grande del mundo, con más de 22.500 tiendas y presencia en 60 países a lo largo del mundo en América del Norte, América del Sur, Europa, Medio Oriente, América latina y la Cuenca del Pacífico. Así mismo se espera que durante el año 2016 Starbucks se convierta en la mayor empresa de restaurantes del mundo por valor de mercado, superando a McDonalds. En los últimos 12 meses las acciones de Starbucks han subido un 54%, las cuales se esperan continúen en alza como resultado de la incorporación de pago digital.

El presente plan de Marketing busca comprender y analizar la importancia de contar con un programa de lealtad dentro de una empresa de retail como ser en este caso específico Starbucks Argentina y para ello presenta el lanzamiento del programa de lealtad "My Starbucks Rewards".

Se detecta la necesidad de contar con dicho programa con el propósito de estar más cerca de los clientes generando un vínculo con los mismos en el largo plazo, lo que en última instancia trae aparejado relaciones duraderas, altos niveles de satisfacción y mayores niveles de eficiencia para la compañía. Con el propósito de lograr dicho cometido resulta fundamental que Marketing pueda comenzar a identificar los diferentes tipos de clientes para entender diferentes tipos de comportamientos de consumo y tendencias, para en última instancia segmentar correctamente y poder desarrollar comunicaciones efectivas.

Algunos de los principales objetivos con el lanzamiento de MSR en el mercado Argentino buscan: alcanzar 100.000 inscriptos al cabo del primer año, incrementar la frecuencia de la visita a tiendas de los consumidores en un 15% para el segundo año. Lograr incrementar las transacciones totales en un 5% resultado de mayores niveles de satisfacción y lealtad. Analizar mediante los patrones de consumo si se está logrando educar al cliente y en última instancia presentarle todas las opciones de personalización que ofrece la marca. Entender la propensión a la recomendación de la marca con un estudio de net promoter score.

Cabe destacar que el plan de acción para el lanzamiento de MSR en el mercado implicará una regionalización del programa comprendiendo en profundidad al consumidor Argentino y adaptándose a las necesidades y tendencias de consumo específicas.

Desde el punto de vista financiero, tanto un VAN como ROI positivo, para ampliar consultar el capítulo 15 de análisis financiero, indican la viabilidad del proyecto. De todos modos el programa requerirá de una constante revisión de costos por los beneficios entregados al cliente, más aun en un contexto país de entorno inflacionario como ser Argentina. Si bien serán varios los departamentos de la compañía involucrados en el proyecto, Finanzas y Marketing tendrán un rol central al momento de hacer el seguimiento del programa y asegurar la correcta implementación.

Contar con un programa de lealtad no solo se trata de fidelizar a los clientes actuales sino de crear vínculos tan genuinos entre la marca y consumidor, que sean estos últimos los que se vuelvan referentes y promotores de la marca hacia el mundo entero, fortaleciendo la credibilidad de la marca y generando ventas incrementales.

Capítulo 2: Introducción

MSR funciona como una tarjeta monedero, con una carga mínima a realizar pudiéndose recargar todas las veces que se desea. La misma requiere de una activación on-line, la que asegura la protección del saldo en caso de extravío o robo. MSR permite la creación de una base de datos de los clientes asociados permitiendo enviar un obsequio de cumpleaños, enviar un descuento especial o motivar la carga de la tarjeta al obsequiar un producto o monto. Los clientes asociados a MSR irán pasando por una serie de niveles mediante la adquisición de estrellas (directamente asociadas a los consumos) que le permitirán acceder a diferentes beneficios asociados al nivel en el que se encuentre, siendo tres niveles por los que puede pasar: Nivel de Bienvenida, Nivel Verde y Nivel Dorado. Al cabo de los 3 primeros meses se lanzará la plataforma digital, desarrollando la aplicación para MSR, la cual le permitirá a los usuarios vincular todos sus beneficios y estados de cuenta a una aplicación desde su smarthphone. Se podrá ahondar sobre los beneficios del programa y su funcionamiento dentro del capítulo 12, Marketing Mix, específicamente en la sección 12.1 de Producto, 12.1 de Precio, 12.3 de Promoción y 12.4 de Plaza. En el Anexo A se podrá

encontrar también un resumen del programa como también un cuadro con el resumen de los beneficios de MSR por nivel, los cuales se explicaran con más profundidad dentro de la sección de producto.

MSR ha crecido un 28% en Estados Unidos, en lo que va del trimestre cerrado de Junio 2015. Actualmente el programa cuenta con más de 11 millones de usuarios activos en Estados Unidos pero también con presencia en el Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Australia, Hong Kong, Irlanda y México. Matthew Dennis, analista senior de inversiones de American Century Investments destaca la fuerza del programa asegurando que, *“uno de cada 7 adultos en EE.UU recibió una tarjeta de regalo de Starbucks para la Navidad de 2014”*. Esto habla del poder de la marca. Ningún restaurante puede decir algo remotamente cercano a eso”. (The Wall Street Journal, Agosto 2015). Adicionalmente, durante el primer semestre de 2015, 20% de todas las transacciones en Estados Unidos se realizaron a través de smartphones, lo que da cuenta de la importancia de la plataforma digital dentro del programa MSR. Dicho foco en la plataforma móvil, se convierte en una nueva fase del programa de fidelidad MSR abriendo las puertas a nuevas oportunidades en el plano de lo digital.

Desde el lado de la problematización presente que busca resolver este lanzamiento de “My Starbucks Rewards” en Argentina, responde en gran parte a la crisis económica actual la cual genera en muchas ocasiones la retracción en la frecuencia de consumo como a un entorno competitivo cambiante que hace que el consumidor está expuesto a numerosas opciones donde la competencia se intensifica. La implementación de MSR en Argentina buscará potenciar el retorno del consumidor a las tiendas Starbucks, incentivando la recomendación e incrementando la frecuencia de consumo y la generación de relaciones a largo plazo.

El foco del programa de lealtad reside en resaltar aún más lo que valora el cliente de la marca, que son las conexiones personales y ambiente agradable, colocando al cliente en el centro de la experiencia. La implementación de dicho programa a nivel país también funcionará como una herramienta de educación para el cliente con el propósito de acercarle y comunicarle todas las variantes de bebidas, tipos de cafés, tostados y posibilidades de personalización que ofrece la marca. La educación del consumidor es una clara oportunidad que tiene la marca dado el bajo conocimiento aun existente en el mercado Argentino sobre

la amplia oferta y variedad disponible.

La personalización es de suma importancia para la compañía. En gran medida la clave del éxito de la marca a nivel internacional como del programa se basa en la capacidad de personalización que ofrece la marca, entendemos por personalización las opciones de tamaño de vaso, las variantes en los tipos de leches, la temperatura que se le puede dar al vaporizado de la leche, la posibilidad de sumar, combinar o quitar syrups, salsas, toppings y cremas en cada bebida, la posibilidad de incrementar el número de shots en la bebida, etc.. La personalización no solo le brinda al cliente su bebida favorita sino que lo hace sentir especial y único entendiendo de algún modo cada perfil de usuario diferente, logrando una personalización en masa.

Dicho Plan de Marketing tendrá como objetivo presentar y justificar un plan de acción local para el lanzamiento de "My Starbucks Rewards" en Argentina. Adaptando el programa al mercado Argentino. Para ello se considerará el contexto económico/inflacionario del país identificando los segmentos de público objetivo a los que la marca busca hablarles, resaltando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del programa, para en última instancia presentar una adaptación del programa de lealtad con el propósito que resulte viable en el mercado Argentino y aporte valor a los consumidores.

En un primer momento se analiza el mercado y se comprende el entorno competitivo actual para dar paso a un mayor conocimiento de la empresa y al operador de la marca Starbucks en Argentina, Alsea. En un segundo momento se analiza al consumidor lo que da paso a la comprensión del programa a nivel estratégico. Avanzados con estos conocimientos, se abre paso al entendimiento del mix de marketing, para luego entrar en las últimas secciones de planeamiento financiero que busca comprender la viabilidad del programa desde el punto de vista económico. Como punto final se revisará el cronograma de implementación y control que se le dará al programa.

Capítulo 3: Análisis Contextual

3.1: Mercado del Café en Argentina

El café es una bebida habitual en Argentina con un consumo ya arraigado, según un estudio realizado por la cámara Argentina de café que informa que el 70% de los Argentinos comienza su día con una taza de café. En Argentina se consume en promedio, 1 kilo de café al año por persona. El consumo se concentra en las grandes ciudades y capitales, dado que la bebida nacional es el mate. Argentina no es un país productor de café por lo que la base de dicho negocio está ligado directamente a las importaciones del mismo. El impacto de tener que importar café a la Argentina hoy genera una complicación ante un contexto de restricciones a las importaciones y devaluación del peso frente al dólar lo que hace que este insumo se vuelva más caro. Los principales países productores de café son: Brasil, Vietnam, Colombia, India, Indonesia, Guatemala y Etiopía entre otros. Brasil, Vietnam y Colombia producen el 60% del café a nivel mundial. Existen dos tipos de granos de café disponibles en el mercado, el robusta y el arábigo. Starbucks Coffee company solo comercializa granos de café de origen arábica¹.

El café siempre ha sido parte de la cultura del argentino pero en los últimos años se han dado importantes cambios en el consumo de café. Los nuevos jugadores dentro del mercado, especialmente las multinacionales como Starbucks Coffee Company o Nestlé abrieron paso a un nuevo nicho de mercado especialmente compuesto por parejas jóvenes, adolescentes y consumidores amantes del café, de un alto poder adquisitivo, creando así nuevas ofertas y situaciones de consumo. El consumidor se ha vuelto más exigente y valora la oferta "Premium" hoy día disponible. Antes del desembarco de Starbucks al mercado no era común ver a un segmento de adolescentes y jóvenes consumiendo bebidas a base de café, hoy día no requiere más que pasar por una tienda shopping o cerca de un colegio para ver el atractivo que generó la marca en los consumidores jóvenes. Lo mismo generó Nestlé brindando la posibilidad al consumidor de experimentar un café Premium en su casa con la Nespresso.

El consumo de café dentro del hogar también se ha modificado, grandes cadenas de cafeterías venden sus granos de café para que el consumidor pueda replicar la experiencia del consumo de una buena taza de café también en su casa (Algunos ejemplos de esto: Starbucks Coffee Company ofrece 6 variedades de café en grano a sus consumidores, 3 de

¹ Café especie Arábica: es cultivado a altitudes entre 900-2100 mts a una temperatura óptima entre 15-24 °C. Tiene un porcentaje de 1,2% de cafeína lo que supone una diferencia sustancial con el café robusta con niveles de 3%.

tostado medio y 3 de tostado oscuro, más 3 variedades de Blends de temporada. Otras cadenas reconocidas que ofrecen tanto café en granos como molido son Bonafide o Café Martínez). Como se mencionó previamente dentro de lo que es el consumo en el hogar Nestle ha generado un fuerte impacto con la introducción de sus cafeteras Nespresso y Dolce Gusto, basadas en un sistema de capsulas. Si bien el contexto se encuentra en constante movimiento y los hábitos de consumo migran como también así las costumbres, aún hay una fuerte cultura por el llamado “café de la esquina” o “café de barrio” en el país la cual no se puede ignorar al estar dentro del mercado. Sin lugar a duda las diferentes propuestas de consumo de café van a continuar conviviendo y deberán buscar su porción de mercado, desarrollando capacidades para lograr ser rentables dentro de un mercado con una variada oferta.

Cabe destacar que si bien hay una innumerable cantidad de tiendas minoristas ofreciendo café a lo largo del país como también un número de reconocidos cadenas, lo cierto es que aun ninguna de ellas ha incorporado ningún tipo de programa para trabajar sobre la lealtad de sus clientes y reconocer sus consumos frecuentes con la marca. Aun a nivel país no es común la incorporación de programas de lealtad en lo que respecta a las cadenas de retail como si es común en el mercado de Estados Unidos y hay una gran cantidad de programas ya muy bien desarrollados y aceptados por los clientes. Lo que da cuenta de una oportunidad en el mercado argentino, donde está la posibilidad de ser los primeros en llegar.

3.2: Análisis PEST – Político, Económicos, Social y Tecnológico

Argentina se encuentra inmersa en una crisis político-económica con niveles de inflación de alrededor del 27% (PriceStats.com, 2015), -empresa que calcula los índices de inflación de forma diaria alrededor del mundo- lo que genera una retracción general del consumo que los retailers pueden corroborar en sus ventas cada fin de mes. La imposibilidad del país ante el pago de la deuda externa genera mayores niveles de riesgo país e inaccesibilidad a los mercados de capitales externos. Sumado a esta situación se da el incremento del desempleo y la pobreza.

Fabian Gosselin, gerente general de Alsea (operador de Starbucks en Argentina) para México y Latinoamérica, afirmó en su entrevista con Diario La Nación *“Los momentos de crisis son buenos para entrar a un país y tener una mejor penetración de las marcas”*

(Fabian Gosselin, Septiembre 2014). A su vez aseguró que pese a que las condiciones económicas podrían ser más alentadoras los números del negocio y ventas atraviesan una tendencia positiva.

A lo largo de su entrevista Gosselin habló de la alta aceptación de los productos por parte del consumidor local. Lo que demuestra como el consumidor continúa eligiendo primeras marcas en un entorno de crisis, donde estudios arrojan que el 73% del presupuesto de los Argentinos está destinado a las primeras marcas (Kantar Worldpanel; 2015). Gosselin, asegura que hay un factor que tiene que ver con la fuerza de la marca frente al consumidor. *“Es decir, en tiempos de desaceleración económica el consumidor reduce su frecuencia, pero no deja de salir. Escoge las marcas que son favoritas para él y ahí están muchas de nuestras marcas”*. Dentro de lo social se impone sin lugar a duda el hecho de la tendencia que generó la marca, donde los consumidores no están dispuestos a renunciar a dicho consumo. Sin lugar a duda valoran altamente caminar por la calle o fotografiarse con su vaso de Starbucks, otorgándole la marca al consumidor un status de reconocimiento o de valoración social. Los consumidores argentinos no difieren en grandes rasgos de los del resto del mundo, *“buscan propuestas de valor innovadoras, integrales, desde el punto de vista del producto, servicio, experiencia e instalaciones”* (Gosellin.F; 2014).

En lo referente al entorno tecnológico, la marca esta inmersa en el mundo virtual dado que dicho mundo es un punto de encuentro con el consumidor, donde la marca tiene un espacio para contar historias y donde se da una retroalimentación entre la marca y el consumidor. La industria tecnológica viene creciendo fuertemente y la empresa no queda ajena a este crecimiento. Starbucks ofrece un servicio de internet sin costo a sus clientes, lo que también contribuye a la experiencia, aportando comodidad a este tercer lugar que la marca crea, comprendiendo que muchos clientes visitan las tiendas para trabajar, estudiar o para al menos estar conectados y disfrutar del café navegando por la web.

El desarrollo de tecnologías competitivas e innovadoras es un diferencial dentro de la empresa. La implementación de MSR dentro del país impactará sobre la capacidad de innovación tecnológica de la empresa, generando la posibilidad de contar con una valiosa base de datos para la empresa, mientras que del lado del consumidor será una nueva forma para cargar su plata en la tarjeta y acumular beneficios y reconocimientos por ser un cliente leal. Al beneficiarse ambas partes en un gana-gana, es que se irán construyendo las

relaciones duraderas.

3.3: Marketing de Servicios y su relevancia en la economía actual

Starbucks centra su modelo de negocio alrededor del Marketing de Servicios donde no solo se trata de entregar un buen producto, sino donde el diferencial esta puesto en lo que se vive alrededor de ese producto, en este caso lo que pasa alrededor de una simple taza de café.

En el libro *Uncommon Service* Frei y Morriss hacen referencia al caso de Starbucks, destacando que el atractivo de la marca tiene que ver con poder pasar toda una tarde en una tienda habiendo consumido solo un latte y de las cosas interesantes que pueden pasar en las tiendas, donde hubo gente que comenzó compañías, personas que tuvieron su primer encuentro, novias preparándose para su boda, etc. Hablan también del hecho de que los clientes se vayan a quedar por largos ratos en los cómodos sillones que se encuentran en cada tienda y como esto de una forma u otra se considera en el precio que fija la empresa por el producto. Hablan entonces de una propuesta de valor explicita que brinda la marca a sus clientes (Frei; Morris, 2012,58)

Así mismo aseguran que las empresas son inconsistentes al momento de brindar un buen servicio. Esto sucede porque muchas compañías buscan lograr remarcables resultados con empleados promedio. Un sistema de empleados que logre el éxito a la hora de proporcionar un servicio al cliente requiere de los siguientes componentes: selección, entrenamiento, diseño del puesto de trabajo y manejo de la performance. Es de suma importancia comprender que no todos los clientes buscan el mismo tipo de servicio. Que no todos los clientes buscan el mismo tipo de producto. Que diferentes clientes tienen diferentes tipos de conocimientos, habilidades y recursos, lo que significa que algunos clientes van a realizar las tareas sin dificultad mientras otros requerirán de mayor tiempo. También cada cliente decidirá cuanto esfuerzo está dispuesto a poner a una tarea dada.

Frei y Morriss explican a lo largo de su libro que hasta los clientes adecuados por lo general necesitan de un cierto entrenamiento para realizar las tareas de forma efectiva, inclusive muchas veces esto es parte de la propuesta de valor de la marca. De todas formas el entrenamiento al consumidor debe pasar desapercibido y deberá ser atractivo para los

clientes. En Starbucks los consumidores son poco conscientes del gran entrenamiento que reciben por parte de la marca sobre los mismos, mientras que este entrenamiento es una parte central del modelo de negocios de Starbucks. Por ejemplo los consumidores están familiarizados con los diferentes tamaños que ofrece la empresa llamándolos: Alto, grande y venti. La empresa identificó que el lenguaje de cada cliente al momento de ordenar su pedido podía confundir al barista por lo que la solución fue desarrollar un lenguaje común, para no impactar de forma negativa en la dinámica y rapidez del servicio. La solución entonces fue la de entrenar al cliente para hacer sus pedidos. Por ejemplo un cliente que pide su latte pequeño con dos shots de espresso y leche descremada, va a recibir la repetición de su pedido por su barista como “latte alto doble descremado”. Así es como el resto de los clientes escuchan repetidamente como los baristas cantan las bebidas y van pasando por la curva de aprendizaje. Hablar en el mismo idioma, permite a la empresa lograr la velocidad en los pedidos y reduce la posibilidad de error logrando un gran servicio (Frei; Morris, 2012, 131)

Estos “uncommon services” a los que hacen referencia las autoras a lo largo de su libro, se logran cuando las organizaciones diseñan procesos basándose en una cultura de excelencia en el servicio. Por lo que, dicho de otra forma, la excelencia en el servicio es producto del diseño combinado con la cultura.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 4: Competencia

4.1: Competencia en el mercado argentino

Dentro del mercado argentino Starbucks se enfrenta al desafío de competir contra un gran número de cafeterías de barrio como grandes cadenas con diferentes propuestas de valor y rangos de precios. Algunos de los competidores de las grandes cadenas son: Mc Café con gran cobertura de mercado y mayor poder de negociación dado el número de sucursales; Café Martinez, The Coffee Shop, Havana, Tienda de café, Bonafide, Aroma, Freddo, Volta, Nucha, Maru, Le Pain Quotidien, Chungo, Tea Connection y cualquier otra cafetería existente de las miles distribuidas por Argentina, hoy día no se cuenta con un número certero de cafeterías totales distribuidas a lo largo del país, pero la cantidad es muy grande.

Si bien la competencia es amplia y hay una gran oferta dentro del segmento cafetería lo cierto es que la experiencia que ofrece Starbucks es lo que atribuye a la empresa una diferenciación respecto al resto de la competencia. Es sin lugar a duda la historia que cuenta Starbucks, las conexiones que viven los clientes dentro de las tiendas con los partners, como el ambiente que tiene cada tienda, que al combinarse generan este tercer lugar para el cliente. Este diferencial intangible que ofrece Starbucks combinado con un producto de alta calidad, hace que la marca se pueda diferenciar de la competencia ampliamente. Mientras que la experiencia, conexiones y el ambiente agradable son un diferencial intangible de la marca. Virando hacia las características tangibles, se ha dado en muchas ocasiones las copias, desde la oferta de productos, colores de la marca, diseño de las tiendas, etc. por parte de los competidores. Pero es aquel diferencial intangible asociado a la experiencia enriquecedora que busca brindar la marca en cada interacción con un cliente lo que la competencia no puede copiar tan fácilmente.

4.2: Entorno Competitivo – Cinco fuerzas competitivas de Porter

Entender cuan atractivo resulta el sector para el lanzamiento de MSR es de suma importancia, por ello se debe analizar la industria en profundidad. Una vez que se decide lanzar una nueva propuesta, en este caso un programa de lealtad, luego no es fácil dar de baja el programa, por las expectativas generadas y por el impacto negativo que esto puede significar por ello se analizan las 5 fuerzas competitivas de Porter.

- **Poder del proveedor**

Desde el punto de vista de MSR el poder del proveedor que en este caso sería el proveedor de la tarjeta en sí o del programador de la página y base de datos debería ser bajo dado que todo quedaría realizado antes del lanzamiento, la página como la base de datos se crea una vez luego son ajustes web de comunicación y el mismo manejo de las bases de datos que será interno controlado por el equipo de sistemas. Respecto a la tarjeta en sí se comprará un volumen inicial alto para lograr mejoras en costo.

- **Rivalidad y competencia del mercado**

MSR dentro del mercado de cafetería en Argentina sería la primera marca en incorporar una

tarjeta de lealtad para sus consumidores frecuentes por lo que inicialmente la rivalidad sería baja, si bien se espera una reacción de la competencia, no necesariamente de la rivalidad, dado que lo que el programa apunta es a fomentar la elección de la marca por un vínculo y por una experiencia de valor diferencial

- **Potenciales entrantes**

La competencia puede introducir programas de lealtad, pero es importante lograr ser el primero en tenerlo, y a su vez diferenciarse logrando desarrollar un programa que genere valor, y el efecto sorpresa en el consumidor.

- **Poder del comprador**

En un marco donde la competencia se intensifica, y el consumidor tiene mayor poder, es que se propone lanzar el programa de lealtad de MSR, con el objetivo de fidelizar a los clientes y trabajar el vínculo con los mismos construyendo relaciones a largo plazo, y generando una relación donde el cliente no considere migrar sus consumos hacia otras marcas.

- **Amenazas de productos o servicios sustitutos**

Desde la óptica de MSR podrían surgir rápidamente opciones que se vuelvan copias del programa, como cupones de descuento, o programas de lealtad de marcas competidoras, pero si se cumple el objetivo del programa por apostar a los vínculos a largo plazo y mantener al cliente satisfecho otorgándole valor, no debería ser fácil la sustitución. Justamente lo que se espera con este programa es trabajar en la construcción de vínculos a largo plazo y de la relación con el cliente para que el mismo no contemple dentro de sus posibilidades un posible cambio a la competencia logrando mayores niveles de compromiso por parte del consumidor para con la marca, captando su atención y generando nuevas experiencias de forma constante.

4.3: Conclusión Entorno Competitivo

Resulta conveniente entrar en industrias donde el número de competidores sea menor, para MSR esto no va a ser un inconveniente dado que su lanzamiento significaría ser los primeros dentro de la categoría en ofrecer un programa de estas características.

Una vez comprendida la industria en profundidad es donde la empresa debe buscar la ventaja competitiva, eso que va a hacer del programa algo único para el consumidor y genere constante valor. Es aquello que hace que la empresa, la marca sean diferentes. Todo el modelo de negocio de Starbucks, es una representación de la creación y entrega de valor, sin dejar de lado la esencia y raíces de la marca. Con MSR no solo se busca generar un incremento en la lealtad del cliente sino que la relación sea tan fuerte entre la marca y el consumidor, que sea este último un promotor de la marca. Recomendando la marca entre sus amigos y conocidos lo que en última instancia minimiza el impacto de la competencia.

Capítulo 5: Análisis Interno

5.1: Starbucks Coffee Company

En el año 1971, tres amigos universitarios, abrieron la primera tienda de Starbucks en Pike Place Market, Seattle, EEUU. Ubicación donde actualmente operan las oficinas centrales de la marca. En aquel momento se vendían granos de café tostado sueltos de alta calidad y especias, con un concepto de negocio que buscaba compartir la mejor experiencia del café con clientes que eran atraídos por el café de estilo más europeo como también por el intenso aroma del ambiente. Ya para el año 1987 las bebidas a base de café espresso eran la esencia de la visión de la marca hacia el futuro. En los años '90 Starbucks comienza con su expansión en diferentes ciudades de los Estados Unidos como en diferentes países abriendo las puertas de Starbucks a nivel internacional desde aquel entonces Starbucks Coffee Company se ha vuelto la principal marca minorista y tostadora de cafés especiales en el mundo.

Starbucks compra granos en pequeños cafetales, cooperativas, fincas y a exportadores, ubicados en diferentes regiones alrededor del mundo. Lo que le otorga a los granos de café una amplia variedad de diferentes sabores en función a la zona de cultivo y suelo, volcanes de alrededor, altura desde el nivel del mar, tipo de procesamiento y por su tipo de tostado.

Starbucks Coffee Company no solo es reconocida por su café sino por el la experiencia que le brinda la marca a sus clientes, *“crear la experiencia que logra que los clientes continúen volviendo una y otra vez es una combinación mágica de 3 elementos: nuestros productos, el*

ambiente y nuestra gente. Los clientes vienen por el café, se quedan por el ambiente agradable y regresan por la conexión humana” (El manual del Delantal Verde Starbucks). Howard Shultz, Ceo y Chairman de Starbucks Coffee Company, asegura que Starbucks no está inmersa en el negocio del café servido a las personas, sino que la marca está focalizada en el negocio de las personas sirviendo café (Schultz, Yang, 1997: 250). Resulta de suma importancia comprender dicha filosofía para asimilar la forma en que la marca le habla a sus consumidores y crea experiencias y valor.

La propuesta de valor de la marca reside en: *“proporcionar a los clientes una experiencia enriquecedora a su día, ofreciendo una experiencia de compra memorable, reforzando el vínculo entre la marca y el consumidor”*. La forma de lograrlo es por la excelencia de servicio, un producto de calidad, el ambiente confortable y la capacidad de la marca y sus colaboradores de anticiparse ante las necesidades del cliente. Siendo la palabra clave la “experiencia memorable”. Para profundizar sobre la estrategia de la marca consultar el Anexo B.

Hay una serie de elementos que hacen a Starbucks un lugar único:

- La pasión por el café. El café se trata de la calidad, y es esta calidad algo que obsesiona a cada partner de la empresa en cada momento del camino, empezando en la tierra con cada cosecha y terminando en cada taza de café que se le entrega al cliente.
- La oferta de comida, especialmente seleccionada con los mejores ingredientes, se entrega la comida con la misma pasión en que se entrega cada taza de café.
- La personalización, celebrando las necesidades especiales de cada tipo de consumidor.
- El equipo de partners altamente comprometidos con la misión, visión y cultura de la marca. Generando conexiones y haciendo negocios de formas que sean buenas para la gente y el planeta.

5.2: Alsea – Starbucks Argentina

La llegada de Starbucks a Argentina se da mediante la empresa Alsea, dado que la estrategia de Starbucks es asociarse con socios de negocios exitosos que compartan sus

valores, calidad y servicio. Alsea es una reconocida empresa Mexicana con más de 25 años de experiencia en el mercado mexicano, con presencia en México, Chile, Brasil, Colombia, Argentina y España. Alsea es el operador líder de tiendas en América Latina, que operan importantes marcas exitosas como ser: Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Burger King, California Pizza Kitchen, Italianni's, Pei Wei, Vips, El Portón, Chili's Grill & Bar, P.F Changs y Cheesecake Factory. Alsea opera más de 2.200 unidades y su modelo de negocio incluye el respaldo a todas sus unidades de negocio a través de un centro de soporte y servicios compartidos, brindando apoyo a las marcas en procesos administrativos, de desarrollo y cadena de suministros.

Para el año 2007 fue que se comenzó a planificar el futuro desembarco en 2008 de Starbucks en Argentina. Con el desembarco de Starbucks en Argentina primó la duda acerca de la aceptación por parte del consumidor de una cafetería de origen americana con una propuesta tan dispar de lo que son las propuestas de cafeterías en Argentina y frente a lo que el consumidor estaba acostumbrado. La primera tienda Starbucks en Argentina abrió sus puertas al público junto con una larga fila de consumidores esperando ansiosamente la prometida apertura, el 30 de Mayo de 2008 en el Shopping Alto Palermo. Se logró ir captando poco a poco nuevos clientes a medida que los consumidores se acercaban a las tiendas y conocían la propuesta de la marca. Con el tiempo se fue logrando captar la atención de diferentes públicos desde consumidor más clásico, hasta un segmento compuesto por los más jóvenes atraídos por la oferta de Frappuccinos.

En la actualidad Starbucks Argentina cuenta con 95 tiendas abiertas y una proyección para los próximos 5 años de alcanzar 200 tiendas dentro del país, la marca se encuentra inmersa en un entorno donde se está dando una rápida expansión territorial de sus tiendas. Esto demanda de un mayor dinamismo y una fuerte exigencia para la empresa por no perder el foco del negocio relacionado al servicio legendario y el tercer lugar en pos de focalizarse en el crecimiento del punto de venta. Dicho crecimiento sostenido en el tiempo no se logrará más que siendo fiel al modelo de negocio sin descuidar ninguno de los tres pilares de la marca a nivel corporativo: ser fuertes en el core del negocio, elevar la experiencia y finalmente invirtiendo en prácticas de RSE, para información adicional sobre cada pilar consultar el anexo. A fin de cuentas se busca ser cada vez más relevantes dentro de la vida de cada consumidor estando cada vez más presente sin descuidar los valores de la marca.

Capítulo 6: Marco Teórico de los programas de lealtad

6.1: Tipos de Programa de Lealtad

Dicho plan de marketing propone el lanzamiento de MSR en el mercado Argentino, dado que se comprende la importancia hoy día de generar un vinculo basado en las relaciones identificando al cliente y entendiendo del lado de la marca a quien se le habla. Pudiendo generar relaciones rentables y duraderas a partir de un dialogo entre el cliente y la marca.

En las industrias de servicios adquirir un nuevo cliente es de 5 a 12 veces más caro que retener a un cliente existente, (F, Reichheld; E, Sasser, 2000). Con MSR, el foco pasa a trabajar en la fidelización de los clientes y la mantención de un vinculo a largo plazo.

Incorporar un programa de lealtad permitirá a la empresa alcanzar 3 objetivos fundamentales:

- Crear un fuerte vinculo y relaciones con los clientes a largo plazo.
- Transformar a los clientes en consumidores frecuentes y promotores de la marca.
- Desarrollar el poderoso poder de la recomendación y boca en boca para llegar a potenciales clientes, y así de los pocos llegar a muchos. (J. Jaffe; 2010).

Antes de profundizar acerca de los programas de lealtad y los diferentes puntos de vista acerca del Marketing de servicio que tienen diferentes autores es de suma importancia comprender que hay diferentes tipos de programas de lealtad orientados a diferentes objetivos:

- **De puntos o millas:** por lo general tienden a buscar comprar la lealtad de sus consumidores. Un ejemplo de esto son los programas de millas de las aerolíneas. Pero se da una evidencia de que estos programas no fidelizan cuando vemos que un mismo cliente esta adherido en 3 o 4 aerolíneas al mismo tiempo como pasajero frecuente, moviéndose solo por un beneficios que busca alcanzar que es meramente monetario, sin generar un vínculo verdadero con la marca. Adicionalmente este tipo de programa resulta muchas veces desmotivante para el consumidor dado el esfuerzo que implica alcanzar los beneficios, donde en muchos casos el cliente adquiere pocos puntos por

transacción en comparación con el costo en puntos del beneficio o premio que se otorga. Adicionalmente es este mismo punto de la lenta acumulación de puntos para alcanzar un beneficio una de las principales razones por la que los clientes terminan abandonando los programas de lealtad o directamente optan por no adherirse (Robinson, S; 2013).

- **De descuentos o beneficios:** dichos programas se relacionan más a lo que hoy es frecuente experimentar con los descuentos que realizan las tarjetas de crédito en diferentes rubros para sus clientes. Aquí los clientes se centran alrededor de los grandes beneficios más que los pequeños. Pero del lado de la empresa este tipo de programa resulta sumamente costoso más si se busca ofrecer grandes beneficios de forma constante. Por otro lado no se segmenta a la hora beneficiar al consumidor, el premio es igual para todos los usuarios de la misma manera permitiendo acceder a los mismos beneficios sean grandes usuarios, pequeños usuarios, de mucha frecuencia o baja frecuencia. En última instancia la diferenciación tampoco se logra, porque las barreras para la copia son bajas.
- **De relacionamiento:** dichos programas giran alrededor de las experiencias que buscan generar en cada consumidor, logrando que cada contacto entre el consumidor y la marca sea memorable y haga sentir al cliente que está siendo reconocido por la marca de forma individualizada. Ejemplos de compañías que logran esto: American Express con su salón vip en aeropuertos, Nordstrom con su programa de lealtad por niveles que le permite a los consumidores ganar beneficios desde un envío gratis hasta una invitación a un evento de la alfombra roja, Steinway & Sons es otro claro ejemplo de cómo incrementar la lealtad por un servicio diferencial o la sorpresa, donde con cada compra de un piano de cola le ofrece al comprador un concierto en su casa con amigos llevado a cabo por un pianista profesional. Aquí se genera otro tipo de conexión entre la marca y el consumidor pasando a un plano más emocional generando un factor sorpresa y premiando al consumidor de forma más personalizada. Este tipo de programa genera una mayor efectividad al momento de la recomendación, el boca en boca, donde los consumidores se tornan en promotores de la marca. (Seminario de Retención y Fidelización, 2015).

6.2: La importancia de contar con un programa de lealtad

Las autoras del libro *Uncommon Services*, aseguran que un programa de lealtad bien implementado es una excelente manera de lograr que los clientes paguen por un servicio premium. El cuidado que se debe tener con estos programas es que la mayoría de ellos terminan pagando a sus clientes, otorgándole descuentos, para que continúen visitándonos. Según las autoras un verdadero programa de lealtad, es el que le brinda al cliente servicios adicionales a los mejores clientes, invitándolos a eventos especiales o dándoles accesos especiales a productos. En respuesta los clientes elevan el compromiso con la marca y se muestran más dispuestos a pagar un precio más elevado. Los clientes valoran ser tenidos en cuenta y poder sentir que participan en las decisiones de las compañías (Frei; Morris, 2012, 62).

Por lo general lo que hacen las compañías se orienta más a crear la retención de los clientes en lugar de forjar programas de lealtad. Cuando las compañías le pagan a los clientes brindando descuentos para que los mismos permanezcan con la marca estamos frente a un programa de retención. Cuando las empresas le pagan a los clientes por probar nuevos productos o servicios, estamos frente a un programa de adquisición de clientes. Y finalmente cuando las compañías se concentran en actividades que incrementan la voluntad de los clientes por pagar precios premium es cuando estamos frente a un programa de lealtad. Un programa de lealtad exitoso incrementa la probabilidad de que los clientes escojan la marca por sobre una competencia con precios más bajos.

Fred Reichheld, hace hincapié en la importancia de transformar a los clientes así como también a los empleados en los promotores de la marca. Aquí la importancia reside en que la marca debe comprender que porcentaje de sus clientes son detractores, que porcentaje son pasivos y finalmente que porcentaje son promotores de la marca, recomendando la misma a sus conocidos y amigos. Aquí se da la evangelización de la marca expresada por los mismos clientes que contagian a otros de este sentimiento de satisfacción que la marca les provee y quieren que otros experimenten esto mismo. Entonces si las empresas pueden desarrollar la capacidad de tratar de forma excepcional a sus clientes, estos últimos le pagaran a la empresa compartiendo su amor hacia la marca con otros. Todo lo que se haga para y con los clientes tendrá de una u otra forma un impacto en la experiencia del consumidor, y así transmitirán esta experiencia a su red de contactos y cadenas de

contactos. De esta forma la cantidad de personas expuestas a un mensaje se magnifica notablemente y hasta se resalta aun más la experiencia (J.Jaffe, 2010).

La idea detrás del programa de lealtad tiene que ver con la capacidad que le brinda a la empresa para concentrarse en la retención de los clientes, la experiencia y la creación de un vinculo entre ambas partes junto con el efecto de las redes de contactos que se crea por el boca en boca de los clientes. Mientras que los 3 primeros ítems se van a focalizar en maximizar el valor para la empresa, el componente final enfatiza en la introducción de nuevos clientes y las conexiones de afuera generada por los consumidores de la marca (J.Jaffe, 2010).

El lanzamiento de MSR en Argentina significará comenzar a realizar un trabajo que actualmente no se está realizando donde se comenzará a intentar medir el valor en el tiempo del cliente. Como se hace referencia en el artículo ¿“What are customers worth?” el valor en el tiempo de cada cliente tiene que ver con el valor presente de todos los futuros ingresos que generará dicho cliente (S. Gupta; R Lehmann, 2015). Para ello desde la empresa será un desafío aprender acerca del porcentaje de retención de dicho cliente, y el margen que genera cada cliente para cada período que se mide, para así determinar el valor del cliente, que será el valor presente de todos esos futuros ingresos que se prevén. Actualmente no se cuenta con toda la información disponible del cliente como para poder medir esto, se espera con MSR poder acceder a mayor información de cada cliente para así poder determinar cuanto vale cada cliente para la compañía.

Gupta y Lehmann, mencionan en dicho artículo que los clientes compran más a medida que pasan más tiempo como clientes de la marca. De todas formas una competencia de mercado cada vez mayor y un cambio constante en el mix de clientes de la empresa se combinan para generar márgenes que se reducen en el tiempo. El gran problema que los autores mencionan tiene que ver con este mix de clientes, donde la compañía comienza atrayendo clientes que son sumamente rentables pero con el tiempo va sumando clientes menos rentables. Por ello los autores plantean que con el objetivo de alcanzar la rentabilidad en el largo plazo el desafío para las empresas será convertir los clientes poco rentables en clientes rentables o tomar la decisión de despedir clientes de la base de usuarios. Con MSR se buscará identificar aquellos clientes que resultan ser más importantes que otros, para así comprender los porcentajes de inversión que cada tipo de cliente requieren. Esto se alinea

perfectamente con el programa por niveles que se propone, donde diferentes tipos de clientes serán recompensados y reconocidos de diferentes formas. Será un desafío poder comprender la rentabilidad de cada cliente en el largo plazo pero esta comprensión, permitirá acceder a una nueva manera de segmentar a los clientes.

Dado el costo incremental de adquirir nuevos clientes, poder realizar foco en la retención y creación de lealtad del cliente es de suma importancia para el negocio, siendo que al lograr una mejora en el índice de retención se traducirá en una gran ventaja para la compañía.

Capítulo 7: Programa MSR

7.1: Como surge el programa

Si bien desde el año 2001 la empresa ya contaba con una tarjeta bajo el nombre Rewards, y posteriormente en 2008 lanzó la tarjeta Gold, fue recién en diciembre de 2009 que estas dos tarjetas se unifican para crear un único programa llamado, My Starbucks Rewards. Dicho programa de lealtad se lanza al mercado como uno de los puntos de la agenda de transformación de la marca luego de pasar por una gran crisis que obligo a la empresa a cerrar tiendas e implico la vuelta de H. Schultz a la gestión de la marca. Para profundizar sobre el lanzamiento de dicho programa en Estados Unidos y a que respondía la necesidad de contar con un programa de lealtad, consultar el Anexo C.

Como hace referencia el libro El Desafío Starbucks, *“el programa de tarjetas era una ventaja considerable y competitiva en el mercado”* (Shultz, 2011), sin duda una poderosa herramienta de Marketing. MSR, fue parte de un plan para renovar e reinventar la empresa sin alejarse de las raíces de la marca, pero apostando a crecer de forma controlada e innovadora, acercándole al consumidor una novedad que ha sido ampliamente valorada y aceptada.

Starbucks finalmente comprendió que adquirir nuevos clientes puede ser de 5 a 12 veces más caro que retener a un cliente existente (Reichheld & Sasser; Harvard Business Review, 2000). El foco estaba entonces en la retención del cliente por sobre la adquisición y en

generar vínculos de lealtad verdaderos brindando un servicio excepcional para lograr la vuelta de los clientes a las tiendas y que los mismos aporten más valor a la empresa, comprendiendo así el Pareto de la retención donde el 80% de las ventas llegan del 20% de los clientes. Lo que nos da la pauta que no es posible fallar al momento de cumplir la promesa de valor de la marca, aquello por lo que el cliente está dispuesto a pagar más por un producto de Starbucks.

“My Starbucks Rewards” se focalizó en potenciar aun más el vínculo emocional con el cliente, desarrollando un programa que procura comprender ampliamente al consumidor, para construir comunicaciones personalizadas y un vínculo constante a largo plazo haciendo sentir a cada cliente único, más cercana de la marca generando constante sorpresa en el consumidor, ¿cómo se logró? Comprendiendo cada cliente y basándose en las preferencias de los mismos a la hora de pensar acciones y comunicaciones, buscando reconocer y premiar la lealtad de los consumidores frecuentes haciéndolos sentir únicos y especiales.

7.2: Los Pilares del Programa MSR

El programa se basa sobre 4 pilares fundamentales, como primer pilar está la frecuencia, a mayor frecuencia de visita y consumo en las tiendas, los beneficios escalan por los diferentes niveles. Como segundo pilar se basa en la simplicidad, cada vez que algún miembro registrado paga con la tarjeta Starbucks, gana una estrella. A medida que acumulan estrellas los premios crecen, logrando bebidas gratis y una tarjeta personalizada al llegar al nivel dorado. En el tercer pilar encontramos lo emocional y lo aspiracional, donde se dan beneficios en función al nivel en el que se encuentre ubicado el usuario, reconocimientos el día del cumpleaños del consumidor, se busca a la vez sorprender constantemente al usuario, hay contenidos y acceso a información que solo pueden acceder en una primera instancia los usuarios inscriptos y finalmente se da el entendimiento de las preferencias del cliente. Como cuarto pilar del programa es la consistencia en las comunicaciones, siempre se busca reforzar una única identidad de marca destacándose y captando la atención de los usuarios.

El propósito de contar con MSR con niveles se relaciona con la necesidad de contar con recompensas pensadas para cada diferente tipo de consumidor basándose en las necesidades de los mismos. El programa por niveles permite recompensar a cada cliente y

hablarle de una forma más personalizada. Los niveles es lo que le permite a la marca reconocer a los clientes más fieles haciéndolos sentir especiales, este reconocimiento tiene que ver con el sentido de pertenencia al recibir el email por parte de Starbucks felicitando al cliente que llega al nivel dorado, el nivel más exclusivo, lo que busca que cada cliente se pueda sentir único e importante por pertenecer a los clientes dorados de la marca.

De esta forma y en relación a los tipos de programas de lealtad mencionados en el capítulo 6 Starbucks propone lograr un modelo único fusionando lo mejor de los tres tipos de programas de lealtad para crear MSR. Tomando del programa de puntos la dinámica donde la cantidad de compras hace que el consumidor pueda ir moviéndose por los diferentes niveles del programa. Del programa de beneficios se toma la dinámica de otorgar premios a los consumidores. Pero en última instancia pesa mucho lo que conocemos como programas de relacionamiento, ya que MSR trabaja sobre el lado comercial (adquisición de estrellas y beneficios) pero principalmente el foco está del lado emocional. Atacando el compromiso emocional en cada uno de sus clientes y logrando esto con cada uno de los partners por las conexiones que se dan en las tiendas y redes sociales. Pero al mismo tiempo trabajando a nivel de retail creando el tercer lugar para el cliente². El modelo de negocio de Starbucks para llegar a sus clientes, es un modelo 360º que trabaja sobre un número de variables, las tiendas, los partners, las redes sociales, el programa de lealtad y medios masivos de comunicación. El fin último es una misma voz en un número de diferentes medios o situaciones a las que se exponen los clientes.

7.3: Ventajas de contar con un programa de lealtad

Los beneficios básicos que se espera lograr con la incorporación de MSR al acceder a mayor información del consumidor tiene que ver con:

- Identificar los clientes que verdaderamente importan.
- Mantener en el tiempo a los clientes rentables logrando que los mismos generen mayores ganancias e incrementen su consumo.

² Tercer lugar: Para Starbucks el primer lugar para todos es la casa propia aquel lugar donde se empieza y se termina el día. El segundo lugar es la oficina, o nuestro lugar de trabajo. El tercer lugar, es la insignia de Starbucks, la tienda de café. Aquel lugar donde se dan conexiones entre los clientes y partners. El cuarto lugar, es el espacio de lo digital y lo virtual.

- Poder lograr un mayor entendimiento del consumidor y ajustar la oferta a lo que realmente estos quieren.
- Disminuir el porcentaje de rotación de los consumidores.

La construcción de un vínculo a largo plazo es una de las razones por las que resulta positivo incorporar un programa de lealtad dentro de un entorno tan dinámico como el actual con la competencia en constante movimiento. Con un programa de lealtad la empresa se beneficia como consecuencia de un incremento en ventas que es resultado de un consumidor más satisfecho, gracias a que la empresa pudo cumplir o hasta superar las expectativas del cliente y brindarle lo que este busca, un buen servicio, un buen producto, una experiencia memorable junto a una comunicación y producto final personalizado.

En lo que respecta a la experiencia memorable mencionada recientemente, este es un concepto que ha trabajado la marca desde su incursión en el mercado como parte de su diferencial y propuesta de valor, mucho antes del lanzamiento de MSR. En el libro *Flip The Funnel*, de Joseph Jaffe, el mismo menciona la distinción de la experiencia que se vive al poder ingresar a una tienda de Starbucks, donde al caminar por la puerta ya se percibe el aroma a café, se puede oír la música de fondo y uno tiene la posibilidad de pedir su bebida completamente personalizada preparada por su barista preferido, por lo que el consumidor estará dispuesto a pagar alrededor de los \$50 o \$60 pesos en contraposición a lo que puede ser tomar un café apretando un botón y recibéndolo de una máquina expendedora por \$20. En el medio de ambos procesos la experiencia hace que todo el camino que transita el consumidor haga que pagar más del doble por su café valga la pena. El autor destaca que la experiencia para el cliente se trata de:

- Ser reconocido
- Sentirse especial e importante
- Ser recompensado
- El poder desarrollar un sentido de pertenencia, ser parte de algo grande

Para lograr el éxito del programa de lealtad desde Starbucks se considera que el mismo debe:

- ofrecer beneficios deseables
- ser simple
- de fácil accesibilidad por parte del consumidor
- debe captar la atención de los consumidores de MSR y ser aspiracional

MSR busca sorprender y deleitar a cada cliente.

Capítulo 8: Consumidores

Si bien hay una gran población de consumidores de café en Argentina, no todos ellos son consumidores de Starbucks. La empresa ha ido ganando consumidores a medida que fue abriendo tiendas en el mercado argentino y a medida que la gente comenzó a conocer el formato donde el cliente hace su pedido y espera el mismo en el hand-off (punto de entrega) de la barra. Este es un punto no menor dado que este tipo de formato no existía previamente en el país, y el consumidor argentino estaba acostumbrado a sentarse en una mesa y ser atendido. Aunque en una primera instancia con la primer apertura en 2007 los más entusiasmados eran los jóvenes o las personas que ya conocían la marca por viajes al exterior, este público se fue ampliando con el correr del tiempo. Un claro ejemplo de cómo el público se fue animando poco a poco a este formato es el último lanzamiento de la marca en el mercado Argentino con la plataforma "Clásicos", donde se ofrecen los clásicos argentinos: café con leche, cortado, cortado en jarrito o una lagrima en vajilla de porcelana, para su público más clásico y conservador.

Todo el público que se ha ido adquiriendo se logra sin hacer uso de publicidad paga, la publicidad para Starbucks son sus mismas tiendas (actualmente cuenta con 95 tiendas en el mercado Argentino), la expansión geográfica dentro del país es de suma importancia para llegar a más personas. Starbucks es un ejemplo de empresa que sin publicidad paga ha podido llevar adelante estrategias de Marketing muy exitosas. Cabe aclarar que la apertura de puntos de venta se da de forma estratégica e implica un previo análisis detallado de mercado. Starbucks no es una marca masiva ni pretende serlo, sino que busca continuar haciendo foco en sus leales consumidores que valoran la experiencia enriquecedora que propone la marca, por lo que cada apertura de tienda es cuidadosamente analizada.

El mercado objetivo primario de la marca abarca hombres y mujeres ABC1C2 entre 25 y 40 años. Este segmento pasa a representar casi un 50% de las ventas de la compañía. Para ello la marca trabaja para mantenerse a la vanguardia, y ofrecer bebidas sofisticadas, que es el tipo de producto que se acerca a buscar el consumidor Starbucks. En función a estudios de mercado que lleva adelante el departamento de consumer insight ubicado en Seattle, Estados Unidos, este grupo de consumidores cuentan con ingresos relativamente altos, carrera profesional y se interesan en el cuidado del medio ambiente y ética profesional con la que operan las empresas de las que son consumidores.

Los jóvenes adultos cuyo rango etario va desde los 18 años a los 24 años, representan un 40% de las ventas de Starbucks. Es muy común ver que los estudiantes universitarios eligen Starbucks para juntarse a hacer trabajos o estudiar. Este segmento requiere otro tipo de herramienta para captar su atención y es por ello que la marca comenzó a trabajar fuertemente en todo lo que son sus redes sociales con fuerte presencia en Facebook, Instagram, Twitter y Pinterest, sitios donde este público joven destina una gran parte de su día para informarse acerca de tendencias, y es allí donde la marca le habla a ellos, posicionándose como un marca "cool".

Finalmente los niños más chicos y adolescentes también son parte del público objetivo de la marca, cuyo rango etario va desde los 13 años a los 17 años. En el caso de este público son los padres quienes compran por ellos, siendo el chocolate caliente y frappuccinos a base de crema los favoritos de este tipo de público.

En función a las investigaciones de mercado que corre el departamento de consumer insight corporativo se ha podido detectar que un segmento que resulta ser sumamente interesante para Starbucks esta compuesto por los Millenials. Principales consumidores de Frapuccinos, los Millenials son influyentes, extrovertidos y tienen muchos amigos. Usan las redes sociales como medio principal de conexión. Tienen la necesidad de estar constantemente conectados y al mismo tiempo la necesidad de ser únicos. Ven el mundo como grupos que se influncian mutuamente. Enfocándose en explorar pasiones, roles y pasatiempos diferentes buscan definir su identidad ideal. Cambian de grupo según actividad o estado de animo. Encuentran en las bebidas de Starbucks, la personalización, lo que les permite encontrar la bebida ideal

para encajar con cada estado de ánimo, actividad, pasión o grupo con el que estén (Starbucks Coffee, 2014).

Como se ha citado previamente, Seattle, casa matriz para Starbucks Coffee Company, cuenta con su propio departamento de consumer insights, que corre varios estudios de mercado no solo para Estados Unidos sino también para otros países. Son los encargados de analizar un nuevo mercado que puede ser completamente desconocido para la compañía antes de ingresar al mismo con el objetivo de comprender la cultura y al cliente objetivo. Este departamento analiza las tendencias de mercado y comportamiento del consumidor de forma constante. Estados Unidos es el único país que cuenta con su propio departamento de consumer insights, a diferencia del resto de los países que en caso de querer acceder a información del consumidor en su mercado deberán recurrir a tercerizar la investigación de mercado. De todas formas los mercados toman información valiosa basada en los estudios de mercado que corre Estados Unidos.

Algunas de las tendencias que se identificaron en el último tiempo dentro del perfil del consumidor de Starbucks, muestran que este consumidor cambio en su forma de pensar y sus intereses. Se muestra como un perfil de consumidor, que considera que lo más importante no es el dinero, que se encuentra en un mundo inmerso en la tecnología que parece hacerlo sentir más pequeño dentro del mundo, y que muestra encontrarse en el camino de la búsqueda hacia la estabilidad sin dejar de ser parte del colectivo común. A lo que Starbucks interpreta que de uno u otra manera todos estamos en el mismo camino que tiene que ver con sembrar simples conexiones humanas. De esta forma comienza la historia de la marca por crear estos momentos de conexiones.

Lo que hace diferente a Starbucks para el consumidor, tiene que ver con estos momentos de conexiones genuinas que se crean en cada tienda cuando el barista reconoce al cliente y lo saluda por su nombre, le ofrece amablemente una recomendación para personalizar la bebida o simplemente espera con una sonrisa atender al siguiente cliente de la fila, generando un valor diferencial en la vida de cada cliente que pasa por la tienda y como lo define el legado de la marca, *“los clientes llegan a la tienda por su taza de café, se quedan por el ambiente confortable y vuelven por las conexiones”*. El modelo de negocio se trata de crear esos momentos, lograr esas conexiones en cada taza de café que se entrega al cliente. El momento Starbucks, es un momento para hacer una pausa, para conectar con

uno mismo y con los otros, para prepararse para lo que esta por llegar. Se trata de lo que sucede cuando la gente realiza esas conexiones y como se sienten. Y así es que la misión de la empresa “*Inspirar y nutrir al espíritu humano, una taza, una persona y una comunidad a la vez*” marca el camino a cada partner. Inspirando, los clientes pueden ver su día de una forma más optimista luego del paso por la tienda, ser bien recibidos y tratados de un modo amable y cálido. Para Starbucks servir al espíritu humano tiene que ver con moverse del “yo” al “nosotros”. Miles de personas sintiéndose mejor con ellos mismos y con el día que tienen por delante busca tener un impacto en el hacer al mundo un lugar mejor. Pero a la vez esto se conecta con el “nutrir”, y es porque cada uno de estos momentos de conexiones y de sentirse reconocido por el otro no hacen más que nutrir al espíritu humano. Y también en la misión esta la comunidad, por lo que entendemos a todas aquellas personas, la comunidad entera y el vínculo que todos sienten al apoyarse el uno con el otro.

Volviendo sobre la audiencia objetiva de la marca, y los numerosos estudios llevados a cabo por el departamento de consumer insights de Seattle, Starbucks reconoce, que al intentar hablarle a todo el mundo, finalmente la marca no resulta atractiva para nadie. Pero al hablar a la audiencia indicada, es que se puede alcanzar millones. Porque influncian e inspiran a otros.

Dentro del los segmentos de mercado que abarca a los consumidores de Starbucks, habrá un target particular a quienes se dirige My Starbucks Rewards en Argentina. Dichos consumidores a los que se les hablará desde el programa de lealtad, son aquellos consumidores realmente comprometidos con la marca, aquellos que la valoran y pueden percibir el valor diferencia de Starbucks. También son los clientes que le dejan a la marca un ticket promedio más elevado que el común de la gente y no dudan a la hora de su elección por el factor precio, dado que no es un determinante para ellos por lo que la marca entrega a cambio.

8.1: Entendimiento del cliente relevante como clave del éxito

Joseph Jaffe, a lo largo de su libro *Flip the Funnel*, habla de la idea del embudo por la que pasan los clientes y las marcas, siendo que la marca comienza en la parte superior del embudo dirigiéndose a muchos pero lo que ocurre en la realidad es que tal como un embudo, el grupo de personas que finalmente se convierte en clientes es menor y se va

reduciendo notablemente a medida que pasamos por el embudo. Lo que el autor busca resaltar a lo largo del libro tiene que ver con la importancia de comprender quienes son realmente los clientes que importan y que valen para la empresa, para así poder dirigirse a estos de formas más personalizadas. ¿Y cómo se puede lograr esto según el autor?

- Generando awareness, típicamente mediante los medios de comunicación.
- Elevando el interés en los clientes, por lo general por publicidad, apelando a lo emocional, educando a los clientes, etc..
- Creando deseo, valiéndose de las estrategias de testeo, sampling, incentivos u ofertas especiales.
- Facilitando la acción, esto implica achicar la distancia de todo lo que se encuentre entre la intención de compra y el verdadero compromiso hacia la marca. Ejemplo: ofertas instore o online.

Desde Starbucks Argentina se identificó la necesidad de comenzar a incorporar estos conceptos, y poder hacer el ejercicio de entender quienes son los clientes relevantes para así poder segmentar, concepto que se encuentra relacionado a las ideas de Gupta & Lehmann del capítulo 6. El fin último no solo tiene que ver con mantener dichos clientes que son rentables para la marca en el tiempo, sino hacer que estos consumidores sean los evangelizadores de la marca y promotores. Por ello se cree que MSR es un primer paso para comenzar a entender en profundidad a los consumidores de la marca y poder invertir de forma más eficiente el presupuesto de Marketing, partiendo de la base que el programa proporcionará un alto volumen de información acerca de los momentos de consumo.

Capítulo 9: FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de mercado (95 tiendas). • Propuesta de valor alrededor de la experiencia. • Producto de alta calidad. • Marca como promesa de confianza. • Cultura organizacional fuerte. • Know How corporativo (MSR en otros países). • Conexiones humanas, enriqueciendo el día del cliente. • Personalización que ofrece la marca. • Ambiente confortable. • Alta aceptación de MSR en mercados donde se implementó la plataforma. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser los primeros en llegar al mercado. • Reforzar el vínculo con el cliente. • Dar a conocer la propuesta de personalización de la marca. • Mensajes y comunicaciones personalizadas. • Beneficios financieros. • Base de datos del comportamiento del consumidor. • Identificar los beneficios canjeados frecuentemente. • Incremento de la frecuencia de consumo. • Menor pérdida de clientes al incrementar la satisfacción.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacidades técnicas. • Carencia de una plataforma donde almacenar datos del usuario. • Sistema POS se vuelve más lento y suele tildarse teniendo que reiniciarse. • Desarrollar o adquirir capital humano para implementar y manejar MSR. • Imposibilidad de utilizar la tarjeta MSR en cualquier lugar del mundo. • Funcionamiento como tarjeta prepaga. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copia del programa por la competencia. • Desarrollo de la tarjeta de forma local puede implicar altos costos. • Inestabilidad económica. Alta inflación. • Baja barrera de entrada a la industria de la cafetería o programa de lealtad. • Sustitutos a MSR, como ser cupones de descuentos. • Barreras de salidas altas. • Beneficios del programa no pueden estar atados a un consumo en plata por los índices de inflación.

Capítulo 10: Desarrollo de la Estrategia MSR por niveles en Argentina

10.1: Propuesta de Valor

My Starbucks Rewards se centra en función a los consumidores más fieles de la marca, con piezas comunicacionales fácilmente comprensibles y personalizadas para cada tipo de consumidor de forma tal de hacerlos sentir únicos. El programa se propone escuchar y comprender a sus consumidores, bajo la lectura de que el consumidor actual se encuentra en la constante búsqueda de valor. El programa le da la posibilidad a la empresa de crear

vínculos más personales y adelantarse a las necesidades del consumidor construyendo vínculos a largo plazo de una forma simple e incluyendo a cada consumidor.

El valor agregado de MSR, es que el programa entrega y genera valor en cada paso, esto se puede visualizar en la figura número 1, que muestra como se va a generar valor en cada etapa del proceso.

Figura 1:



Fuente: Starbucks Coffee Company

Lo que nos muestra la figura 1 tiene que ver con una serie de objetivos de creación de valor, vinculados a las tácticas que se llevarán a cabo. Repasaremos a continuación dichos objetivos esperados y sus tácticas asociadas.

- Incrementar awareness, el target debe ser sobre las personas realmente interesadas.
- Incrementar la venta, hablarle a los consumidores acerca de ofertas realmente importantes.

- Frecuencia, ofreciendo estrellas adicionales por comportamientos de consumo que no son los habituales.
- Incrementar ticket promedio, estrellas adicionales por consumo de skus más caros como ser cafeteras.
- Mantener altos niveles de lealtad, con ofertas sorpresivas para el cliente.

Una de las ventajas del programa se asocia con el trato diferencial que recibe cada consumidor al ingresar a las tiendas, al entregar la tarjeta quien atiende puede acceder rápidamente a una base de datos, con el detalle desde el nombre del cliente hasta sus últimos consumos, etc. lo que da la posibilidad de dar la bienvenida al consumidor y saber rápidamente sus preferencias como preparar rápidamente la bebida preferida del cliente antes de que el cliente inclusive la solicite. Mismo está la posibilidad de ofrecer un producto de food en función a sus últimos consumos. Básicamente MSR gira alrededor de una serie de beneficios para el consumidor que tienen que ver con: velocidad, premios, beneficios, asociación de marca, conveniencia, posibilidad de chequear el balance online, etc.

Basado en investigaciones de mercado que ha realizado Starbucks se pudo entender que los consumidores quieren un programa de lealtad que los incluya, que sientan que el mismo está personalizado en base a sus preferencias y que sea fácil de comprender. El negocio para Starbucks es impulsado tanto por la frecuencia y lealtad en el consumo como en la habilidad para incentivar el comportamiento de compra de los consumidores basándose en la información del cliente.

El valor para el consumidor reside en ser premiado por ser leal a la marca de una forma rápida y sencilla, lo que es una fortaleza del programa al mantener a los consumidores motivados y comprometidos, invitándolos a volver una y otra vez en busca de acumular más beneficios. El valor no solo tiene que ver con el adquirir premios sino con el hecho de reforzar la idea de que uno puede ser parte, sintiendo cierta exclusividad o conexión con la marca por poseer la tarjeta del programa de lealtad y sentir que la marca lo reconoce y lo comprende. Por ello cada eslabón del programa está pensado para generar un mayor compromiso, generar valor, proveer un trato especial y sorprender al consumidor.

10.2: Factores críticos para el éxito de MSR

Inicialmente se deberá aprobar la inversión que el proyecto requiere en términos de sistemas, para luego pasar a una aprobación por la inversión total del proyecto y presentación del ROI. En paralelo se deberá ir validando el proyecto con el área de legales. Con la aprobación desde ambas casas centrales Estados Unidos y México, se podrá proceder a avanzar con el proyecto. El mismo podrá sufrir retrasos mas que nada por la integración de las nuevas tecnologías al punto de venta (POS) o por cambios en la estrategia del proyecto en sí la medida que comienza a hacerse realidad.

Los pasos más complicadas respecto al lanzamiento del proyecto tendrán que ver con:

- La integración del sistema en POS (punto de venta, donde los partners realizan el cobro al cliente) a cargo del departamento de sistemas.
- La integración de toda la información de cada cliente con la web (base de datos). A cargo de sistemas y marketing.
- Análisis de costos por los beneficios entregados al cliente, y por otro lado el impacto del programa en el cliente.

Estas dos acciones que llevaran un mayor tiempo en una etapa inicial, luego permitirán el correcto lanzamiento del proyecto para Enero de 2017. Y de esta forma cristalizar los objetivos el proyecto con gran contundencia, buscando:

- Aumentar la frecuencia de consumo, ticket promedio y lealtad de los consumidores inscriptos en el programa.
- Diferenciarse de la competencia con dicho programa, Starbucks Argentina, sería la primer cafetería en el país en contar con un programa de lealtad.
- Construir el CRM de la empresa.
- Crear y manejar una plataforma de Customer behavior.

Un desafío no menor que tendrá la implementación de My Starbucks Rewards en Argentina frente a su segmento de público objetivo, tiene que ver con la educación del consumidor, si bien hoy el cliente en Estados Unidos está muy educado y sabe muy bien que es lo que le gusta y sus posibilidades de personalización esto no ocurre en Argentina, donde nos

encontramos a un cliente más temeroso, que por vergüenza a preguntar pide un Cappuccino o un latte, bebidas clásicas con las que se encuentra familiarizado. Aún queda un largo camino por recorrer en cuanto al aprendizaje que deben hacer los consumidores acerca del producto que se les está ofreciendo y My Starbucks Rewards llega de alguna forma no solo para generar vínculos a largo plazo sino para educar al consumidor. Si se logra ofrecerle al consumidor lo que realmente este quiere es que será posible tenerlo comprometido con la marca por más tiempo.

10.3: Optimización de la información que provee MSR

Si bien en Argentina, se cuenta con fuentes generadoras de información acerca del cliente, como ser el registro de un cliente en la web o el registro a la base de datos para el envío de newsletters informativos, a partir de la incorporación de MSR en el mercado, se trabajará con el propósito de optimizar estas fuentes de información acerca del cliente. Ser usuario activo de MSR es de por sí una gran fuente de información, pero es la optimización de la información lo que realmente importa. Por lo que es fundamental lograr linkear la información de un mismo usuario en una sola base, para crear un escenario preciso de su comportamiento.

Como se resalta la importancia de tener las bases de datos por cada cliente actualizadas y consolidadas, por consolidada me refiero a que toda la información de un mismo usuario deberá encontrarse en un mismo lugar y no desparramada por diferentes base de datos, también es de suma importancia la optimización del mensaje. Los mensajes deberán estar interrelacionados en los diferentes medios de comunicación, y de esta forma la información resultante del comportamiento del usuario será de fácil análisis. Con esto se entiende, que al enviar un mensaje al usuario por diferente medios, con el objetivo de entender realmente el impacto de ese mensaje es de suma vitalidad que el mensaje sea el mismo en todos los medios, y no estar enviando un numero de mensajes diferentes, con el propósito de poder comprender realmente el impacto que se obtuvo.

Los beneficios resultantes de cada tipo de información son independientemente beneficiosos, pero invaluable una vez que logran combinarse para crear mejores perfiles de consumidores, al brindar una mayor posibilidad de acción.

Con la implementación de MSR se espera adquirir una mayor información del usuario por medio de: el uso de la tarjeta por la cual se podrán medir las transacciones, la cantidad de activaciones y bajas, redenciones, cargas y comprender cuando y donde ocurren las visitas. Por la información personal que debe cargar cada usuario cuando se inscribe en el programa, lo que incluye datos como: nombre, email, fecha de nacimiento, bebida preferida, dirección, nivel en el que se encuentra, etc. Por la POS, (punto de venta), este es el acceso a la información por SKU. Nos indica que productos compra, cuando y donde cada usuario inscripto al programa. La aplicación móvil, redes sociales, etc.

El objetivo primordial en cuanto al manejo y análisis de la información, es ir tomando diversas porciones de información subestimada en el pasado para multiplicar la inversión dentro del programa y hacer uso de dicha información para lograr ingresos incrementales.

Capítulo 11: Objetivos y Metas

11.1: Objetivos Cuantitativos

- Alcanzar 100.000 inscriptos al cabo del primer año desde el lanzamiento del programa. (Objetivo establecido y acordado con la corporación)
- Incremento de la frecuencia de las visitas a tiendas por parte de los consumidores que cuentan con la tarjeta MSR. Incrementándose la misma un 15% al cabo del segundo año. Esto se medirá mediante la base de datos del primer año a la que nos permitirá tener acceso la tarjeta donde se podrá dar seguimiento a las compras de cada cliente como la frecuencia.
- Incremento de 5% en transacciones totales, debido al incremento en la frecuencia de visita por parte del cliente una vez inscripto en el programa MSR.
- Incremento del ticket promedio del usuario de MSR en un 5% (AT sin considerar redenciones, sin considerar el AT neto de descuentos o premios asociados a la tarjeta), al incentivar el consumo y brindarles beneficios que los lleven a incrementar la cantidad de ítems que se compran en la tienda.
- Mejorar el Customer Voice de las tiendas, promedio general de 10%. El objetivo de

mejora a alcanzar en CV se establecerá por tienda considerando el CV promedio logrado.

11.2: Objetivos Cualitativos

- Hacer una encuesta semestral, la primera sería en Junio 2017, a los usuarios de MSR para medir el nivel de satisfacción e identificar posibles mejoras que se le pueden hacer al programa o beneficios para incrementar aun más el vínculo con cada cliente. Al mismo tiempo se buscará medir el awareness de los nuevos lanzamientos y de los productos de temporada con comunicaciones anticipadas para los clientes con MSR, analizando el impacto en la venta de nuevos productos dentro de los usuarios MSR. En paralelo se correrá un estudio de Net Promoter Score, con el objetivo de entender la predisposición de los consumidores para recomendar la marca.

Después de la medición inicial, se fijarán objetivos para aumentar la satisfacción de cara al futuro de forma general para todas las tiendas como de forma particular considerando el volumen, transacciones y performance de cada tienda en particular. Se buscará identificar mediante las ventas incrementales (partiendo de un comparativo 6 meses previo al lanzamiento del programa y 6 meses posteriores al lanzamiento de MSR) si las hubiera, dentro de aquellos ítems de personalización, para entender si realmente se está cumpliendo el objetivo de educar al consumidor y darle a conocer las posibilidades de personalización que tiene la marca. Luego de la medición inicial, se fijarán objetivos de mejora general total tiendas y se analizarán casos particulares por tienda y cliente para alcanzar ventas incrementales ligadas a la personalización y sofisticación del consumidor. Como puntos importantes se trabajará sobre:

- Innovación y personalización en la forma de comunicar y qué comunicar frente a cada cliente. Trackear el comportamiento de consumo inmediatamente luego de que los clientes reciban el mensaje comunicacional hasta 1 semana posterior, para entender si las comunicaciones a medida generan que el consumidor vaya a la tienda por el producto que se promociona o migre consumos.

- Creación de una plataforma con toda la información de consumo de los consumidores (customer insights). Al cabo de los primeros 3 primeros años se espera que las suscripciones al programa estén por encima del millón de usuarios para contar con una base de datos contundente y cada vez más representativa. Con la base de datos de los consumidores inscriptos en MSR, se realizará Datamining siguiendo un conjunto de técnicas que permita explorar en profundidad las grandes bases de datos de forma automática o semiautomática, con el objetivo de entender los patrones repetitivos de compra o tendencias que expliquen el comportamiento de los consumidores.

Capítulo 12: Marketing Mix

12.1: Producto

La estructura que tiene por objetivo el programa MSR en Argentina es el de implementar el programa de lealtad por niveles. Los beneficios son alcanzables de forma frecuente y el objetivo último de alcanzar el nivel dorado tiene que ver con llegar a la verdadera creación del vínculo emocional entre el cliente y la marca. Cada cliente necesita sentirse valorado y reconocido. Contar con un solo nivel o un bajo nivel de diferenciación entre los clientes de los diferentes niveles puede acabar por hacer que el cliente se sienta uno más de los tantos clientes de la marca, y es por ello que desde la corporación se hace hincapié en el programa de lealtad basado en niveles. La motivación primaria por inscribirse al programa girará alrededor de los beneficios económicos y el sentimiento de estar más cerca de la marca, accediendo a beneficios exclusivos, recibiendo comunicados de futuros lanzamientos con anticipación, etc.

El recorrido por MSR tiene una primera instancia de bienvenida, para luego obtener 5 estrellas y ser parte del nivel verde, y obtener 30 estrellas para posicionarse en el nivel dorado. De esta forma MSR incorpora componentes operacionales y sentido de la pertenencia. Luego que el consumidor recibe su primer beneficio, es en este acto donde se refuerza el compromiso y el apego hacia la marca, dando lugar al deseo en el consumidor por llegar al nivel dorado como demostración de este vínculo emocional con la marca. Los

consumidores irán llegando al nivel dorado motivados por los beneficios y por el deseo de formar parte de un cierto grupo exclusivo.

Como se mencionó previamente la tarjeta MSR es una tarjeta de recarga, con una carga mínima a realizar pudiéndose recargar cuantas veces el consumidor lo desee. MSR resulta ideal para regalar y tiene varios diseños disponibles que incluyen ediciones limitadas. Se puede adquirir una tarjeta MSR en cualquier tienda Starbucks sin costo alguno. Para activar la misma se deberá registrarla de manera on-line en la página web de Starbucks; este registro online le brinda al cliente el beneficio donde en caso de perder la tarjeta evita perder su monto cargado dado que todo queda registrado bajo su usuario. La tarjeta se puede cargar en las tiendas como de forma online en el mercado de USA, en el caso de Argentina la recarga solo será en las tiendas como sucede actualmente en México y no se incorporará en una primera etapa la recarga digital.

Al ser necesario registrarse vía web para activar las tarjetas MSR, las mismas generan un gran beneficio a la empresa, que se relaciona con la capacidad de adquirir información del cliente, y crear una valiosa base de datos. Cada registro de cada usuario con una tarjeta significaba desde el acceso a su mail, hasta la posibilidad de conocer sus bebidas favoritas, la frecuencia de compra, si suele comprar un producto de food, etc.

Una vez que el cliente registra su tarjeta MSR, ya es parte del programa de lealtad y comenzará a transitar por los tres diferentes niveles del programa.

Nivel de Bienvenida: los beneficios para los consumidores se inician ni bien deciden formar parte del programa, donde solo deben registrarse al programa en la web de Starbucks y ya obtienen su primera bebida preferida gratis. Este nivel también consta de una bebida de cumpleaños gratis, y otros beneficios que van variando por temporada.

Nivel Verde: Una vez que el consumidor ya se encuentra registrado y utilizó 5 veces la tarjeta, con 5 estrellas en su haber, avanzan al nivel verde. En este nivel se acumulan los beneficios del nivel anterior y se suman otros beneficios como: la personalización de bebidas, una bebida alta por la compra de café en granos, extra syrup gratis, extra shot gratis y recarga de café del día o té del día gratis. Adicionalmente una vez en este nivel los

clientes tienen la posibilidad de enterarse de ante mano de nuevos lanzamientos y novedades de la marca.

Nivel Dorado: Además de los beneficios mencionados anteriormente una vez que se llega al nivel dorado acumulando 30 estrellas se obtiene una bebida gratis de bienvenida, cada 15 consumos se recibirá una bebida gratis. La posibilidad de mantener el status gold depende de la frecuencia de consumo. Ofertas personalizadas, invitaciones a seminarios y eventos vip, acceso a promociones con anticipación o periodo extendido, entre otros beneficios serán los más añorados por los consumidores. Esas 30 estrellas mencionadas permitirán la permanencia en el nivel dorado por un año. Para mantenerse en este nivel se deben juntar otras 30 estrellas durante el siguiente año.

Llegado al nivel tan esperado, que es el nivel dorado lo que consagra al cliente y revalida la lealtad del mismo con la marca, los beneficios emocionales serán los que generen un impacto considerable en el consumidor, siempre que los mismos se ofrezcan de forma personalizada por medio de la sorpresa y el deleite. Estos beneficios emocionales tienen que ver con hacer sentir al cliente privilegiados y especiales, esto se logra por pequeños gestos personalizados, como una invitación exclusiva solo a aquellos miembros que más dinero gastan en Starbucks para algún evento especial como un día privado de shopping previo al lanzamiento de toda la colección navideña por ejemplo. Estas acciones ayudan a incentivar la recomendación por el boca y así lograr clientes que se vuelven evangelizadores de la marca.

Una vez que el cliente llega al nivel dorado y su compromiso con la marca ya es elevado, las consideraciones que se deben tener al momento de los beneficios son varias. Será importante focalizarse en la personalización de cada uno de los niveles existentes en el programa, antes de crear beneficios adicionales para los clientes Premium. Para evitar excluir miembros de MSR, la estrategia de comunicación se deberá centrar alrededor de segmentos personalizados. Al momento de analizar adicionar un nivel extra se deberá considerar cuidadosamente llegado el caso de necesitar una diferenciación adicional con miembros de MSR que sean de muy alta frecuencia y gasten mucho dinero en la empresa. Será fundamental apalancar y tomar ventaja de toda la información que este sistema proveerá de cada cliente, analizando la información constantemente y así mismo

comprendiendo el uso potencial de dicha información en el mercado con el objetivo de crear estrategias de personalización.

Los beneficios del programa irán virando de acuerdo a los niveles. Los primeros niveles del programa se asociaran a los beneficios más duros como ser: adicionales en las bebidas, algún producto de food, bebidas gratis o cupones. Este tipo de beneficios es el que espera encontrar el consumidor durante sus primeras interacciones con el programa. Pero no serán suficientes para mantener el interés por el programa. Con el tiempo, y la construcción del vínculo más fuerte entre el consumidor y la marca, el cliente se ira sofisticando y así elevando las expectativas respecto a lo que espera que la marca le otorgue y es el momento donde lo que espera es la obtención de beneficios en relación con el servicio, que son los que a fin de cuentas lo mantendrán comprometido con el programa de lealtad. Por beneficios que tienen que ver con el servicio y promesa de la marca entendemos: entradas a un concierto, participación en avant-premier de lanzamientos de productos, reconocimiento público, avant premiers de películas, etc. Este tipo de beneficios son los que esperan los clientes Premium, que buscan la personalización y la sorpresa por parte de la marca, haciéndolos sentir únicos y especiales respecto al resto de los usuarios del programa.

Para comprender como recompensar a los clientes en los niveles más altos del programa, Starbucks Argentina toma como casos de ejemplo los estudios que realizo Starbucks Corporación, donde fue analizando que hicieron otras marcas (que no necesariamente están en la misma industria) en el mercado de forma exitosa, con el fin último de inspirarse. Para profundizar sobre estos casos que resultaron ser casos de inspiración para el lanzamiento de MSR consultar el Anexo D.

Será de suma vitalidad pensar en beneficios espontáneos que incentiven a los consumidores a actuar de forma rápida para poder gozar de dicho beneficio, esto podría incluir un número limitado de entradas para un concierto o entradas para una avant premier de una película. La estrategia en el largo plazo se trata de, potenciar esa ventaja complementaria que se podría adquirir asociándose con partners estratégicos para brindar beneficios únicos y sorprendentes para los consumidores premium.

Se empezará a incorporar este tipo de beneficios poco a poco, e incorporando en una primera instancia uno o dos beneficios de este tipo para con el tiempo ir ofreciendo una

mayor cantidad de los mismos. La premisa tendrá que ver con mantenerlo sencillo. Algunos de los beneficios se podrán relacionar con una visita exclusiva a alguna hacienda productora de café o a una planta. Invitaciones especiales para el pre lanzamiento de nuevas bebidas en la tienda, etc.

Resulta sumamente importante dentro del programa MSR que los beneficios otorgados a un grupo no perturben a otros miembros que no tienen acceso al mismo. De aquí la necesidad de hacer personal cada beneficio con el objetivo de ser efectivos.

Los clientes ubicados en los niveles más altos quieren estar más cerca de la marca que el resto de los clientes y quieren sentirse reconocidos de formas diferentes que el resto de los consumidores. Por lo que se deberá considerar en la implementación:

- Que es necesario crear un vínculo más cercano entre Starbucks y sus consumidores en los niveles más altos dentro de MSR, creando experiencias personalizadas donde puedan elegir entre distintas opciones.
- A diferencia de los casos de éxito citados de otras marcas, Starbucks tiene un ticket promedio mucho menor, y una frecuencia mayor que las tiendas de retail de lujo, por lo que es fundamental analizar cuales son posibles ofertas apropiadas y al mismo tiempo relevantes para el consumidor. Un ejemplo de una experiencia viable para Starbucks: tienen que ver con una degustación exclusiva en tiendas.
- Estos clientes ubicados en niveles superiores también valoraran las experiencias que incluyan “amigos” por lo que el compromiso y beneficios se expanden más allá del simple consumidor que esta recibiendo un beneficio para darles la oportunidad de vivir una experiencia o disfrutar de un beneficio en compañía de un ser querido.

Con los clientes premium será importante la óptica de Marketing personalizado. Son los beneficios personalizados mediante los cuales será más fácil construir la relación a largo plazo con estos últimos.

A medida que la frecuencia de consumo se incrementa, las premiaciones también crecen. El desafío para la empresa tiene que ver con la capacidad que la misma tenga para hacer sentir único y especial a cada tipo de consumidor controlando al mismo tiempo el costo.

Al mismo tiempo otro beneficio de la tarjeta MSR es que se convierte en una base de datos y fuente para adquirir nuevos insights y hasta detectar problemáticas.

Sera fundamental la adaptación del programa de beneficios MSR para el mercado Argentino. Esto implica la adaptación del programa a un contexto económico e inflacionario. Basicamente la adaptación del programa al mercado tendrá más que nada que ver con el tipo de beneficio que se le podrá otorgar al consumidor ya que la propuesta de beneficios a brindar al cliente deberá considerar un mix de productos que sea rentable para la empresa dado que hay ciertos insumos muy costosos que no se incorporarán como beneficios en el programa. Mismo la comunicación requerirá de cierta adaptación considerando al tipo de cliente argentino y lo que este último valora, como así también los objetivos para MSR Argentina pueden variar con respecto a los objetivos del programa corporativo considerando las variables duras que se querrán atacar con el lanzamiento del programa en el mercado.

12.1.1: Concept Test

Junto con dicho plan de marketing, se presenta un ejemplo de Concept Test, con el fin de llevar a cabo una investigación más específica respecto al nivel de aceptación por parte de los clientes frente a MSR. El Concept Test que se propone hacer buscará entender si es adecuado continuar con el proyecto y confirmar la elección del concepto. Adicionalmente puede proveer ideas de mejora junto con un entendimiento de la previsión estimada de la demanda.

En dicho Concept test se le hablará al consumidor acerca del producto que se lanzará, como será la promoción, precio y plaza. Esta investigación de tipo primaria se llevará acabo de forma cuantitativa por medio de una encuesta, con una cantidad de encuestados que resulte representativa para la toma de decisiones.

Para profundizar sobre dicho test propuesto dirigirse al Anexo E, donde se podrá encontrar el ejemplo de la plantilla que se utilizará para hacer el Concept Test entre consumidores de la marca.

12.2: Precio

En lo referente al precio, la inscripción al programa como el acceso a la tarjeta no tiene costo alguno para el cliente. El costo en el que va a incurrir el cliente es cuando quiera activar su tarjeta prepago o recargar la tarjeta para poder realizar sus compras y pagar con su tarjeta MSR e ir sumando estrellas. Si bien el costo es el mismo que no tener la tarjeta luego el consumidor va adquiriendo beneficios por sus consumos gracias a la acumulación de estrellas. Pero como un gran beneficio para el cliente, a medida que este último vaya adquiriendo estrellas, logrará una serie de ahorros y descuentos. Algunos de los beneficios con MSR son:

- Con la compra de un café del día podrá obtener el refill del mismo gratis.
- Con la compra de ciertos productos, se podrás llevar un café del día gratis.
- Extra syrup en sus bebidas.
- Descuentos en productos de food.
- Descuentos sobre café en granos o productos de merchandising.
- Acceso más temprano o por un período mayor a promociones exclusivas o descuentos.

El costo para el cliente desde el punto de vista del esfuerzo que el mismo debe hacer para acceder al programa MSR, es prácticamente nulo, dado que no es más que el esfuerzo de registrarse en la web lo que no le toma más de 5 minutos totales. Luego a lo largo de todo el programa las actualizaciones y status de cuenta le llegaran de forma automática, sin tener que preocuparse por hacer el seguimiento de sus balances.

Del lado de la empresa sí hay un costo del programa, que es lo que se asume como una inversión con el propósito de mantener la satisfacción de los clientes y generar el vínculo a largo plazo y una relación duradera. Este costo que se ve como una inversión dentro del programa de lealtad, hace referencia a: el costo de la impresión de las tarjetas con sus diferentes diseños, los descuentos, regalos, sorteos, eventos o actividades especiales que se les otorgará a los clientes con MSR y toda inversión directamente asociada con el programa de lealtad como ser empleados, evento de lanzamiento, pauta en medios digitales, etc. Los costos variables serán incrementales con el paso de los meses y años a medida

que el programa tenga un mayor número de inscriptos por lo que será de suma importancia ir haciendo un seguimiento de los mismos.

Al cabo de 3 meses del lanzamiento de MSR en el mercado argentino, luego de contar con una serie de aprendizajes y realizados los ajustes necesarios al programa, se lanzará la plataforma "Starbucks App", una herramienta que busca brindar una experiencia completamente diferente de forma integrada, dentro y fuera de las tiendas Starbucks. "Starbucks App", se trata de una aplicación que le permite a los clientes vincular sus tarjetas MSR a su Smartphone y así tener la posibilidad de realizar recargas digitales desde su celular, sin necesidad de tener que colocarle crédito al teléfono en una tienda. Si bien se espera contar con 3 meses previos de aprendizaje respecto a la dinámica de MSR, se espera que con el lanzamiento de la aplicación se llame la atención de aquellos consumidores más jóvenes aportando mayor dinamismo al programa como comodidad para hacer el seguimiento de estrellas adquiridas y beneficios disponibles.

Starbucks App, se desarrolló inicialmente para el mercado estadounidense, y fue implementada en México en 2014. La aplicación está disponible en dichos mercados para iOS, android y Windows phone. Con dicha aplicación los usuarios tienen la ventaja de tener acceso inmediato a su saldo, beneficios, pueden pagar sus bebidas, revisar sus consumos y movimientos. Una incorporación de este tipo posicionaría a Starbucks Argentina a la vanguardia ya que sería la única cadena de cafetería en el país brindando la posibilidad a los clientes de pagar a través de su celular.

12.3: Promoción

My Starbucks Rewards le habla a sus miembros de una forma simple y amigable. La forma de hablar es cálida, considerada, casual y amigable. Siempre de forma honesta y genuina. Es importante la forma en que se le habla a los miembros dado que la voz del programa es de alguna manera la extensión de los que los consumidores tanto aman de la marca y de la experiencia, que tiene que ver con la calidez, con el estar atento a los pequeños detalles, con hacer sentir especial a cada consumidor con el trato que le da el barista, y siempre con una actitud que le da la bienvenida a cada persona que ingresa a una tienda. Sobre la base de la creación de conexiones emocionales con los consumidores.

Las experiencias que busca crear la marca siempre ponen en primer lugar al cliente. Por ello es de suma importancia antes del lanzamiento del programa el entendimiento del cliente y cual es el vínculo de los mismos con los diferentes canales digitales. Actualmente en Argentina Facebook (con más de 400.000 seguidores) y Twitter (con más de 88.000 seguidores) son las redes que lideran el segmento dentro de lo digital, seguidas por Instagram (con más de 16.000 seguidores).

12.3.1: Marketing Digital

El área de Marketing Digital se volverá un área de suma importancia a lo largo del desarrollo e implementación del programa de lealtad. Para Starbucks es de suma importancia todas las experiencias digitales que puedan tener los consumidores con la marca, donde se crea un “cuarto lugar” que se vuelve un medio para afianzar un vínculo y comprometer al consumidor con Starbucks. El objetivo dentro de las redes sociales en lo que respecta al lanzamiento de MSR, se deberá regir por la creación de experiencias que construyan relaciones significativas y duraderas en el tiempo, estas experiencias son las que la marca considera que le otorgan una ventaja competitiva. Para ello se implementarán programas digitales para incrementar el compromiso de los consumidores en las redes sociales por ejemplo se implementará el uso de #myStarbucksCard. El objetivo tiene que ver con comprometer y captar la atención de forma constante a través de la tarjeta MSR. La mecánica de implementación de la acción, será sumamente fácil, donde los fans solo deberán sacar una foto de su tarjeta MSR de una forma creativa y coronar dicha foto con una historia. Los 15 seleccionados ganarán un premio especial. Este tipo de acción también podrá implementarse durante fechas especiales como ser #MSRSanValentín en pos de crear un fuerte vínculo emocional.

El área de Marketing Digital no solo velará por la comunicación efectiva del programa sino también colaborará en el crecimiento, la educación del cliente y el desarrollo del programa creando un nuevo canal de comunicación con los consumidores. El programa de Marketing Digital impactará de esta forma sobre 2 estrategias importantes:

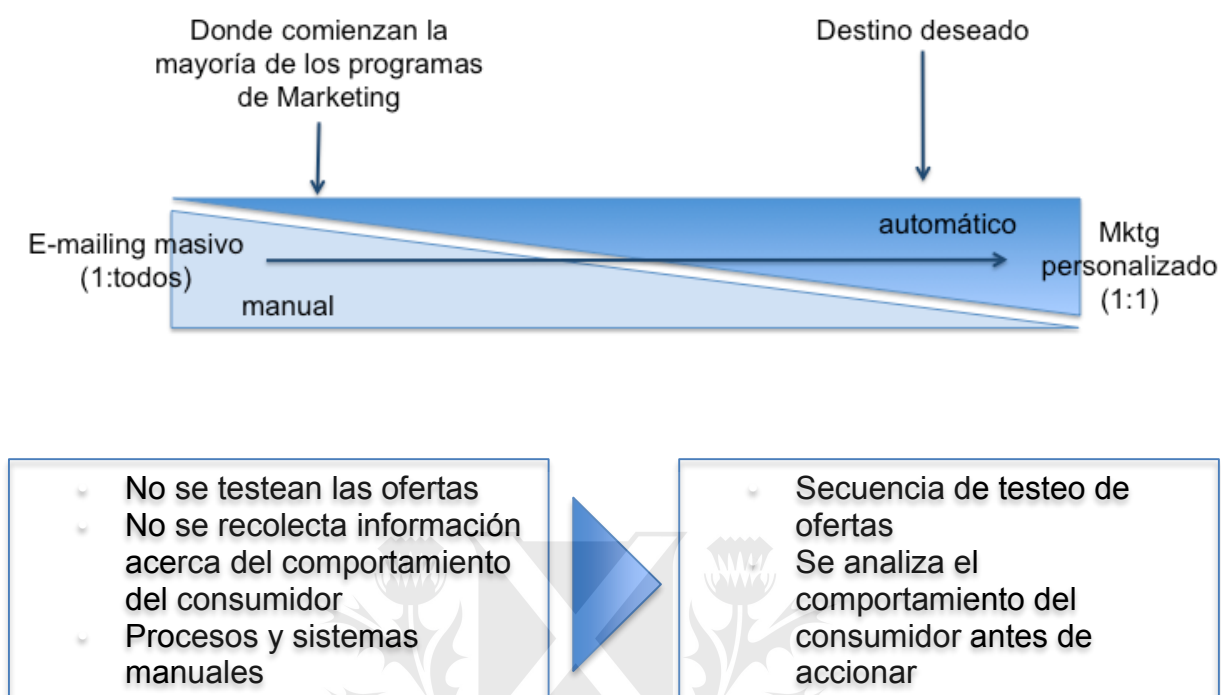
- Creando una experiencia digital que apoye el uso y funcionalidad de la tarjeta Starbucks. Generando una experiencia propia que permita a cada cliente acceder a información de su cuenta como ser el saldo de su tarjeta o las estrellas acumuladas.
- Creando experiencias digitales que sean parte de actividades de marketing promocional y el relacionamiento con consumidores. Como por ejemplo, comunicaciones 1:1, emailing personalizado, etc.

La presentación de MSR a los clientes será mediante el uso de medios digitales, la web de la empresa, FB, Twitter, Instagram. Materiales de comunicación dentro de las tiendas como frentes de cajas, a-frames, banners, daily offerings, ipads presentando el programa, folletos y destacados en el mueble del Grab & Go. A su vez los mismos partners serán de suma importancia al momento de promocionar el programa MSR y darlo a conocer a los clientes. Los partners tendrán gran responsabilidad a la hora de promocionar y ofrecerle a los clientes adherirse a MSR y comenzar a sumar estrellas, por eso pasarán por un entrenamiento intensivo liderado por el área de Entrenamiento pero con continuo soporte por parte del Gerente de Tienda quien deberá velar por colaborar en la promoción del programa.

12.3.2: Importancia de las comunicaciones personalizadas

Se espera que con la incorporación de un Marketing personalizado como herramienta dentro del programa MSR el cliente pueda desarrollar nuevos comportamientos que brinden mayores ganancias al negocio. Resultando en nuevos patrones de comportamientos y no solo en la respuesta del consumidor ante una promoción única en el tiempo sin ninguna asociación a generar un vínculo de lealtad. La personalización bien gestionada y mantenida en el tiempo, pensada para cada tipo de consumidor como lo expone la figura 2, resultará en un impacto positivo en los márgenes, por la capacidad que se podrá tener a la hora de mantener al cliente satisfecho y fiel a la marca con el paso del tiempo. Lo que resulta necesario y espera el cliente es el ida y vuelta entre la empresa, la generación de un dialogo, y que se lo reconozca por su lealtad a la marca.

Figura 2:



Fuente: Starbucks Coffee Company

Las comunicaciones personalizadas a las que se quiere llegar como se expone en la figura 2 se lograrán gracias a una base de datos generada al usar MSR, se deberá considerar que se espera contar con información de al menos un período entre 6 y 12 meses para poder comenzar a analizar la misma. Esta base de datos será utilizada como plataforma de información para detectar los comportamientos y tendencias de consumo. Los procesos y el sistema se podrá ir automatizando de a poco llegando a la automatización del programa. Es de suma importancia que la personalización se perciba de forma orgánica, lo que significa que se vea real para los consumidores para así reforzar verdaderamente el vínculo del consumidor con la marca. El objetivo de dicha personalización tiene que ver con tomar grandes cantidades de información subestimada para amplificarla con el propósito de generar ganancias.

Según Starbucks Coffee las tres áreas centrales para incrementar la personalización en las comunicaciones con MSR serán:

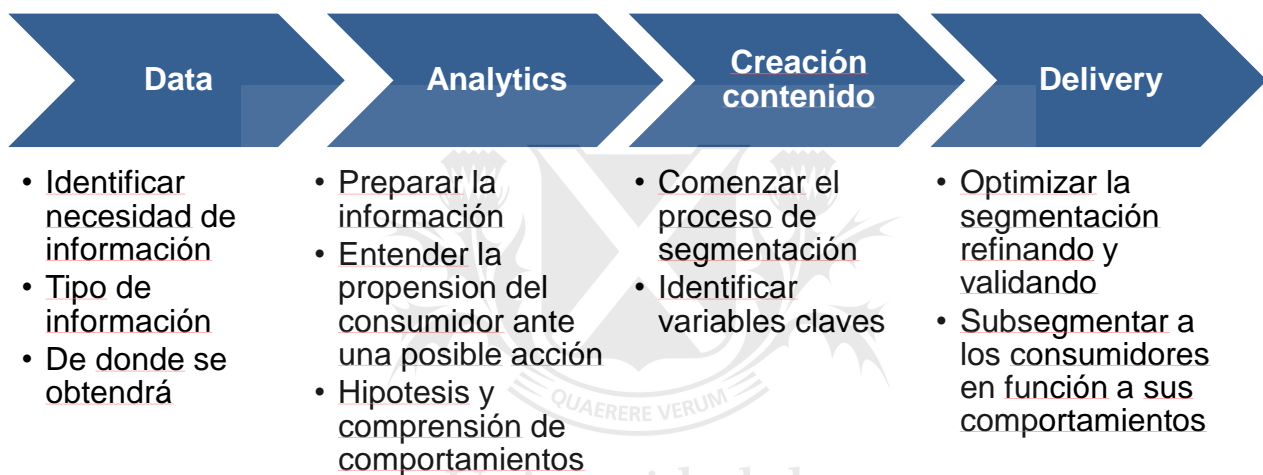
- **Optimizar las tácticas de Marketing**, contar con los programas de Marketing correctos permitirá influir sobre el comportamiento del consumidor y generar lealtad a nivel individual. Con el paso del tiempo y el aprendizaje MSR evolucionara desde lo masivo, donde el objetivo tiene que ver con incrementar transacciones y se suele focalizar en una categoría particular (por ejemplo, categoría espresso) hacia la personalización centrada exclusivamente en el cliente que buscará generar un impacto positivo en el valor en el tiempo de dicho cliente.
- **Sub-segmentar**, donde se buscará volver a atraer estos clientes no activos pero ya con un mayor nivel de detalle, por ejemplo: buscando atraer a clientes no activos que solían ser clientes de latte durante las mañanas.
- **Refinación**, por esto entendemos, ir aun más allá con la segmentación, logrando captar la atención y volver a lograr activar clientes que por ejemplo, solían ser consumidores de latte cada mañana en una región determinada.

Pasando por estas etapas mencionadas, partiendo de lo masivo, para luego segmentar, sub-segmentar y refinar se podrá alcanzar la personalización en función a las necesidades particulares de cada cliente, pasando así de una comunicación o acciones centradas en lo masivo para incrementar la eficiencia, y lograr un programa de lealtad centrado del todo en el cliente.

Los canales para cada tipo de comunicación que se quiera lograr van a variar, siendo la TV, radio, gráfica, o web medios que apuntarán a una comunicación masiva, usualmente seleccionados para comunicar promociones generales o descuentos. Virando hacia el envío de e-mailing, invitación a eventos, sms, web, aplicaciones, envío de push notifications (basándose en preferencia de la información a medida), etc. Cuando la comunicación se da de 1:muchos, un ejemplo son las comunicaciones que se armaran para hablarle a todos los usuarios ubicados en un mismo nivel dentro del programa. Y a la vez estos mismos medios serán de utilidad para las comunicaciones 1:1, donde con el análisis de la información generada en el tiempo Marketing podrá tener la posibilidad de dirigir mensajes 1:1 basado en los comportamientos de compra de cada usuario particular (Starbucks Coffee, 2014).

Será imprescindible desarrollar un modelo de información, para lograr en última instancia pasar de las comunicaciones masivas hacia las comunicaciones personalizadas, mediante el uso de la tarjeta MSR, es imprescindible comprender los componentes del Marketing Personalizado y los pasos por los que se deberá pasar respecto el análisis de la información para llegar en última instancia a generar comunicaciones personalizadas. Para entender en mayor detalle los pasos necesarios para el análisis de la información consultar la figura 3.

Figura 3:



Fuente: Starbucks Coffee Company

Para lograr una estrategia de comunicaciones personalizadas exitosa se deberá:

- Definir objetivos claros, dado que los mismos guiarán la estrategia de CRM.
- Asegurarse de contar con la infraestructura correcta, para poder desarrollar estrategias de marketing dirigidas al target esperado.
- Contar con la información limpia y bien estructurada.
- Automatizar la información y proceso de data entry.
- Recursos adecuados, capaces de lograr una segmentación del target adecuada.

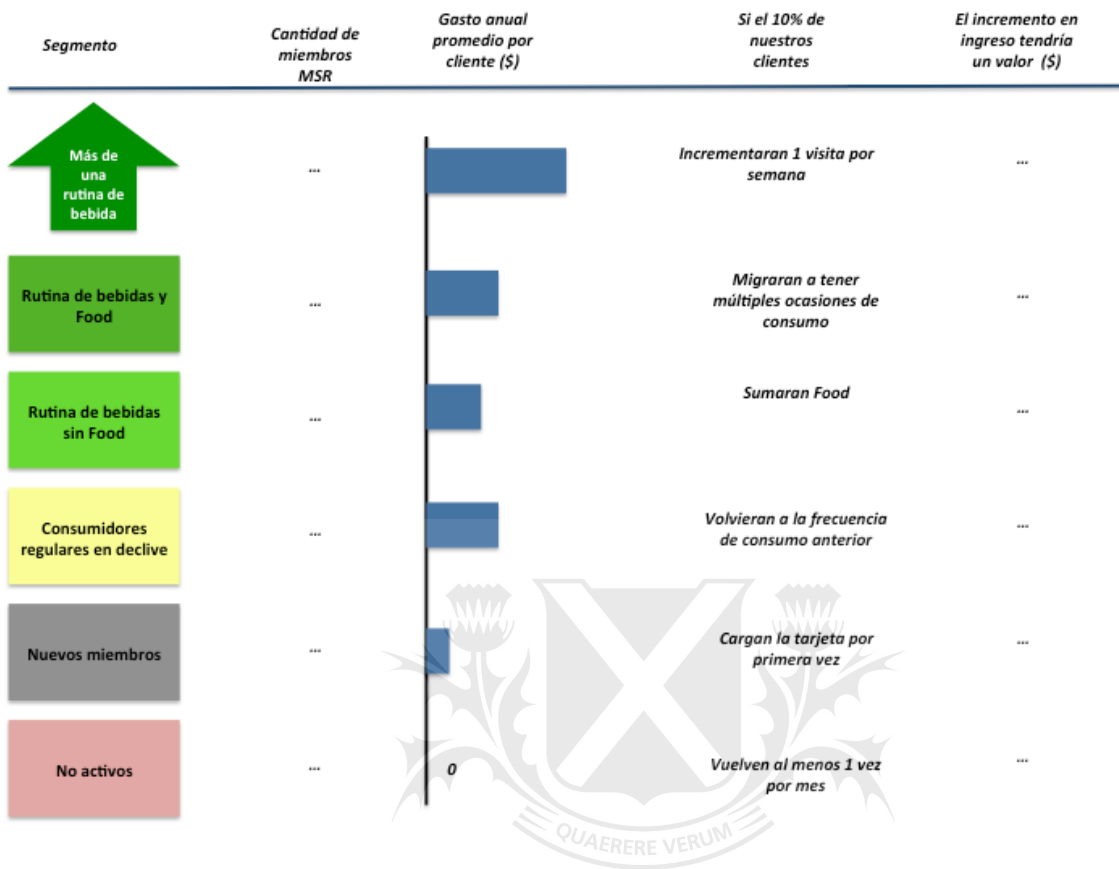
Con el propósito de desarrollar comunicaciones efectivas, se agruparan a los miembros del programa en función a su comportamiento de compra. La primera división será entre los miembros activos en retail y no los activos. Dentro de los activos se dará una subdivisión entre: los miembros nuevos, en declive y estables. Finalmente dentro de aquellos miembros que se identifican como estables se dará nuevamente una reclasificación, identificando desde los clientes más comprometidos hasta los menos, la clasificación será por: consumidores de más de una rutina de bebidas (esto incluye consumidores de todo tipo de bebidas, espresso, frappuccinos, shakens y tés), consumidores de bebidas y alimentos, consumidores de bebida sin alimento, consumidores en declive, nuevos consumidores y no activos. La segmentación mencionada será el punto de partida para poder desarrollar acciones para incrementar el compromiso de dichos grupos.

Como podemos ver en la figura 4, una vez que se cuente con los usuarios ya segmentados por tipo de consumidores, se podrá activar la pauta de envío de emailings a los mismos. Este es un punto a ser cuidadosos dado que no se busca saturar al cliente de información, sino proveer la información justa relevante. Dado un período con una promoción determinada se espera el envío de 2 a 3 emails masivos y 2 a 3 emails que hagan a la categoría específicamente. El plan general debiera considerar el envío de un email por cliente por semana.

Una vez que haya pasado un periodo de tiempo considerable (al menos 1 año de información del cliente) y ya se cuente con la base e información suficiente de forma que esta última resulte estadísticamente representativa, se deberá comprender el tamaño y valor de cada uno de los segmentos mencionados, para determinar el beneficio de cada segmento con ciertas acciones particulares. Y de esta forma cuantificar el impacto del programa. De esta forma y como se ve en la figura 4 con una base de información histórica se podrán realizar supuestos y así crear posibles escenarios, suponiendo que pasaría y cual sería el impacto económico si lográsemos por ejemplo con MSR que 10% de los consumidores incrementen su visita a tienda a 1 vez por semana o si con MSR se incentiva la compra de food. Lo que nos permitirá hacer posibles escenarios.

Lo anteriormente descripto debería verse como lo expone la figura 4:

Figura 4:



Fuente: Starbucks Coffee Company

La Personalización de las comunicaciones será de suma relevancia para elevar el vínculo con la marca y mantener estas relaciones en el tiempo. Al llegar al nivel dorado, el cliente se irá encontrando con mayores niveles de personalización, sorpresas y beneficios.

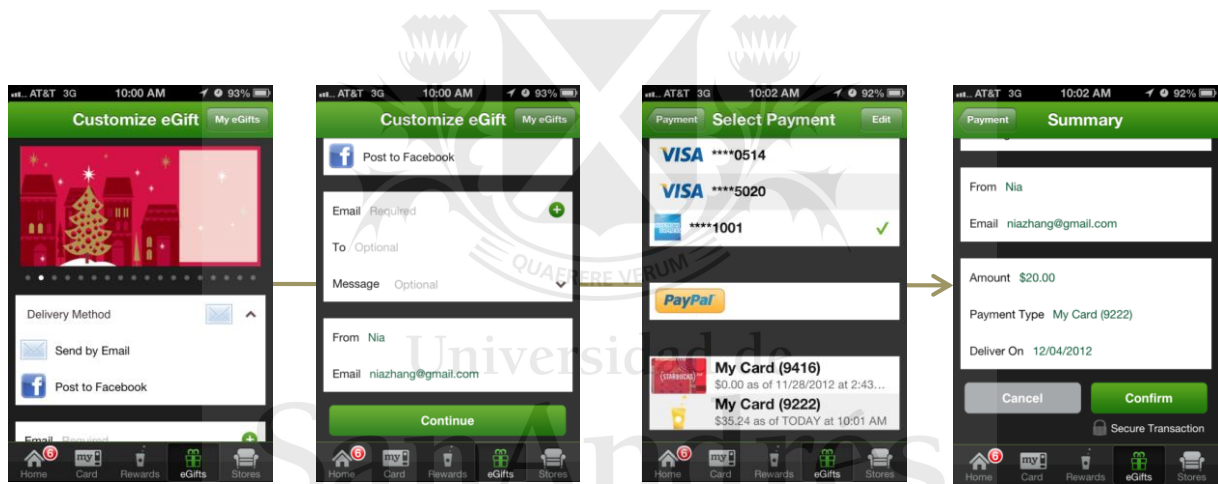
12.4: Plaza

MSR podrá utilizarse en las 95 tiendas de Starbucks en la Argentina. Será de suma importancia comunicarle al consumidor que las tarjetas MSR Argentina no podrán ser utilizadas en el exterior, dado que son únicamente válidas dentro del país, ya que cada país se rige por un sistema de beneficios y adquisición de estrellas completamente diferente.

A futuro con la incorporación de MSR en la aplicación digital de los usuarios los mismos tendrán la posibilidad de hacer su recarga directamente desde su celular, y hasta tendrán la posibilidad de ir cargando su pedido desde la aplicación, para tener todo listo al llegar a la tienda. Esto les evitara las demoras en POS realizando su recarga o solicitando su pedidos.

Adicionalmente tal como muestra la figura 5 se incorporará la plataforma de eGift, como una posibilidad adicional de enviar una tarjeta digital Starbucks como un regalo. Aquí la oportunidad reside en expandir el programa existente hacia nuevos canales. La plataforma móvil para redimir el beneficio y realizar la compra será 100% consistente con la experiencia en la página web.

Figura 5: Proceso de compra en la plataforma digital



Fuente: Starbucks Coffee Company

Capítulo 13: La implementación

13.1: Producción de la tarjeta MSR

Para el caso de Argentina, será necesario comenzar de cero con el proceso para solicitar las tarjetas MSR. El pedido de tarjetas va a variar en cuanto a tiempo y procedimientos en función al tipo de tarjeta y diseño solicitado. Pero el mismo deberá contar con la aprobación de la corporación y el proceso contará de tres etapas:

La primer etapa, es la solicitud al estudio creativo de Seattle, Estados Unidos, de las tarjetas. Esto requiere de una semana en caso que se vaya a utilizar el diseño de una tarjeta ya existente. En caso de avanzar con un diseño propio en Argentina se precisaran dos semanas para que el equipo global de arte pueda gestionar la aprobación. También se requerirá de dos semanas en caso de usar un diseño disponible, si se requiere un cambio en las condiciones y legales. Si se requiere un diseño especial para el mercado pero no se llevará a cabo con un diseñador a nivel local y se requiere de la ayuda del departamento de arte global, se deberá contemplar un período de 6 semanas. Inicialmente para el caso particular de Argentina se avanzará en una primera instancia con el diseño de una tarjeta ya existente, y solo se ajustaran los términos y condiciones del legal.

La segunda etapa implica la Pre-producción. Momento en que se deberá involucrar el equipo de cadena de suministros, para poder identificar que proveedor realizará la producción e instancia de negociación de costos (caso de estados unidos). En el caso de Argentina si importarán las mismas. Logística será el área encargada de cargar las ordenes en función a las estimaciones de la demanda y posibles suscripciones, para poder abastecer a todas las tiendas con las tarjetas. Se estiman de 8 a 10 semanas hasta el arribo de dichas tarjetas.

Como las tarjetas no tienen un costo de adquisición para los consumidores, se deberá considerar dentro de la producción y forecast que mucha gente tomará como un souvenir sin nunca activar las mismas o utilizarlas. Para evitar al mínimo que la gente tome estas tarjetas y se las lleve en cantidades, en una primera instancia solo habrá un diseño disponible, y se exhibirán pocas tarjetas para evitar que solo sean tomadas como un souvenir.

13.2: Sistema POS

El sector de POS es el que se utiliza para tomar el pedido del cliente y realizar el cobro. Pero este sector también es utilizado para comunicar y conectar con los consumidores. La comunicación puede ir desde el ofrecer un nuevo lanzamiento al consumidor, hasta el canje de beneficios, el chequeo del balance de MSR o adelantarse al pedido del cliente dado que ya se accedió a sus datos por medio de MSR. Será de suma importancia el uso de esta información dado que le permite a la marca elevar la experiencia del cliente al saludarlo por su nombre, consultarle si va a llevar la bebida que siempre elije o mismo adelantarse a las

necesidades del cliente y ofrecerle el complemento su complemento de food preferido. Esta es una forma de reforzar las conexiones que inspira la marca.

Dentro de la POS son muchas las posibilidades que hay, se puede acceder a la información de los usuarios registrados, recargar credito en las tarjetas, verificar el balance en la tarjeta de lealtad. El sistema reconocerá adicionalmente aquellos beneficios que se le pueden otorgar al consumidor en función al nivel en el que se encuentre desde el nivel de bienvenida hasta el nivel dorado. El sistema calcula los beneficios adquiridos basado en un calculo que incluye el seguimiento de la cantidad de visitas, el gasto total o la compra de ítems específicos que resulta en un beneficio para el cliente.

Tanto la POS como la Web se linkean al sistema de lealtad de forma automática para identificar a la brevedad un consumidor frecuente en el sector de la POS y ofrecerle de está forma una experiencia personalizada y enriquecedora.

El sistema de lealtad rastreará:

- **Acumulación:** las compras por las cuales los miembros acumulan estrellas, por ejemplo: una transacción equivale a la adquisición de una estrella o un punto.
- **Redención:** las estrellas acumuladas por los usuarios se cambian por beneficios. Por ejemplo: los miembros adquirirán beneficios por la acumulación de estrellas, como ser una bebida gratis.
- **Puntos de lealtad:** el premio o beneficio por ser parte del programa de lealtad y por las compras realizadas.

La información capturada en la POS permite comprender los comportamientos de compra de los consumidores inscriptos al programa para así desarrollar comunicaciones basadas en CRM.

13.3: Consideraciones para la implementación de MSR en Argentina

My Starbucks Rewards es un nombre ya aprobado por la marca para todos aquellos países que quieran implementar el programa lealtad de la marca. Por lo que no es posible que cada país utilice un nombre diferente para el programa.

El programa de lealtad y respectiva Starbucks Card no pueden bajo ningún tipo de vista ser reemplazados por tarjetas de papel, el motivo principal se debe a la búsqueda de preservar la experiencia al máximo como también para incentivar el uso diario de la tarjeta. Por ello el diseño de cada tarjeta se encuentra pensado para asegurar la consistencia tanto de la marca como de la experiencia del consumidor.

Otra consideración no menor que sugiere la corporación y quienes crearon dicho programa, es tener en consideración que si bien los beneficios del programa y de los diferentes niveles pueden cambiar con el paso del tiempo, idealmente los mismos no deben ser considerados de menor valor por el consumidor, por lo que cualquier cambio va a requerir de un análisis del impacto que el mismo pueda generar en el consumidor.

El programa de lealtad de Starbucks debe generar el sentimiento de exclusividad en cada usuario, por ello se propone ofrecer beneficios disruptivos, que generan un impacto de novedad y sorpresa en el consumidor con el fin de lograr una llegada emocional. El desafío reside en ofrecerle al cliente algo que no esperaba.

Sera importante la comunicación que se haga del programa, por lo que toda la información que pueda ser útil para el consumidor debe figurar dentro de la página web, para no decepcionar a los clientes.

Es de suma importancia que los usuarios conozcan que su tarjeta tiene validez dentro de su país dado que el programa en otro país no es necesariamente compatible, por lo que no se podrá utilizar la tarjeta para adquirir estrellas o algún beneficio. De todas formas se hace hincapié en la experiencia por lo que el programa de lealtad no solo implica que el consumidor conozca el funcionamiento del mismo sino también los partners de las tiendas, que deberán reaccionar ante esta situación y al menos ofrecerle al cliente algún tipo de personalización sin costo alguno para equiparar su decepción de no poder utilizar la tarjeta. Este ejemplo da cuenta de la importancia en el entendimiento del programa y el compromiso que deben tener los partners que atienden a cada cliente como el cliente.

13.4: Cronograma de implementación

El período de implementación para lanzar el programa de lealtad en Argentina se estima en 1 año, dado que se requerirá de dicho año para trabajar sobre el presupuesto, la infraestructura tecnológica, la integración de la información de la web con la POS, el desarrollo de las tarjetas, etc.

Para comprender el cronograma de una forma más visual y resumida consultar la figura 6.

Figura 6:



Fuente: Starbucks Coffee Company

La figura 6 muestra resumidamente el cronograma para el lanzamiento de, con una etapa inicial del lanzamiento de la tarjeta al mercado. Pasados 3 meses se introducirán las innovaciones en las formas de pago y plataforma digital, para 6 meses más tarde lanzar la tarjeta dorada exclusiva personalizada. Hasta este entonces el nivel dorado no tendrá una tarjeta diferencial.

Capítulo 14: Métricas

Con el lanzamiento de MSR se espera poder comenzar a comprender y manejar una serie de indicadores que actualmente no se toman en cuenta, ya sea por falta de información o expertise en el manejo de los mismos.

14.1: KPI'S Starbucks Card

- **Activación**, (medir la capacidad por convertir a un potencial interesado en un cliente potencial, se calcula dividiendo los usuarios que consideramos “activados” (se llevaron una Sbox card) entre los usuarios “adquiridos”).
- **Recargas**, con que frecuencia y que monto de dinero recargan en sus tarjetas los consumidores.
- **Redención**, porcentaje de usuarios que cambian sus estrellas por beneficios, y la frecuencia en que lo hacen.
- **Cantidad de asociados al programa**, a medida que pasa el tiempo.
- **Porcentaje uso tarjeta** sobre las ventas totales.

14.2: KPI'S My Starbucks Rewards Tiered

- **Transacciones incrementales**, incremento en el uso y en la frecuencia o en el gasto por cliente.

- **Registro en la web**, información útil y validad (datos personales, email, contacto, gusto, últimas compras, etc.)
- **Satisfacción del cliente**, al trabajar para que los consumidores se sientan valorados por la marca, es posible crear e incrementar el valor percibido, satisfacción y confianza en la marca.
- **Redención de los beneficios**, frecuencia en el cambio de beneficios.
- **Churn o tasa de rotación de clientes**, está métrica nos indica el porcentaje de clientes que dejan de usar nuestro producto o servicio en un determinado período. Indicando la velocidad a la que perdemos clientes. Dicha métrica es la opuesta a la de retención. Para poder calcularlo se debe saber cuántos clientes se tenían al principio del período, cuantos clientes nuevos se consiguieron, y con cuantos clientes ya la empresa no cuenta más.
Clientes perdidos= (clientes iniciales + clientes nuevos) – clientes finales
Calculo del Churn = (clientes perdidos/clientes iniciales)*100
- **CoGs**, calculo de los costos por los beneficios otorgados con el programa

Universidad de
San Andrés

Capítulo 15: Análisis Financiero

En lo que respecta al análisis financiero que se realizó para comprender los indicadores numéricos del proyecto como su viabilidad, se considero un período de 5 años desde el lanzamiento del programa al mercado. Se podrá ver el detalle de los cálculos en Excel en el Anexo F.

Para iniciar los cálculos del proyecto se comenzó por entender indicadores básicos como ser, el ticket promedio, el promedio de visita mensual, el promedio de visita anual, las transacciones totales, los clientes totales y los clientes por tienda, proyectando un estimado de acá a 5 años. Adicionalmente se tomo en consideración la experiencia corporativa de

Starbucks y de forma más reciente la experiencia de Starbucks Chile para realizar asunciones o estimar ciertos parámetros, ambos casos resultaron de utilidad para estimar valores de los que no se tiene un conocimiento cierto en el mercado.

Posteriormente se pasó a comprender las ventas incrementales que traería MSR a la compañía, proyectando un % de miembros que se inscribirían pero así también entendiendo el porcentaje dentro de los miembros totales que se ubicarían en cada nivel: Nivel de bienvenida, nivel verde y nivel dorado, esto es necesario para poder asociarlo a las transacciones incrementales que se prevé por cada nivel. Considerando estos datos se pudo entender un estimado de la ganancia incremental por lanzar MSR al mercado. Dichas cifras y estimaciones porcentuales también se fijaron utilizando la referencia del mercado de Chile.

Se analizaron los costos asociados al programa, no solo los generados por los beneficios otorgados sino los generados por la implementación del programa en sí que tiene que ver con costos de rrhh, inversiones en sistemas, etc. Adicionalmente en el Anexo G se podrá ver un detalle estimado de costos generados por algunos beneficios que se tomaron como ejemplo.

Finalmente el análisis financiero nos acerca una idea del margen bruto incremental y cash flow luego de impuestos, el cual es positivo desde el año inicial, siendo esto un muy buen indicador. La VAN y TIR del proyecto arrojan resultados positivos indicando la viabilidad del proyecto, y mostrando en última instancia como el proyecto generará ganancias incrementales para la compañía por lo que sería viable avanzar con el mismo.

Capítulo 16: Medición y Control

16.1: Roles y responsabilidades de las diferentes áreas

La implementación del programa requerirá de un número de recursos que dependiendo cada caso podrán ser exclusivos para MSR o part time para el programa como representantes de su departamento.

- *Marketing*: contratación de un empleado con perfil especializado en programas de lealtad y análisis de base de datos. Dicho perfil estará dedicado exclusivamente a la implementación, mantenimiento y análisis de la información del programa de lealtad dado el gran caudal de trabajo que esto implicará.
- *Learning*: un líder de proyecto encargado de la capacitación del programa no solo en relación al lanzamiento sino también a lo largo del tiempo dado la rotación de los partners principalmente en la operación.
- *IT (Sistemas)*: un empleado full time para la implementación y mantenimiento del programa en el tiempo, nuevos requerimientos a nivel sistema.
- *Finanzas y Contabilidad*: un empleado full time para liderar el programa de lealtad desde su área, encargándose del análisis de los costos, ROI y de los reportes financieros necesarios.
- *Legales*, el departamento deberá involucrarse para asegurar la correcta implementación del programa, protegiendo a la empresa como al consumidor.
- *Cross-functional*: un número de personas de la organización que recibirán consultas para lograr la correcta implementación como mantenimiento del programa.

Previo al lanzamiento del programa en el mercado argentino, un paso fundamental será llevar a cabo el programa de entrenamiento a todos los partners de la Operación para que los mismos comprendan el objetivo y beneficios de MSR y puedan comunicarlo a los clientes. Para ello durante los 3 meses previos al lanzamiento en el mercado el equipo de Learning liderará el entrenamiento de todos los partners con talleres especiales comenzando por los Gerentes de tienda, Asistentes de Gerentes, Supervisores y por último los capacitadores de baristas. También se facilitará a la operación material impreso acerca de MSR para que puedan consultar ante cualquier duda y sirva para los nuevos ingresos. De todos modos durante el primer año se continuaran dictando talleres de entrenamiento para la Operación de forma trimestral para revisar consultas o inconvenientes que puedan surgir con el programa. Learning también deberá capacitar a los partners de atención al cliente. Si bien

habrá una tarea muy grande de entrenamiento previo al lanzamiento de MSR en el mercado, esta tarea será continua dado la rotación del personal. Por lo que se dictarán también talleres acerca del funcionamiento de MSR a todos los partners que se incorporen en la compañía como parte de su plan de entrenamiento.

El lanzamiento del programa al mercado requerirá de un recurso de Marketing exclusivo, quien junto al departamento de finanzas serán los encargados de armar los analíticos el programa, entendiendo que beneficios son viables de entregar al cliente y mantener en el tiempo, y que beneficios no haría redituable al programa. Al mismo tiempo quien sea el representante de Marketing para el proyecto deberá comprender claramente cuales son los beneficios que son posibles de otorgar pero al mismo tiempo sean valorados por el cliente, para poder mantener el interés de los mismos y sean usuarios activos.

Desde el área de Marketing se liderará la estrategia como así también la implementación de la tarjeta de lealtad en el mercado. Marketing será el encargado de entender e investigar que es lo mejor para el mercado como para los consumidores. A su vez liderará la implementación del programa, y velará por el crecimiento y la mejora continua de dicho programa.

Marketing llevará acabo una investigación de mercado con sus consumidores actuales antes del lanzamiento del programa para comprender en profundidad al mercado, algunos de los conocimientos que se esperan obtener:

Entender porque los consumidores eligen a la marca y cuales son sus compras y comportamientos. Comprender que esta haciendo la competencia, si bien actualmente las cadenas de cafetería no cuentan con programas de lealtad de seguro reaccionaran al lanzamiento de Starbucks de alguna manera. Resulta fundamental utilizar la información obtenida para aplicarla en el programa, y definir los mejores beneficios y comunicaciones

Marketing tendrá un rol central en el análisis de la información de la base de datos generada a medida que la gente se registre al programa. De nada servirá si la misma no se analiza o se comprende en profundidad. El correcto análisis de la base de datos podrá determinar la correcta segmentación de los consumidores para definir los beneficios en cada nivel.

Cada lanzamiento de campaña deberá incluir un apartado especial considerado para MSR, donde se piensen campañas y eventos personalizadas para estos clientes más leales y comprometidos con la marca. Se deberán desarrollar de esta forma campañas personalizadas de email y sms. Dichas campañas vinculadas con MSR se planificarán con al menos un año de anticipación.

Adicionalmente dicho representante de Marketing para el programa deberá velar por mantener actualizado el sitio web y móvil de MSR como las aplicaciones sociales. Dicho representante de área tendrá a cargo la campaña completa de lanzamiento del programa.

Desde el departamento de legales, cualquier lanzamiento de una tarjeta o programa de lealtad, requiere de un contrato con Starbucks Coffee Company. Para efectivamente ejecutar dicho contrato, es necesario que el área de legales lleve a cabo una investigación para determinar si existen las leyes locales o regulaciones que pueden afectar al programa propuesto.

Del lado de Finanzas, las tareas principales estarán relacionadas con el seguimiento de los costos en los que se incurrirá por la implementación del sistema de beneficios, para luego proceder al cálculo del ROI. Por ello el equipo de finanzas deberá trabajar alineado al equipo de Marketing, Operaciones y Sistemas.

Una vez lanzado el programa en el mercado se trabajará para incrementar el awareness del programa entre los clientes de Starbucks. Para lograr esto, y evitar la posible caída de suscripciones entre 2017 (fecha del lanzamiento del programa) y 2018, el foco de trabajo estará puesto en la integración de MSR con tácticas estratégicas claves de formas que sean relevantes para el consumidor.

Se pasará a explicar la estrategia que se llevará a cabo ante una posible baja en las suscripciones de los usuarios al programa, una vez pasado el lanzamiento inicial, un período en el cual el programa dejará de ser la novedad y el efecto sorpresa se diluya. Por ello si esto sucediese la estrategia que se llevaría a cabo tiene que ver con lograr una integración que brinde beneficios a adicionales a los miembros de MSR de formas que sean significativas para ellos, con el objetivo de incrementar el awareness del programa y la conversión de no usuarios de MSR durante un período festivo, de entrega de regalos.

Algunas tácticas tienen que ver con extender promociones como el (Buy one share one event, un clásico de cada navidad en Starbucks donde con la compra de una bebida el consumidor adquiere su segunda bebida gratis en un período determinado del día), de esta forma se buscará incrementar el tráfico entre los miembros de MSR pero a la vez incentivar a nuevos clientes a suscribirse en el programa. Para ello se contará con materiales in-store comunicando la promoción, comunicación digital, sms, y newsletters. Adicionalmente se promocionaran descuentos adicionales para los miembros de MSR, con el objetivo de incrementar el sellthrough de ciertos artículos, especialmente de merchandising. Se incorporará la posibilidad de ganar premios especiales al pagar con MSR, como ser bebidas gratis. La presencia in-store y digital y la campaña para incrementar el awareness de MSR ayudará a incrementar el número de inscriptos al programa promoviendo los beneficios de unirse a MSR.

En resumen, se trabajará para integrar la adquisición de miembros de MSR por medio de tácticas promocionales claves. Se promocionaran aquellas tácticas que resulten atractivas para futuros miembros de MSR. Y finalmente se integrará MSR a la campaña completa de Navidad con el objetivo de aumentar el número de tarjetas MSR en el mercado.

Se analizará más adelante la posibilidad de lanzar en el mercado Argentino "It's a wonderful card", lo que implicará un plan de negocio exclusivo para dicho lanzamiento por la complejidad y costo que significa. En enero de 2015 Starbucks corporación lanzo al mercado esta tarjeta por primera vez, donde los consumidores que pagaban utilizando una tarjeta de Starbucks podían entrar a Starbucks It's a wonderful Card Ultimate Giveaway y tenían la posibilidad de ganar entre una variedad de regalos, incluyendo algunos pocos afortunados que podrían ganar el premio mayor una tarjeta Starbucks de por vida. Starbucks for life, le otorga al ganador la posibilidad de recibir un crédito diario por 30 años, que le permite consumir una bebida gratis o en su defecto un producto de food gratis, redimible en un número de tiendas seleccionadas.

Capítulo 17: Consideraciones Finales

El lanzamiento de MSR en Argentina tiene por objetivo virar del foco actual de la adquisición de clientes sin comprender en profundidad el valor de cada uno de los clientes, para pasar a un modelo de retención e identificación de cada uno de los tipos de clientes, entendiendo cual es el conjunto de consumidores más rentables para la compañía. Así mismo se espera con el programa poder reducir el concepto de churn, el cual genera un impacto negativo incrementando los costos de adquisición y reduciendo la ganancia por dicha adquisición.

Una de las ventajas de poder retener a los consumidores es que en la mayoría de los negocios el gasto tiende a incrementarse a medida que pasa el tiempo. En el caso del retail lo que sucede es que los clientes se van familiarizando con la oferta de productos (F. Reichheld, 2001). Esto nos lleva a un beneficio aun mayor donde estos consumidores pueden recomendar la marca a nuevos consumidores.

MSR es un paso que hará que la inversión de marketing en lo que es la generación de lealtad de clientes sea mayor, para ello la experiencia que se le brinde a cada cliente será de suma importancia y la base del programa, para alcanzar un alto grado de satisfacción y un vínculo que haga sentir único a cada cliente. El programa buscará mediante la segmentación y comprensión de los clientes poder brindar una experiencia de consumo superior, impulsando que cada consumidor se vuelva en un promotor de la marca, evangelizando la marca hacia su red de contacto. En última instancia se buscará generar valor adicional para cada cliente ligado a una experiencia de consumo excepcional y así poder incrementar la lealtad de los mismos.

Anexos

Anexo A – Programa MSR

Significado del nombre MSR

El nombre del programa de lealtad My Starbucks Rewards no es un nombre cualquiera y se buscó con el mismo marcar una diferencia logrando sea único, para diferenciarse de otros programas de lealtad. El símbolo clásico dentro de las tarjetas de lealtad está representado por un vaso blanco y dos estrellas junto con la leyenda My Starbucks Rewards. El vaso blanco representa el símbolo icónico y ampliamente conocido de los vasos de Starbucks para llevar. Las estrellas que parecen salir del vaso simbolizan algo especial que intenta salir del típico vaso de café. Inclusive a lo largo del programa los consumidores van adquiriendo estrellas que luego canjean por beneficios. El “My” fue incluido dentro del nombre para hacerle sentir al consumidor que el programa en su totalidad está pensado y diseñado para él. Paralelamente a medida que más se va conociendo a cada consumidor que es parte del programa se va acentuando la customización del mismo como los beneficios otorgados. La marca Starbucks se mantuvo dentro del nombre del programa de lealtad para atar el programa a la identidad grafica marcaria. Y la palabra “rewards” es lo que buscan los consumidores. Ni puntos ni millas sino premios.



Tipos de Programa Disponibles

Starbucks ofrece 5 tipos de programas para sus mercados internacionales.

A continuación se darán a conocer los diferentes tipos de tarjetas y lo que las mismas implican.

Programas Disponibles	Item	Tarjetas pasan por la POS	Tarjeta tiene valor monetario	Recompensas sin nivel	Recompensas por nivel
Starbucks Card	Solo tarjeta	SI	SI		
Starbucks Card with tiered rewards	Solo tarjeta	SI	SI		SI
Starbucks Card with basic rewards	Solo tarjeta	SI	SI	SI	
My Starbucks Rewards™ Tiered	Solo tarjeta	SI			SI
My Starbucks Rewards™ Basic	MSR Icon			SI	

Starbucks Card: dentro del nivel más básico dicha tarjeta le permite al consumidor poner una determinada cantidad de dinero en su tarjeta para realizar compras en las tiendas Starbucks a lo largo de su país. La tarjeta podrá ser recargada por el cliente cuantas veces quiera, convirtiéndose en un medio de pago luego de que el cliente se haya registrado en la página web de la empresa, de otra forma la misma no cuenta con valor alguno. Una vez que el usuario ya se encuentra registrado se protege a la tarjeta de pérdida o robo.

La tarjeta tiene la posibilidad de ser cargada y recargada en la POS (point of sale) de cada tienda Starbucks. Por lo general la carga mínima es de 5USD hasta 50USD, este número se ajusta en función a la moneda de cada país como situación económica. Para seguridad del usuario cada tarjeta Starbucks cuenta con un número de cuenta como un número de identificación personal (PIN), que se puede encontrar al dorso de la misma. Estos datos son de utilidad al momento de registrar a la tarjeta por teléfono o por la página web.

La Starbucks Card puede comprarse como un regalo para otra persona o para uso personal. Por lo general, es el equipo de Marketing quien informa a la Operación de próximas promociones o programas que afectan a la tarjeta para que sea la Operación de la tienda quien pueda transmitírselo al cliente en el momento en el que el mismo se encuentra en la caja registradora. El programa se promociona todo el año en el sector de la caja con programas especiales y diferentes tácticas para incentivar las activaciones de las mismas como las recargas. Hay fechas especiales que son particularmente atractivas para incentivar dichas tarjetas como la Navidad o el período post-Navidad donde se busca incentivar a todos aquellos que recibieron una tarjeta Starbucks en la Navidad que efectivamente se registren y la utilicen.

La forma más habitual de encontrar la Starbucks Card actualmente es en un formato plástico con una barra magnética que debe deslizarse por un lector en la caja registradora.

Al momento ya se han lanzado cientos de Starbucks Cards con diferentes tipos de diseños, desde los diseños clásicos que se pueden encontrar a lo largo de todo el año en los mercados hasta ediciones limitadas y ediciones de colección. De todas formas cada mercado que vaya a lanzar la Starbucks Card por primera vez en su país deberá utilizar el diseño clásico de tarjetas, y validarlo localmente con el área de legales. Los términos y condiciones de la tarjeta se encuentran impresos en la parte trasera de la misma y los mismos varían en cada mercado, por ello resulta de suma importancia participar al área legal de la compañía.

La funcionalidad básica de dicha tarjeta es la capacidad que le da al usuario de cargarle una cantidad de dinero para utilizar en sus consumos en la tienda. Adicionalmente se suman otras funcionalidades a la misma para realzar la experiencia de consumo, como ser:

- **Registración:** es de suma importancia fomentar que los usuarios registren sus tarjetas en la página web de la compañía. Solo podrán participar del programa de beneficios una vez que la tarjeta se encuentre registrada. Una vez que los usuarios se registran bajo su identidad, toda la información relacionada al consumo se vuelve propiedad de Starbucks. Bajo el manejo de dicha información la empresa es capaz de proveer un canal de marketing 1:1 entre la empresa y el consumidor.
- **Recarga:** los usuarios tienen la posibilidad de agregar crédito a sus tarjetas en la caja registradora de cada tienda o mediante la web.
- **Auto-recarga:** se busca promover que la auto recarga de la Starbucks Card sea de forma automática cada mes, mediante una tarjeta de crédito o débito del cliente, que en determinada fecha se recarga. Esta opción no es necesariamente viable en todos los países. Información del consumidor: la información de los clientes suministrada por la tarjeta se podrá utilizar para crear nuevos programas o promociones.

Starbucks Card with Tiered Rewards: Desde la corporación se recomienda no comenzar con la tarjeta de lealtad con beneficios por niveles, dada la dificultad de integrar los dos sistemas al mismo tiempo.

Este programa suma a los beneficios ya descritos de la Starbucks Card, beneficios que se relacionan con el nivel de lealtad por cada cliente. El departamento de Marketing es el responsable de definir como se componen los diferentes niveles de lealtad en relación al mercado como las estrategias de marketing. Dicho programa requiere de la integración de la POS o caja registradora junto con un sistema donde se mapean los diferentes sistemas de lealtad, lo que implica de mayor seguimiento y control que la Starbucks Card.

Luego de que el cliente se registra, este programa permite vincular las transacciones de cada cliente para determinar en que nivel se encuentra el mismo y así otorgar los beneficios de forma personalizada. Esto significa que el programa logra relacionar la información personal del cliente con la información por transacción de cada cliente. Esto permite acceder a información mucho más contundente para analizar y desarrollar el programa como también brinda la posibilidad de desarrollar mensajes 1:1 entre la marca y el consumidor.

Starbucks Card with Basic Rewards: en este caso se logra una combinación de los beneficios básicos de lealtad (sin niveles), con la funcionalidad de contar con una tarjeta. Con la registración:

- Los miembros reciben una protección de su balance como beneficios básicos que pueden ser beneficios por la fecha de su cumpleaños.
- Contacto con los consumidores como las comunicaciones se desarrollan 1:1.

Adicionalmente el contar con la tarjeta permite elevar los ingresos al ser utilizada como regalo.

My Starbucks Rewards™ Tiered: esta opción le provee al cliente beneficios basados en su comportamiento. Por ejemplo los beneficios pueden basarse en la frecuencia de la visita a las tiendas o en la cantidad de dinero que gasta el consumidor. Adquirir una membresía se logra mediante la tenencia de una tarjeta My Starbucks Rewards™ Tiered, que cabe aclarar no es lo mismo que contar con la Starbucks Card. La Starbucks Card se debe deslizar por la maquina registradora con el objetivo de identificar y rastrear las transacciones y beneficios de cada cliente. Por el contrario esta tarjeta solo se usa como una tarjeta de lealtad. El primer mercado en incorporar dicha tarjeta fue China. En China, los clientes pagan un fee para unirse al programa al momento de comprar una tarjeta en la tienda.

Cuando una de estas tarjetas se desliza por la maquina registradora, el sistema captura información específica del usuario. Dicha información provee la base para comprender el comportamiento del consumidor. La información adquirida logra una comunicación 1:1 que refuerza la lealtad del usuario para con la marca.

My Starbucks Rewards™ Basic: dicho programa requiere de un ítem icónico que se le debe mostrar al barista, el mismo significara la membresía al programa de lealtad de Starbucks. Si bien el ítem puede ser una tarjeta, la misma no se pasará por la caja registradora, dado que solo tiene el rol de ser un icono de membresía.

La membresía de MSR básica, le permite al cliente acceder constantemente a beneficios, ofertas vía email exclusivas, o inclusive les brinda la posibilidad de asistir a eventos especiales o vivir experiencias únicas con la marca. Para volverse un miembro de este programa el usuario debe llenar un formulario en la web, así Starbucks utiliza dicha información para enviar emails a los clientes y notificarlos acerca de ofertas especiales o invitaciones exclusivas.

Dado que dicha tarjeta no implica deslizarla por la caja registradora, el mercado podrá conocer la información específica de la tienda y transacciones del programa, pero dicha información no estará abierta por usuario. Si bien el programa requiere de la registración de los usuarios, la empresa contará con la información personal del usuario, pero la misma no estará linkeada a la información por transacciones. Tanto la información del programa como la del consumidor resultan importantes para analizar los resultados del programa (costos y beneficios).

Algunos de los beneficios dentro de los 3 niveles del programa:

Welcome Level

REGISTRA
TU
TARJETA

Tus rewards empiezan desde el momento en que registras tu Starbucks Card. ¡Es totalmente gratis!



Bebida de Bienvenida

Tus recompensas comienzan desde el primer momento en que te registras en My Starbucks Rewards. Confirma tu registro con el mail que te enviamos y te obsequiaremos la bebida de tu preferencia.

✦ [Ver detalles](#)

Bebida de Cumpleaños gratis

Todos los propietarios de una Starbucks Card registrada obtendrán la bebida de su elección en su cumpleaños. Starbucks Rewards te hará sentir especial durante todo el año, pero en este día, eres extra especial.

Green Level

5★ = GREEN LEVEL

Una vez que hayas acumulado 5 Stars, avanzarás al Green Level. Aparte de los beneficios de este nivel, seguirás conservando los del Welcome Level como un plus.



Selección de Jarabes y Opciones de leche gratis

Compra cualquier bebida en el menú con tu Starbucks Card en tiendas participantes y los jarabes y leches especiales van por nuestra cuenta.

✦ [Ver detalles](#)



Refill gratis en Café del día o Té

Cuando estás en Starbucks te sientes como en casa. Al pagar con tu Starbucks Card registrada tu Café del Día o Té podrás obtener un refill, sin costo extra en una tienda participante.

✦ [Ver detalles](#)



Bebida gratis en la compra de un Café en grano

Obtén más café con tu café. Utilizando tu Starbucks Card registrada en la compra de media libra de café en grano en tiendas participantes te daremos la bebida Alta (355 ml) de tu elección.

✦ [Ver detalles](#)



Nuevos Lanzamientos

Nos aseguraremos que te enteres antes que nadie cuando tengamos lanzamiento de productos nuevos en tienda.



Acumula 30 Stars y subirás a los beneficios del Gold Level por un año. Para mantenerte en este nivel, sólo necesitas acumular otras 30 Stars durante el siguiente año. Aparte de los beneficios de este nivel, seguirás conservando los del Welcome y Green Level como un plus.



Bebidas gratis cada 15 Stars

Queremos darte más de eso que amas, es por esto que en el Gold Level obtendrás una bebida gratis cada vez que acumules 15 Stars.



Ofertas personalizadas

Queremos estar seguros de que cada experiencia que tengas en Starbucks sea la mejor. Por esto, te enviaremos ofertas especiales diseñadas justo para que disfrutes de las cosas que más te gustan.



Seminarios y eventos especiales

Por ser un cliente especial que pertenece al Gold Level, te invitaremos periódicamente a eventos especiales como catas de café para que te vuelvas un experto en el café.



Tarjeta Gold personalizada

Una vez que llegues a Gold Level te daremos tu Tarjeta Gold personalizada. Te contactaremos via email y podrás recogerla en la tienda que elijas previamente.

Anexo B – Estrategia corporativa de Starbucks Coffee Company

La estrategia de la empresa se divide en tres grandes pilares:

1. Ser fuertes en el Core del negocio, brindar el mejor café y contar con partners orgullosos de ser parte de este gran proyecto. De esta forma Starbucks se posiciona como autoridad en café en cada uno de los mercados a los que ingresa, siempre comprometiendo e inspirando a los partners.
2. Elevando la experiencia como así lo indica su lema, “un cliente y una tienda al mismo tiempo”. Construir día a día una fuerte conexión emocional con el cliente, elevando la experiencia y marcando un diferencial en el servicio haciendo sentir al cliente bienvenido en todo momento. Esta bienvenida y tono cálido que busca transmitir la marca se acompaña de la expansión y crecimiento en cantidad de tiendas con el objetivo de estar más cerca del consumidor.
3. Invertir y crecer en acciones de responsabilidad social empresaria como en ganancias en el largo plazo. Ser líder en la producción ética de café, lo que la empresa llama prácticas de C.A.F.E, en conjunto con Conservación Internacional, una reconocida organización ambientalista sin fines de lucro. Dichas prácticas se crearon para garantizar un suministro de café de alta calidad en el tiempo promoviendo relaciones equitativas con los agricultores junto con la protección del medio ambiente. La empresa cuenta también con 3 centros de apoyo al cafecultor y fincas especializadas en la creación e innovación, como ser la finca Alsacia en Costa Rica. En fin último tiene que ver con lograr un modelo económico exitoso pero sin olvidar beneficiar siempre a los agricultores, sus comunidades y al medio ambiente.

De esta forma la estrategia de crecimiento de la empresa se sostendrá conectando con clientes en más situaciones dentro de su día y vida. Pero al mismo tiempo también logrando ser más relevantes para más clientes.

Anexo C – Necesidad de desarrollar un programa de lealtad en Starbucks

La propuesta de valor de My Starbucks Rewards mucho tiene que ver con los vínculos y así lo explica H. Shultz *“Prender la llama del vínculo emocional con nuestros clientes. La gente acude a Starbucks en busca del café y relaciones humanas. Hemos de poner al cliente de nuevo en el centro de la experiencia satisfaciendo sus necesidades, proporcionándoles valor de un modo que sea congruente con la marca y desarrollando programas que reconozcan y premien a nuestros clientes más leales”* (Shultz, 2011:108).

My Starbucks Rewards no solo cumplirá la función de una tarjeta de regalo como era común ver en los programas anteriores de la empresa, sino que la persona que contaba con su tarjeta MSR podría tener la posibilidad de cargarle plata a la misma para realizar sus consumos desde la misma y así alcanzar beneficios. El objetivo con este lanzamiento buscaba conservar y cuidar a los clientes más comprometidos con la marca reconociéndolos constantemente.

El lanzamiento de MSR en Estados Unidos se da en respuesta a un momento de crisis económica y el objetivo fue el de incrementar las ventas y premiar a los clientes más fieles aumentando la satisfacción de los mismos. El planteo de lanzar MSR en Argentina también se corresponde a un momento de crisis económica que genera la retracción del consumo y disminución en la frecuencia de visita a tiendas, lo que se identificaba por la pérdida de transacciones en meses y cantidad de tiendas comparables año contra año. Dado este contexto es que se infiere en función del aprendizaje de lo que sucedió a nivel corporativo que el momento de crisis actual se puede ver como una oportunidad.

A lo largo del libro *“El Desafío Starbucks”* (Schultz; Gordon ,2011), se hace hincapié sobre la necesidad de conservar a los clientes más fieles y la importancia que esto implica. Se vuelve sobre la idea que el costo de perder un cliente siempre será mayor que los esfuerzos por mantenerlo, más aun en un período económico de crisis. Ante la situación, el insight que se descubrió y sobre el cual se baso en parte el programa mucho tenía que ver con la customización, si bien la misma es parte de la propuesta de valor, lo cierto es que se identificó la posibilidad de que a través de la customización se podía recompensar y retener a los clientes. Algunos de los beneficios más valorados con los que se lanzo el programa eran: por la compra de medio kilo de café en granos por parte del cliente se le obsequiaría

un café, por la compra de un café del día se podía obtener otro de regalo, algunas personalizaciones sin costo alguno, por ejemplo: leche de soja o los diferentes syrups. Con el paso del tiempo y aprendizajes de tener corriendo el programa en el mercado de Estados Unidos, se fueron dando algunas modificaciones en lo referente a los beneficios que otorgaba la tarjeta.

“La tarjeta premiaba a nuestros clientes más leales al tiempo de que reconocía la creciente necesidad de dar valor al consumo en una economía que cada vez apretaba más la cartera de los consumidores” (Shultz, 2009:135). La tarjeta busca invitar a los consumidores de forma más frecuente a las tiendas y a la vez evitar que el consumidor deje de tomar su bebida preferida de Starbucks y migre a una opción de oferta más económica como ser un café del día, dado que la base de la propuesta de valor tiene que ver con la personalización disponible y con que el consumidor verdaderamente pueda llevarse su bebida preferida y no la más económica. *“El programa de tarjetas de Starbucks, parecía el modo perfecto de la empresa de revalorizar a sus mejores clientes (...) Refuerzan la marca porque pasan a formar parte de la experiencia Starbucks”* (Shultz, 2011:236).

La rápida distribución de las tarjetas significaron una ventaja, al estar disponible en todas las tiendas resulta de muy fácil accesibilidad para el consumidor. Una vez que el consumidor cuenta con su tarjeta solo le resta registrarse en la web para activar la misma.

Si bien mencionamos que Starbucks incursionó inicialmente con una tarjeta de regalo que luego desencadenó en la tarjeta del programa de lealtad que hoy conocemos como My Starbucks Rewards, en el 2008 se lanzó la tarjeta Dorada. *“La tarjeta dorada tenía por objetivo entregar aun más valor al cliente, que el programa de fidelidad, y por ello se lanzó la misma. Por un valor de 25usd el consumidor podía adquirir su tarjeta dorada y esta brindaría como principal beneficio un 10% de descuento sobre cualquier compra realizada en Starbucks por el período de un año. Tan solo en los primeros dos días del fin de semana la empresa logró vender veinticinco mil tarjetas”.* (Shultz, 2011).

Anexo D – Entendimiento de los mejores beneficios a brindar por tipo de consumidor

Para comprender como recompensar a los clientes en los niveles más altos del programa, Starbucks Argentina toma como casos de ejemplo los estudios que realizó Starbucks Corporación, donde fue analizando que hacían otras marcas (que no necesariamente están en la misma industria) en el mercado de forma exitosa con el fin de inspirarse. De esta manera es que identifican ejemplos de cómo recompensar a aquellos clientes más exigentes basándose en el éxito de reconocidas marcas.

- Creando un vínculo emocional por medio de la sorpresa y deleite.

Un ejemplo exitoso de una empresa que logro hacer esto muy bien y que Starbucks Corporación toma como referencia es Uber. Un modelo de negocio completamente nuevo, que conecta a los pasajeros con los conductores a través de una aplicación móvil que permite encontrar al chofer más cercano por medio de la tecnología de geolocalización mandando inmediatamente al auto hacia el cliente.

Durante un día específico del verano 2013 y 2014 Uber sirvió helado “on demand” en 144 ciudades diferentes, sumando un icono de helado dentro de su aplicación actual cobrando el mismo a la cuenta ya existente de cada usuario.

El ejemplo citado de Uber, con la acción del helado, utiliza el poderoso recurso de lo que para el consumidor resulta impredecible y el gran impacto que esto tiene sobre los mismos, elevando el compromiso emocional en cada cliente con la marca.

Dentro del programa de lealtad que se está proponiendo para el mercado Argentino, será de suma vitalidad pensar en beneficios espontáneos que incentiven a los consumidores a actuar de forma rápida para poder gozar de dicho beneficio, esto podría incluir un número limitado de entradas para un concierto o entradas para una avant premier de una película.

La estrategia en el largo plazo se trata de, potenciar esa ventaja complementaria que se podría adquirir asociándose con partners estratégicos para brindar beneficios únicos y sorprendentes para los consumidores de Starbucks Premium.

- Personalizando los beneficios para los clientes en los niveles más altos, clientes Premium.

Como ejemplo de este caso se considero Sephora, reconocida empresa de cosméticos fundada en Francia. Sephora, comprende una dinámica similar a la de MSR, con la construcción de 3 niveles de usuarios representados por la tarjeta Sephora White, Sephora Black y Sephora Gold. Siendo la tarjeta dorada, la que otorga beneficios como: la posibilidad de elegir el regalo de cumpleaños, y regalos exclusivos durante el año, acceder a ventas privadas con descuento, una escuela de maquillaje gratis al año, el acceso a avant-premiers, invitaciones a eventos de otras marcas, un teléfono exclusivo de atención gratuita al cliente, etc.

Los clientes más exclusivos de Sephora se ubican en “Vib Rouge” tiene como especial beneficio la customización que logra entregar a cada tipo de cliente el programa. Por ejemplo, si un cliente de Vib Rouge, suele comprar frecuentemente un perfume de Marc Jacobs a lo largo del año, entonces es probable que el tipo de beneficio que se le va a otorgar tendrá que ver con asistir a una fiesta privada con Marc Jacobs como anfitrión principal. Con el lanzamiento del nivel “Vib Rouge”, Sephora ofrecía a sus miembros la posibilidad de asistir a eventos muy exclusivos a cambio de redimir puntos acumulados.

De esta forma es que los clientes más valiosos para la marca son los que reciben de una atención más personalizada, de manera similar a la que las aerolíneas u hoteles de primera línea tratan a sus huéspedes vip.

Starbucks Argentina, adoptará de esta forma de operar dentro de su programa reconociendo a aquellos clientes en el nivel máximo que están verdaderamente comprometidos con la marca. De todas formas empezando de a poco, e incorporando en una primera instancia uno o dos beneficios de este tipo para con el tiempo ir ofreciendo una mayor cantidad de los mismos. Para empezar, la premisa tendrá que ver con mantenerlo sencillo, sin prisas y sin necesidad de hacer un gran salto. Algunos de los beneficios serán: Visita exclusiva a alguna hacienda productora de café, de donde la empresa compra gran parte de los cultivos para hacer sus cafés. Invitaciones especiales para el pre lanzamiento de nuevas bebidas en la tienda.

Resulta sumamente importante dentro del programa MSR que los beneficios otorgados a un grupo no perturben a otros miembros que no tienen acceso al mismo. De aquí la necesidad de hacer personal cada beneficio con el objetivo de ser efectivos.

- Generar un vínculo más estrecho entre los consumidores y la marca. Los clientes altamente comprometidos con la marca quieren sentirse más cerca de la misma.

Una marca que logra generar esto de forma efectiva con su programa de lealtad es la tienda departamental Nordstrom que ofrece beneficios emocionales desde los primeros niveles del programa. A aquellos clientes que logran llegar al nivel cuatro dentro del programa, se les ofrece una fiesta privada en la tienda del shopping que elijan. Pero son variadas las experiencias que los clientes que forman parte del programa pueden elegir una experiencia personalizada: "Almorza con estilo", "Una cena de festejo", "Escapada de Spa", "Sesión de belleza", "Cita soñada", etc. Dependiendo el nivel donde cada cliente se posiciona dependerá el beneficio otorgado, dentro del nivel inicial, se proporcionan beneficios como el acceso anticipado para comprar las temporadas de liquidación. En un segundo nivel es posible adquirir invitaciones para la fiesta de temporada en el Shopping, donde por cada dólar gastado se acreditan 10 puntos. En un tercer nivel aparecen experiencias que tienen que ver con la moda, para finalmente llegar al cuarto nivel donde se ofrece la mencionada fiesta privada en la tienda preferida del cliente.

Anexo E – Modelo de Concept Test que se propone realizar entre consumidores

Ejemplo de prueba de concepto: Tarjeta MSR

Inicialmente se le brindará una descripción del producto junto con una fotografía de las variantes de diseños de las tarjetas MSR. En caso que la encuesta sea en persona se podrá brindar un prototipo de la tarjeta.

Descripción verbal o dentro de la encuesta:

My Starbucks Rewards es la tarjeta de lealtad de Starbucks Coffee que funciona como una tarjeta monedero, con una carga mínima a realizar pudiéndose recargar todas las veces que se desea. La misma requiere de una activación on-line, la que asegura la protección del saldo en caso de extravío o robo y es muy fácil de obtener, pudiéndose adquirir en cualquier tienda de Starbucks sin costo alguno. Las tarjetas MSR solo serán validas para utilizar en el país donde se adquirió la misma.

Con MSR se podrá ir pasando por una serie de niveles mediante la adquisición de estrellas que le permitirán acceder a diferentes beneficios asociados al nivel en el que se encuentre, siendo tres niveles por los que puede pasar: Nivel de Bienvenida, Nivel Verde y Nivel Dorado. Inicialmente se da una primera instancia de bienvenida, para luego en base al consumo obtener 5 estrellas y ser parte del nivel verde, y obtener 30 estrellas y posicionarse en el nivel dorado. De esta forma MSR incorpora componentes operacionales y sentido de la pertenencia.

La tarjeta MSR hace del cliente un consumidor preferencial, pudiendo acceder a beneficios especiales generando un vínculo de lealtad entre la empresa y el consumidor en el largo plazo incentivado por un fuerte vinculo emocional.

Imagen de referencia o prototipo:



Primera instancia de cualificación del entrevistado:

Sexo

- Femenino
- Masculino

Edad

- Menos de 20
- Entre 20 y 30
- Entre 31 y 40
- Entre 41 y 50
- Entre 50 y 65
- Más de 65

1. ¿Se encuentra interesado en los programas de lealtad que las diferentes marcas pueden ofrecer a sus consumidores frecuentes?
 - Si
 - No
2. ¿Es actualmente parte de algún programa de lealtad?
 - Si
 - No
3. En caso de serlo, cree que el mismo ayudó a afianzar su vínculo con la marca?
 - Si
 - No
4. ¿Conoce el programa corporativo de fidelidad My Starbucks Rewards?
 - Si
 - No
5. ¿Considera atractivo que Starbucks Argentina cuente con un programa de lealtad?
 - Sí
 - No
6. ¿En caso de tener el programa MSR en Argentina se asociaría al mismo?
 - Si
 - No

7. ¿Con que frecuencia visita las tiendas de Starbucks?
- Diariamente
 - Más de 3 veces a la semana
 - Entre 1 y 2 veces a la semana
 - Cada 15 días
 - 1 vez al mes o tal vez menos
8. ¿Considera que su frecuencia de visita a tiendas podría ser superior si tuviese la tarjeta MSR?
- Si
 - No

Segunda instancia de testeo de producto en sí:

9. ¿Cuan interesante es este concepto de MSR para usted?
- Me interesa mucho
 - Me interesa algo
 - No me interesa mucho
 - No me interesa nada
10. ¿Cual o cuales de los siguientes aspectos le atraen del concepto?
- Beneficios rápidamente accesibles
 - Dinámica sencilla y clara
 - Comunicaciones personalizadas
 - Trato personalizado
 - Que me aporten una diferenciación del resto de los consumidores
 - Invitaciones a eventos especiales
11. ¿Por que medio le gustaría ir siguiendo el status de su cuenta MSR?
- Tienda, siendo informado por su barista
 - Por internet, ingresando a la web
 - Recibiendo el aviso por email
 - Recibiendo notificaciones por sms o whatsapp
 - Por todos los medios mencionados anteriormente
 - No quiero que me notifiquen el status de mi cuenta
12. ¿Cual o cuales de los siguientes aspectos no le atraen del concepto?
- No lo veo útil

- No lo necesito
- No lo entiendo
- Es complicado
- No me interesa
- Otro (por favor especificar.....)

Tercera instancia con vistas a la adquisición:

13. ¿En caso que llegara a lanzarse el producto al mercado ¿qué probabilidad hay que sea usuario de MSR?

- Adquiriría mi tarjeta MSR ni bien este disponible en tiendas
- Me afiliaría al programa en un tiempo
- Probablemente me afilie al programa en un tiempo
- Tal vez en algún momento me afilie
- No creo que me afilie
- No me afiliaría

14. ¿En caso de tener una experiencia positiva con el programa, recomendaría el mismo a sus familiares o amigos?

- Muy probablemente
- Probablemente
- Es poco probable
- No es nada probable
- No lo sé

Cuarta instancia: comentarios

15. ¿Cuales son sus expectativas con el lanzamiento de MSR en el mercado?

16. ¿Qué aspectos le interesan del concepto del producto?

17. ¿Podría sugerir alguna forma de mejorar el programa de lealtad MSR?

Anexo F – Análisis Financiero, ROI del mercado

Programa MSR Argentina

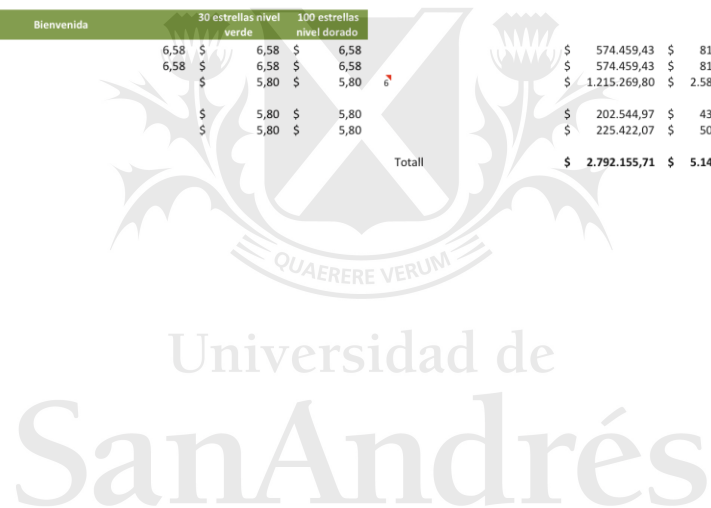
Revenue in US Dollar

Performance Mercado sin programa		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas totales mercado		93.878.600,82	115.470.679,01	138.564.814,81	163.506.481,48	191.302.583,33	702.723.159,45
Numero de tiendas		94	105	116	127	138	
Ticket Promedio (AT en USD)		6,89	7,92	8,95	9,98	11,01	
Promedio visita al mes		3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	
Promedio visita al año		46,80	46,80	46,80	46,80	46,80	
Transacciones totales		13.619.403	14.576.299	15.481.034	16.384.361	17.378.141	
Clientes totales		291.013	311.459	330.791	350.093	371.328	
Clientes por tienda		3.096	2.966	2.852	2.757	2.691	
Ventas incrementales							
Card (% of tender)		30%	10%	5%	5%	5%	
Transacciones totales con MSR		4.085.821	5.788.600	6.909.968	8.143.784	9.501.318	
Miembros estimados		87.304	123.688	147.649	174.012	203.020	
Churn		-	5238	7421	8859	10441	
Socios promedio por tienda		929	1178	1273	1370	1471	
MSR por niveles							
Mix de socios por niveles							
% nivel de bienvenida		60%	40%	30%	20%	15%	33%
% nivel verde		30%	40%	45%	45%	45%	41%
% nivel dorado		10%	20%	25%	35%	40%	26%
Nivel de Bienvenida		52.382	49.475	44.295	34.802	30.453	
Nivel Verde		26.191	49.475	66.442	78.306	91.359	
Nivel Dorado		8.730	24.738	36.912	60.904	81.208	
Socios totales (per Business Plan)		87.304	123.688	147.649	174.012	203.020	
Incremento socios anual			42%	19%	18%	17%	
Transacciones incrementales por niveles (por socio por año)							
Nivel de Bienvenida		2,6	2,7	2,8	2,9	3,0	
Nivel Verde		3,1	3,2	3,3	3,4	3,5	
Nivel Dorado		3,6	3,7	3,8	3,9	4,0	
Tickets incrementales por transacciones (usd)							
Nivel de Bienvenida	3%	7,10	8,16	9,22	10,28	11,34	
Nivel Verde	3%	7,10	8,16	9,22	10,28	11,34	
Nivel Dorado	3%	7,10	8,16	9,22	10,28	11,34	
GANANCIA INCREMENTAL MSR por niveles		1.766.542,52	3.128.607,39	4.457.913,98	6.215.526,01	8.344.508,21	23.913.098,11
COGS	30%/+50%	472.713	472.713	472.713	472.713	472.713	2.363.564
COSTO X BENEFICIO	50%	299.699	299.699	299.699	299.699	299.699	1.498.497
MARGEN BRUTO INCREMENTAL MSR		994.130,35	2.356.195,22	3.685.501,81	5.443.113,84	7.572.096,04	20.051.037,26
COSTOS INCREMENTALES PROGRAMA (USD)							
Empleado Full time							
Marketing	\$ 2.777,78	\$ 36.111	\$ 46.667	\$ 60.000	\$ 76.800	\$ 97.920	\$ 317.497,78
Servicio Atención al cliente	\$ 2.057,61	\$ 26.749	\$ 34.568	\$ 44.443	\$ 56.887	\$ 72.530	\$ 235.177,39
Variable Card Costs							
Lanzamiento card	0,2	\$ 69.843	\$ 14.554	\$ 9.584	\$ 10.545	\$ 11.603	\$ 116.129
Tarjeta Dorado	0,71	\$ 6.199	\$ 17.564	\$ 26.208	\$ 43.242	\$ 57.658	\$ 150.870
Costo Envío	1,48	\$ 12.921	\$ 36.612	\$ 54.630	\$ 90.138	\$ 120.188	\$ 314.489
Campaña Marketing		\$ 10.126	\$ 12.937	\$ 17.925	\$ 27.891	\$ 35.438	\$ 104.317
Legales		\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 60.000
Entrenamiento		\$ 14.000	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 30.800
Marketing Digital		\$ 11.952	\$ 13.944	\$ 15.936	\$ 17.928	\$ 19.920	\$ 79.680
Servicio Hosting Oracle/ Licencia Oracle		\$ 130.956	\$ 185.532	\$ 221.473	\$ 261.019	\$ 304.529	\$ 1.103.509
Servicio de Hosting para Aplicación Web Portal + Mantenimiento; 1,000		\$ 109.130	\$ 154.610	\$ 184.561	\$ 217.516	\$ 253.775	\$ 919.591
Icare - Licencia		\$ 45.120	\$ 5.280	\$ 5.280	\$ 5.280	\$ 5.280	\$ 66.240
Icare - Hosting		\$	\$ 30.345	\$ 33.524	\$ 36.703	\$ 39.882	\$ 140.454
Mymicros - Licencia		\$ 19.176	\$ 2.244	\$ 2.244	\$ 2.244	\$ 2.244	\$ 28.152
Mymicros - Hosting		\$	\$ 48.195	\$ 53.244	\$ 58.293	\$ 63.342	\$ 223.074
Analytics		\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 150.000
Royalties	6%	\$ 67.582	\$ 101.743	\$ 124.247	\$ 152.892	\$ 185.300	\$ 631.765
Costos Totales Incrementales		\$ 601.864	\$ 750.994	\$ 899.500	\$ 1.103.579	\$ 1.315.808	\$ 4.671.744
RESUMEN							
Año 0		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Margen Bruto Incremental		\$ 994.130,35	\$ 2.356.195,22	\$ 3.685.501,81	\$ 5.443.113,84	\$ 7.572.096,04	\$ 20.051.037,26
Costos totales programa		\$ 601.864	\$ 750.994	\$ 899.500	\$ 1.103.579	\$ 1.315.808	\$ 4.671.744
Cash Flow luego de impuestos		\$ 392.266,37	\$ 1.605.201,45	\$ 2.786.001,73	\$ 4.339.535,06	\$ 6.256.288,18	\$ 15.379.292,79
Inversión	-366.385						
Free Cash Flow	-366.385	\$ 392.266,37	\$ 1.605.201,45	\$ 2.786.001,73	\$ 4.339.535,06	\$ 6.256.288,18	\$ 15.379.292,79
Factor de descuento	0	1	2	3	4	5	
WACC	11%	11%	11%	11%	11%	11%	
VAN	-366.385	\$ 353.394	\$ 1.446.129	\$ 2.509.914	\$ 3.909.495	\$ 5.636.301	
% Tasa de impuesto	21%				VAN	13.488.849	
Tasa de Corte					TIR	242%	
KPI'S PROGRAMA							
% of Tender		31%	12%	8%	8%	9%	
Incremental revenue % of Total Baseline Revenue		1,1%	2,0%	2,7%	3,3%	4,0%	
Visita promedio anual		47,7	48,0	48,3	48,5	48,8	
Visita promedio mensual		4,0	4,0	4,0	4,0	4,1	
Avg Visits per mo. increase over baseline		2%	3%	3%	4%	4%	
DEPRECIACIÓN							
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
		-\$ 73.277,00	-\$ 73.277,00	-\$ 73.277,00	-\$ 73.277,00	-\$ 73.277,00	

Anexo G – Análisis Financiero, ejemplo calculo de costos por nivel por beneficios otorgados

	Costo (\$ pesos Argentinos)	Participación		Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Alto	\$ 5,80	60%	Members	52.382,32	49.475,21	44.294,67	34.802,50	30.452,94
Gande	\$ 7,00	25%	Welcome Tier	26.191,16	49.475,21	66.442,00	78.305,61	91.358,83
Venti	\$ 9,00	15%	Green Tier	8.730,39	24.737,61	36.912,22	60.904,37	81.207,85
Costo ponderado	\$ 6,58		Gold Tier					
Refill	\$ 5,80		Welcome Tier	2,6	2,7	2,8	2,9	3
			Green Tier	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5
			Gold Tier	3,6	3,7	3,8	3,9	4
Frecuencia de compra café en grano			Monto comprado por miembros					
5 usds por día			Welcome Tier	\$ 178.576.250	\$ 194.232.021	\$ 196.874.549	\$ 172.812.729	\$ 167.139.694
1 frecuencia estimada de compra de café en grano			Green Tier	\$ 90.191.851	\$ 196.193.960	\$ 298.288.757	\$ 392.740.397	\$ 506.453.410
47 Frecuencia promedio anual			Gold Tier	\$ 30.365.192	\$ 99.077.950	\$ 167.369.828	\$ 308.507.231	\$ 454.655.767
4,0% Uso de refill del café del día			Stars					
			Welcome Tier	178576	194232	196875	172813	167140
			Green Tier	90192	196194	298289	392740	506453
			Gold Tier	30365	99078	167370	308507	454656

Ofertas Especiales	Bienvenida	30 estrellas nivel verde	100 estrellas nivel dorado						
Bebida de cortesía por inscripción	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$	574.459,43	813.867,27	971.529,65	1.145.002,09	1.335.869,06
Bebida de cumpleaños cortesía	\$ 6,58	\$ 6,58	\$ 6,58	\$	574.459,43	813.867,27	971.529,65	1.145.002,09	1.335.869,06
Eventos especiales	\$	\$ 5,80	\$ 5,80	\$	1.215.269,80	2.582.606,16	3.596.726,80	4.844.507,32	6.005.320,19
1 bebida alta por compra café en grano	\$	\$ 5,80	\$ 5,80	\$	202.544,97	430.434,36	599.454,47	807.417,89	1.000.886,70
Refill café del día	\$	\$ 5,80	\$ 5,80	\$	225.422,07	501.530,24	723.293,49	1.016.312,90	1.303.406,22
				Totall	\$ 2.792.155,71	\$ 5.142.305,30	\$ 6.862.534,06	\$ 8.958.242,28	\$ 10.981.351,23



Anexo H – Bibliografía

Libros

- Frei, F. (ed); Morriss, A (ed). *Uncommon Service*. Harvard Business School Publishing. Boston. 2012.
- Jaffe, J. *Flip the funnel*. Wiley. New Jersey. 2010.
- Reichheld, F. *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press. Boston. 2001.
- Schultz, H. (ed); Gordon, J. (ed). *El Desafío Starbucks*. Aguilar. Madrid. 2011.
- Schultz, H. (ed). ; Yang, D. (ed). *Pour your heart into it*. Hiperion. New York. 1997.

Artículos y Papers

- Seminario de Retención y Fidelización. Teahan, M. Udesa. 2015.
- What are your customers Worth?. S. Gupta y D.R Lehmann.
http://www.exgroup.com/thought_leadership/articles/what_are_your_customers_worth.pdf.
- Loyalty Programs. CRM Trends. <http://www.crmrends.com/loyalty.html>.

Sitios

- <http://www.lanacion.com.ar/1730726-fabian-gosselin-los-momentos-de-crisis-son-buenos-para-entrar-en-un-pais>. Consultado en septiembre 2014.
- http://www.clarin.com/sociedad/Cafe-argentinos-toman-diariamente_0_1145285755.html. Consultado entre Septiembre y Octubre 2014.

- <http://lat.wsj.com/articles/SB10001424052702303789004580072124043771884>. Consultado entre Octubre y Noviembre 2014.
- <http://www.pricestats.com/>. Consultado entre junio y agosto 2015.
- <http://www.lanacion.com.ar/1816536-starbucks-cerca-de-destronar-a-mcdonalds-en-valor-de-mercado>. Consultado en Septiembre 2015.
- <http://www.inflacionverdadera.com/>. Consultado entre Septiembre y Octubre 2015.
- <https://news.starbucks.com/>. Consultado entre Septiembre y Noviembre 2015.
- <http://www.evancarmichael.com/Marketing/5573/Nordstroms-Loyalty-Program-Creates-Loyalty.html>. Consultado en Octubre 2015.
- <https://www.uber.com/es/>. Consultado en Octubre 2015.
- <http://newsroom.uber.com/porque-todos-amanlos-helados/>. Consultado en Octubre 2015.
- <http://www.sephora.com/rouge>. Consultado en Octubre 2015.
- <http://www.crmtrends.com/loyalty.html#Position>. Consultado entre Octubre y Noviembre 2015.
- <http://www.adlatina.com/marketing/el-73-del-presupuesto-de-los-argentinos-est%C3%A1-destinado-las-primeras-marcas>. Consultado Noviembre 2015.
- http://www.maritzmotivation.com/~media/Files/MaritzMotivationSolutions/Product-Sheets/Maritz-Loyalty-Marketing_Loyalty-Report-US---Summary-of-Key-Insights.pdf. Consultado Noviembre 2015.

Videos

- Net Promoters. Reichheld, F. Rackspace TV. 2009.
https://www.youtube.com/watch?v=ZR_RUsS5SnE
- The experience is the Marketing. Pine Gilmore. 2011.
<https://www.youtube.com/watch?v=jGLJRTIHR9A>

- Zappos CEO speaks at Net Promoter Conference. Hsieh Tony. 2009. San Francisco.
<http://www.youtube.com/watch?v=py1iRsBcYMc>



Universidad de
San Andrés