



Departamento Académico de Administración

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

**EL MARKETING EXPERIENCIAL EN EL MERCADO
GASTRONÓMICO**

Análisis de la diferenciación de mercado a través del uso de herramientas de marketing orientadas a la experiencia de consumo. Casos Starbucks Coffee Company y Hard Rock Cafe.

Autor: Nicolás Stanham

Legajo: 20213

Mentor: Roberto Dvoskin

Victoria, Septiembre 2015

Índice:

CAPITULO 1: INTRODUCCION	4
1.1.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.2.- OBJETIVOS GENERALES	6
1.3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4.- JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DE ESTUDIO	7
1.5.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA	7
CAPITULO 2: MARCO TEORICO	9
2.1.- ¿QUÉ ES UNA EXPERIENCIA?	9
2.2.- EL MARKETING DE EXPERIENCIAS: EL ENFOQUE DE B. JOSEPH PINE II Y JAMES H. GILMORE.	10
2.3.- LAS 4 “P” DEL MARKETING MIX	14
2.4.- MODELO DE LAS 7 “P”S Y LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	15
2.5.- EL MARKETING EXPERIENCIAL: EL ENFOQUE DE MAX LENDERMAN Y RAUL SANCHEZ	20
2.6.- LAS 4 CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING EXPERIENCIAL DE BERNDT H. SCHMITT	31
2.7.- LOS DOMINIOS DE UNA EXPERIENCIA	33
2.8.- EL MARKETING GASTRONÓMICO Y LA IMPORTANCIA DE LAS EXPERIENCIAS	37
2.9.- IR MAS ALLÁ : LOS 9 SECRETOS CREATIVOS DE FERRAN ADRIA.	44
CAPITULO 3: CASOS DE ESTUDIO	47
3.1.-CASO STARBUCKS COFFEE COMPANY	47
3.2.- CASO HARD ROCK CAFÉ	64
4.- CAPITULO 4: CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO	78
ANEXOS	88
ANEXO 1 : ENTREVISTAS EMPRESARIOS GASTRONÓMICOS	88
ANEXO 2: FOTOGRAFÍA PERSONAL DE AFICHE PUBLICITARIO DE PUNTO DE VENTA <i>HARD ROCK CAFE</i> (AEROPUERTO DE NIZA, FRANCIA).	107
BIBLIOGRAFIA BASICA	108

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo de graduación, se propuso investigar las herramientas del marketing de experiencias dentro del mercado gastronómico. Se toma como referentes dos compañías de renombre internacional: *Starbucks Coffee Company* y *Hard Rock Cafe*. A través del estudio de ambos casos, se pone en evidencia como las herramientas de marketing orientadas a las experiencias del consumidor permitieron generar una ventaja competitiva que resultó en una gran diferenciación dentro del mercado gastronómico.

En el marco teórico se desarrolló el concepto de marketing de experiencias para entender la importancia que tiene en la actualidad. Para lograr comprender el marketing experiencial, fue necesario desarrollar conceptos fundamentales del marketing como el análisis de las 4 P, el análisis de las 7 P y el proceso de gestión de los canales de distribución. De esta manera, se logra entender el marketing desde el punto de vista del producto-servicio y la implicancia que tienen esto para generar la experiencia de consumo. Más aun, se desarrollaron conceptos específicos del marketing de experiencias y marketing gastronómico para lograr entender por completo el impacto que genera dentro de la gastronomía.

En relación a los casos de estudio, se presentan ambas organizaciones con una breve reseña histórica. Se analizó la estrategia de ambas compañías para lograr entender el proceso de globalización que llevaron a cabo y de esta forma explicar el proceso de internacionalización basado en las experiencias de los consumidores. De esta manera, se observa que las compañías ofrecen una propuesta central con ciertas modificaciones dependiendo de la cultura en la que desembarcan. Es así como se observa que, a través de las herramientas de marketing presentadas, en ambos casos se pone como marco central las experiencias del consumidor; la importancia que tienen los medios de comunicación digital y la implicancia en las comunidades de consumo; y finalmente, el rol que juegan las tendencias dentro del mercado gastronómico.

Palabras claves: experiencias, diferenciación, distribución, globalización, internacionalización.

CAPITULO 1: INTRODUCCION

En el año 2001, Pamela Blanco, ex alumna y licenciada en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés, formuló su trabajo de graduación basado en el “Marketing de Experiencias”. Su tesis, fue la primera basada en este tema en particular y consistió en un desarrollo descriptivo a nivel teórico relacionándolo con dos casos particulares. Catorce años pasaron desde entonces y lo que en el momento era una tendencia es lo que vivimos en el presente.

La ex alumna tomó varios conceptos del libro “*The Experience Economy*” escrito por B. Joseph Pine y James H. Gilmore donde una de las ideas centrales escritas por estos autores manifiesta el progreso de las economías a lo largo de la historia. En su trabajo explica como los comienzos de la economía se basaron en los productos primarios o *commodities* y que la comercialización de estos era la base de la económica. Explica también como luego de una economía de *commodities* surgió la economía industrial, haciendo uso de ellos y transformándolos en bienes. Mediante la customización de los bienes surgió la economía de servicios y finalmente, como la licenciada lo explica, el comienzo de una nueva época llamada *la economía de experiencias*. La alumna en su trabajo plantea dos hipótesis:

- H1: *El marketing de experiencias tiene un fuerte desarrollo en el mercado de los entretenimientos.*¹

- H2: *El marketing de experiencias puede aplicarse a mercados de consumo masivo y maduros (tanto de productos como de servicios).*²

Mediante el planteo de dos casos, la alumna logró demostrar cómo estas dos hipótesis eran válidas en el momento.

Actualmente, si revisáramos la bibliografía existente y los diferentes casos empresariales donde el marketing de experiencias fue desarrollado con éxito, podríamos decir que estas hipótesis son absolutamente válidas.

De aquí surge el tema central del presente trabajo de investigación. Si se analiza la hipótesis número dos, la licenciada comprobó cómo el marketing

¹ Blanco, Pamela. 2001. “Marketing de experiencias” (Trabajo de Graduacion, Universidad de San Andres, 2014)

² Op.Cit.

experiencial puede aplicarse al mercado de consumos masivos y maduros (tanto de productos como de servicios). Es entonces que profundizando esta hipótesis y tomando como nicho de mercado al rubro gastronómico, se intentará examinar el uso de las herramientas de marketing de experiencias en dos casos de estudio particulares. De esta manera, se intentará demostrar como *Starbucks Coffe Company* y *Hard Rock Café* (dos compañías de renombre internacional) lograron diferenciarse a través del uso de herramientas del marketing de experiencias.

Moebius Marketing, una agencia especializada en gastronomía, revela que el 65% de los restaurantes nuevos en la Argentina cierra antes del año y medio. Desde 2004 a la actualidad, la cantidad de restaurantes en Buenos Aires aumentó, dependiendo del barrio, entre el 65% y el 340%. Sin embargo, del total de locales que abrieron sus puertas, el 65% no llegó al año y medio de vida.³ Este es un fenómeno que ocurre en nuestro país y que a nivel mundial no es tan diferente.

Lo que se intentará demostrar en el presente trabajo a través de los dos casos mencionados previamente, es que ambas compañías mediante la implementación de una estrategia de marketing basada en las experiencias del consumidor, han logrado diferenciarse en el mercado y en la mente de los consumidores. En esta línea, se intentará demostrar que el consumidor esta en una etapa donde no cuestiona la calidad del producto o servicio que se le ofrece, sino que busca tener una experiencia personalizada durante el proceso de compra. Así, en la actualidad, la calidad del producto que se ofrece en un negocio gastronómico no es lo que se cuestiona, ya que se parte de la base de que los productos que se ofrecen en un negocio gastronómico tienen que ser buenos, sino que lo que se valora realmente es la experiencia memorable que nos ofrece y el sentido de pertenencia que nos brinda esa propuesta. ¿Hacia dónde debe apuntar el mercado gastronómico? Debe lograr que el cliente se nutra de una experiencia positiva y se sienta identificado en el proceso comercial.

³ Fuente: http://www.economicasbariloche.com.ar/noticias/gastronomia,-con-rentabilidad-en-baja_1244-.VOS2Vihf7m5 (consultada 03/06/15)

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo expuesto intentaré validar el tema central a través del estudio del caso *Starbucks Coffee Company* y el caso *Hard Rock Café*. No es ninguna novedad que estas dos compañías, además de tener una trayectoria por su buen *management* y su buen uso de las herramientas de marketing, han logrado exitosamente el manejo del Marketing Experiencial.

1.1.- Preguntas de Investigación

La pregunta que guiará el presente trabajo será la siguiente: ¿Es el marketing de experiencias un factor clave que logró diferenciar a empresas como *Starbucks Coffee Company* y *Hard Rock Cafe*?

Además, surgen tres preguntas de investigación secundarias que orientan el estudio:

¿Cuáles son las nuevas tendencias del mercado global gastronómico?

¿Es necesario contar con una estrategia clara en marketing de experiencias para proyectarse en el rubro gastronómico?

¿Qué herramientas del marketing de experiencias utilizaron *Starbucks Coffee Company* y *Hard Rock Café*? ¿Qué implicancia tiene el marketing de experiencias en el éxito de estas empresas? ¿Qué estrategias de marketing experiencial llevaron adelante?

1.2.- Objetivos Generales

- Explicar cómo el marketing de experiencias es un factor clave que logró diferenciar a empresas como *Starbucks Coffee Company* y *Hard Rock Café*.

1.3.- Objetivos Específicos

- Determinar las tendencias actuales de mercado

- Definir si es fundamental contar con una estrategia clara basada en el marketing de experiencias al momento de realizar un emprendimiento en el rubro gastronómico.

- Analizar dos casos de empresas gastronómicas a nivel mundial, definir la importancia que juega el marketing de experiencias en su operatoria, y describir las estrategias de marketing que llevan a cabo.

1.4.- Justificación de las razones de estudio

Como se ha dicho anteriormente, este trabajo pretende de mostrar como el uso de las herramientas del marketing de experiencias es fundamental para el éxito de un proyecto gastronómico.

Hoy en día, vivimos en un proceso de cambio constante y estamos inmersos en una economía de experiencias. De a poco, el marketing de experiencias comenzará a dejar de ser tendencia para convertirse en una herramienta básica de toda empresa. Por eso, aquellas empresas gastronómicas que han logrado adoptar estas herramientas de marketing son las que han logrado triunfar a lo largo de los años.

Para llevar a cabo el estudio de este tema, realizare un repaso de la bibliografía que existe sobre el “Marketing Experiencial”, para aplicarla a los casos mencionados, y describir la manera en que estas dos empresas han logrado administrar las herramientas bajo análisis.

Por otra parte, debe destacarse que el motor inicial del estudio es el gran interés del autor por el mercado gastronómico, sus tendencias, y la relación del éxito de éste con el marketing.

1.5.- Estrategia metodológica

Este trabajo intentará realizar una revisión de la bibliografía existente tanto a nivel internacional como local. Es por eso que tendrá un carácter **descriptivo y de investigación**. Mediante la bibliografía existente, los conceptos relevantes se aplicarán al estudio de los casos en cuestión. Se describirán los conceptos más relevantes sobre Marketing de experiencias para

lograr entender las herramientas que nos presenta. Se determinarán las estrategias de Marketing experiencial utilizadas por cada empresa dentro de los casos de estudios y se contrastarán con los conceptos más relevantes del tema en cuestión para determinar si el tema de estudio fue un factor indispensable para lograr diferenciarse.

Mediante la técnica de recolección de datos, se toma como punto de partida la bibliografía necesaria para poder definir e investigar sobre los temas en cuestión. Además se utilizarán fuentes de información secundarias mediante el uso de entrevistas a empresarios gastronómicos.



Universidad de
San Andrés

CAPITULO 2: MARCO TEORICO

2.1.- ¿Qué es una experiencia?

Para comprender el marketing de experiencias y sus características es importante que previamente definamos el termino *experiencias* o *experimentar*. A continuación, algunas definiciones:

- *“Experiencia: Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo.”*⁴
- *Experiencia: Enseñanza que se adquiere con la práctica. Acontecimiento que se vive y del que se aprende algo.*⁵
- *Experimentar: Probar y examinar prácticamente la eficacia y propiedades de una cosa. Sentir, sufrir algo o alguien algo, como un cambio, un sentimiento.*⁶
- *Experimentar: Probar y examinar prácticamente la virtud y propiedades de algo.*⁷

Estas definiciones se tomaron de diccionarios que no están vinculados al Marketing de Experiencias. A continuación presentaremos las definiciones que describen dos autores pertinentes al tema en cuestión:

- Pine y Gilmore⁸: *“ ocurre una experiencia cuando una compañía usa intencionalmente sus servicios como escenario y los bienes como incentivos para involucrar individualmente a los clientes de manera tal que crea un evento memorable”.*
- Schmitt⁹: *“las experiencias son sucesos privados que se producen como respuestas a una estimulación (por ejemplo, como las que generan las acciones de marketing antes y después de la compra). Las*

⁴ Fuente: Real academia española <http://lema.rae.es/drae/?val=experimentar> (consultado 29/07/15)

⁵ Fuente: Diccionarios El Mundo. http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios/cgi/diccionario/lee_diccionario.html?busca=experiencia&diccionario=1&submit=Buscar+ (consultado 29/07/15)

⁶ Fuente: Diccionarios El Mundo http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios/cgi/diccionario/lee_diccionario.html?busca=experimentar&diccionario=1&submit=Buscar+ (Consultado 29/07/15)

⁷ Real academia española. <http://lema.rae.es/drae/?val=experimentar>

⁸ B. Joseph Pine II & James H. Gilmore (1999) “The experience economy”. Ediciones granica. Pag. 11

⁹ Schmitt, B. (2000). *Experiential Marketing*. Bilbao, España. Ediciones Deusto. Pag. 79

experiencias afectan al ser vivo por completo. Con frecuencia de la observación directa y/o la participación en sucesos: bien sean reales, de ensueño o virtuales”.

2.2.- El marketing de experiencias: El enfoque de B. Joseph Pine II y James H. Gilmore.

“*The Experience Economy*” escrito por B. Joseph Pine II y James H. Gilmore es uno de los libros referentes del tema tratado en este trabajo. Desde su lanzamiento en el año 1998, los autores hacen un análisis de la situación en aquel momento y describen la relevancia e importancia del marketing de experiencias. No sólo toman al tema como un fenómeno del momento, sino que explican cómo se ha dado la evolución económica a lo largo de la historia y cómo lograr entender y hacer un buen uso de las herramientas que el marketing de experiencias brinda, y que ofrece a las empresas un valor agregado que no se conseguiría de ninguna otra forma. Sin duda los autores previeron la importancia de este tema y el impacto que tendría en la economía actual. Por ello, darles merito por la visión que tuvieron en ese entonces no es menor.

Actualmente, podemos encontrar en Internet un video grabado de Joseph Pine en enero del 2009 dando una charla para “Ted Talks” (una organización sin fines de lucro dedicada a las “ideas dignas de difundir”). En esta conferencia, el autor toma los mismos conceptos que ha aplicado en su libro “*The Experience Economy*” y luego de diez años son tan válidas o más, como al momento en el que publicaron su libro.

Las experiencias representan un género de producción económica que si bien siempre existió, en el pasado no se había manifestado. Es por eso que las empresas que noten este cambio y esta necesidad de utilizar el marketing de experiencias con eficacia generarán un nuevo valor económico que lograría una profunda diferenciación.

Como explican Pine y Gilmore, las experiencias han estado siempre con nosotros aunque muchos clientes, empresarios y economistas las engloban en el sector servicios, junto con actividades como limpieza de ropa en

una tintorería, reparación de un auto en un taller, distribución mayorista o servicios telefónicos. Cuando una persona compra, paga por un servicio y adquiere un conjunto de actividades intangibles que se llevan a cabo para ésta; pero cuando compra una experiencia, ésta paga para disfrutar de una serie de momentos memorables armados por una compañía o entidad.

Tal como dicen Pine y Gilmore en su libro, *“Las empresas teatralizan una experiencia cuando involucran a los clientes de un modo memorable para estos.”*¹⁰ En esta línea, como dice la portada de su libro *“El trabajo es teatro y cada empresa un escenario”*. Este título remarca la importancia que tiene la teatralización para las empresas y la relevancia de que las empresas entiendan este concepto. Además, en el proceso de teatralización, es imprescindible hacer sentir a los clientes, no como clientes, sino como huéspedes.

En este sentido, un precursor de la teatralización que mencionan Pine y Gilmore en el mismo libro, y que usan como ejemplo de la expansión de las experiencias, es *Walt Disney*. A pesar de que el caso es muy conocido y analizado por muchos es indispensable nombrarlo ya que este individuo creó el primer parque temático del mundo, donde los huéspedes (nunca son “consumidores” ni “clientes”) participan desde adentro en paseos que no sólo tienen como propósito divertirlos, sino que se enfocan en incluirlos en las historias haciendo que se sientan parte de estas. Los “empleados” de la empresa, nunca son empleados, son “miembros de reparto” que teatralizan para cada huésped toda una producción de visiones, sonidos, aromas, gustos y texturas que dan origen a una experiencia única. Como dicen Pine y Gilmore, *“aunque el trabajo del teatralizador de la experiencia desaparece luego de su ejecución (o representación que sería la palabra más adecuada), el valor de la experiencia perdura en la memoria de todos los que han sido involucrados por el suceso”*. Como expresan Pine y Gilmore *“Las empresas que sepan captar este valor económico no sólo se ganaran un lugar en el corazón de sus clientes, sino que además captaran su dinero”*.¹¹

Lo anterior no significa que las experiencias descansen exclusivamente en el entretenimiento o la diversión; este es sólo uno de los aspectos. Mas bien, las empresas teatralizan una experiencia cuando logran *involucrar* a los

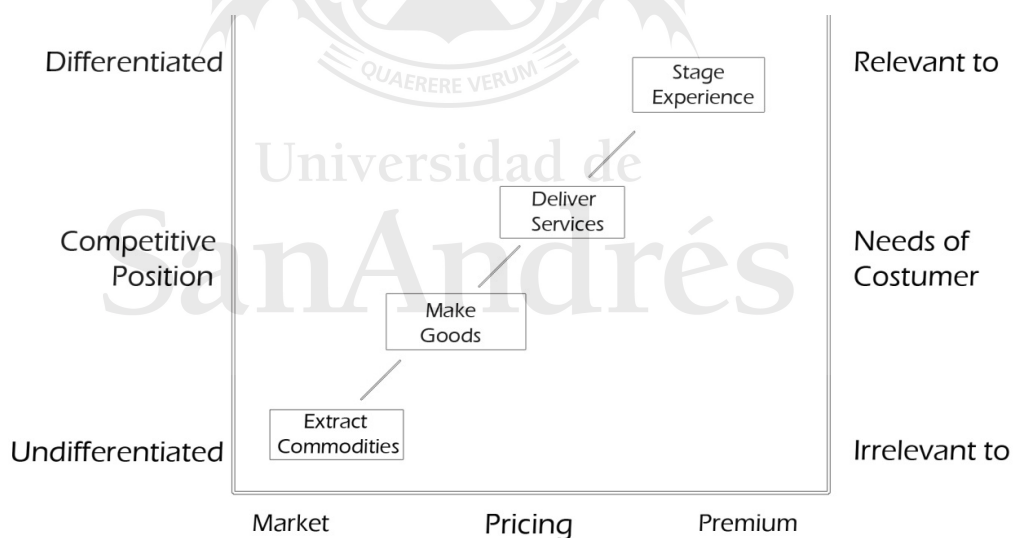
¹⁰ B. Joseph Pine II & James H. Gilmore : Pag.22

¹¹ Op.Cit. Pag. 37

clientes, vinculándose con ellos de un modo personal y memorable.¹² Los autores manifiestan que muchas experiencias de comida tienen menos relación con la temática del entretenimiento o la celebridad de los patrocinadores financieros, y más con la fusión entre comida y comedia, las artes plásticas, la arquitectura, la historia, o la naturaleza; así sucede en lugares como Pomp Duck y Circumstance, Iridium, Cypress Club, Medieval Times y en el *RainForest Café*. En estos lugares, dentro del espacio del servicio de la comida se presenta un escenario en el cual se entrelaza un banquete de sensaciones que atrae mucho a sus clientes.

El siguiente gráfico fue extraído del libro “*The Experience Economy*”. La figura es importante para entender el entorno en el que vivimos y la transformación en las economías a través de la historia que da relevancia al análisis del tema en cuestión.

Figura 1-5. La Progresión del valor económico



La progresión del valor económico muestra que en el mercado lo primero que surgieron fueron los *commodities* o productos primarios, luego surgieron los bienes, y tras ellos los servicios. Finalmente, se da paso a un nuevo tipo de producto en el mercado: los productos experienciales. Respecto a esto, los autores manifestaron como las experiencias son la nueva tendencia

¹² Op.Cit. Pag. 21

y como el mercado ya estaba percibiendo de una manera muy positiva este enfoque.

La forma más práctica de explicar el gráfico y entender “*La progresión del valor económico*” es replicando el caso que toman los autores en el libro. Así, los autores ponen como ejemplo la década del cincuenta y el festejo de los cumpleaños de la mano del armado de tortas. Los ingredientes principales de las tortas son la harina, la leche, la manteca, el azúcar, los huevos y el cacao. En ese entonces, estos insumos costaban un total de entre veinte y treinta centavos de dólar.

Más adelante, cuando surgieron empresas como General Mills, con su marca Betty Cracker, y Procter & Gamble con Duncan Pines, comenzaron a vender la mayor parte de los ingredientes en paquetes ya semi preparados en polvo para hacer tortas.

En la década del sesenta y setenta estos bienes costaban alrededor de uno o dos dólares, bastante más de lo que costaban los productos básicos. Ese aumento de precio se veía reflejado por el aumento de valor de los bienes, en términos de sabor, textura, facilidad y lo más importante ahorro de tiempo.

En la década de los ochenta, muchos dejaron directamente de hacer las tortas en su casa y pasaron a un nuevo formato, donde simplemente con un llamado al supermercado o panadería de la zona solicitaban el tipo de torta que requerían con sus respectivos sabores y dibujos determinando el horario y fecha de retiro. Este servicio en particular, costaba alrededor de unos diez a veinte dólares, es decir unas diez veces más de lo que costaba hacer la torta en casa. Sin embargo, seguía siendo conveniente para los padres ya que les permitía usar el tiempo para otra cosa o mismo para el armado del festejo.

Actualmente, muchas familias contratan empresas especializadas para el armado de fiestas donde se teatralizan cumpleaños para familia y amigos a un precio que oscila entre cien y doscientos cincuenta dólares. Este ejemplo ilustra la “*progresión del valor económico*”, el valor de cada producto aumenta mucho por que el cliente las ve más relevantes para lo que verdaderamente desea (dar una buena fiesta para amigos y familiares con el menor esfuerzo posible). Por ello, la gente está dispuesta a “invertir” dinero en este caso para vivir una experiencia. Cómo Hernán Lange explica (Anexo 1) : “*Nos diferenciamos por que ofrecemos un llave en mano, esa es nuestra principal*

ventaja competitiva. Viene una persona que quiere casarse acá en Darwin y le damos la ambientación, la técnica, la comida y el salón todo junto en un precio. Si quieres contratarnos por separado se puede, pagas el salón y lo haces pero el 95 por ciento lo hace de esta manera, le simplificas a la gente las cosas y le bajas los precios. Se convierte en una experiencia positiva, no solo por que ofrecemos buen servicio si no porque el cliente ahorra tiempo y plata”.

De esta manera, tomando estos principios se explica cómo las economías mismas a través del tiempo fueron mutando de una economía basada en la comercialización de productos primarios, luego a una economía industrial centrada en los bienes generados por las materias primas, seguido de una economía de servicios basada en los bienes, y actualmente en la economía que transitamos: la economía de experiencias.

2.3.- Las 4 “p” del Marketing Mix

Para lograr entender el marketing de experiencias debemos entender en primera instancia los componentes principales del marketing. En el análisis de los casos se utilizará el modelo de las 4 “P” del Marketing Mix. Este modelo fue introducido por E. Jerome McCarthy y William D Perreault, Jr. y brinda un útil marco de trabajo para la planeación del marketing, representando el pensamiento del vendedor (Kotler, et al., 2008).

Producto: *“Es la oferta de una empresa para satisfacer necesidades. La idea de “producto” como satisfacción o beneficio potencial del cliente es muy importante”* (Perreault & Mccarthy, 2001, p.243).

Precio: *“El precio es una de las cuatro variables principales que controla el gerente de marketing. Las decisiones sobre su nivel son muy importantes porque influyen en las ventas que realiza la compañía y en las utilidades que obtiene”* (Perreault & Mccarthy, 2001, p.474).

Plaza: *“Poner los bienes y servicios en la cantidad y en el lugar adecuados cuando el consumidor los desee”* (Perreault & Mccarthy, 2001, p.298).

Promoción: “Consiste en comunicar información entre el vendedor y el comprador potencial u otros miembros del canal para que influyan en las actitudes y en el comportamiento” (Perreault & Mccarthy, 2001, p.382).

Este marco nos brindará soporte para entender el desarrollo de la industria desde el punto de vista del producto como bien tangible. Pero si queremos realizar un estudio aún más completo debemos profundizar en el tema y tomar como ejemplo la extensión del modelo de las 4 “P” al modelo de las 7 “P” realizado por Bernard Booms y Mary Bítner. De esta manera, lograremos entender el punto de vista de la industria que engloba los productos tangibles y los intangibles (servicios e información). Siguiendo esta línea, entenderemos con más profundidad el análisis de las experiencias en la industria.¹³

2.4.- Modelo de las 7 “P”s y los canales de distribución



El grafico del modelo de las 7 “p” fue extraído de Internet, realizado por Alfredo Fernando Díaz.¹⁴

De esta manera veremos como el modelo ampliado de las 7 “P”s se adapta mejor a la economía en la que estamos transitando, “Economía de Experiencias” (Pine y Gilmore 1998) ya que si tomamos como referencia la importancia del paradigma de “La progresión del valor económico”, la industria o economía de servicios es la más próxima a las experiencias.

¹³ Fuente: <http://alfredohernandezdiaz.com/2013/03/04/de-4ps-a-7ps-del-marketing/> (consultado 04/08/15)

¹⁴ Op.Cit.

Personas (5p): En la comercialización de los servicios las personas juegan un rol imprescindible. Esto quiere decir que las acciones de las personas (empleados), ante los clientes, es lo que determina el mayor o menor éxito de la empresa. Estos son la cara de la compañía y manifiestan la calidad en el servicio.¹⁵

Procesos (6p): Se refiere al método que finalmente lleva a la atención del cliente. Representa la actividad, procedimientos y protocolo del servicio en cuestión que finalmente recibe el cliente. Este proceso involucra la secuencia de actividades para alcanzar la propuesta deseada. Por lo tanto, involucra todas los procedimientos y servicios realizados por las personas.¹⁶

Prueba física o Evidencia (7p): Se refiere a la evidencia física o de trabajo donde se lleva a cabo el servicio a través de la interacción del cliente y el empleado. De esta manera se debe explicar al cliente, a través de información o fotografías, el lugar donde se lleva a cabo el servicio. De esta manera se pone en evidencia la coherencia entre la propuesta que se presenta (ideales que se quiere representar) y lo que realmente se hace.¹⁷

Siguiendo esta línea, para entender con profundidad el mercado y la composición de experiencias de consumo, es importante seguir profundizando sobre el análisis de los servicios. Por lo tanto, se tomaran conceptos del libro “*Los canales de distribución*” escrito por Steven Wheeler y Evan Hirsh. Estos plantean que la diferenciación basada en productos fue, en un pasado, la clave del éxito pero que actualmente, el factor clave es la calidad del servicio. Los conceptos explícitos dentro del libro nos ayudaran a entender la importancia que juega el rol del servicio dentro del mercado lo que permitirá comprender y aproximar al análisis de las experiencias de consumo.

Los autores explican como la diferenciación basada puramente en productos decrece debido a tres factores¹⁸:

- *La competencia global creciente hace más difícil controlar cualquier mercado.*

¹⁵ Fuente: <http://www.toolshero.com/service-marketing-mix-7ps/> (consultado 04/08/15)

¹⁶ Fuente: <http://www.toolshero.com/service-marketing-mix-7ps/> (consultado 04/08/15)

¹⁷ Fuente: <http://www.toolshero.com/service-marketing-mix-7ps/> (consultado 04/08/15)

¹⁸ Steven Wheeler y Evan Hirsh *Las canales de distribución* Grupo editorial norma. 1999 Bogota Colombia. Pag.2

- *La evolución tecnológica rápida ha acortado el ciclo de vida de los productos.*
- *Los productos se imitan, se copian, se igualan o se superan rápidamente, no importa donde hayan sido producidos ni quien los haya producido.*¹⁹

Los autores manifiestan la importancia que tiene la diferenciación de la competencia, es por eso que la diferenciación en producto no es suficiente, y las empresas deben distinguirse por los servicios que provee a sus clientes. Los servicios no sólo son todo aquello distinto que se ofrece del producto, sino que también son el conjunto de interacciones para la compra y respaldo de post venta. Es por eso que lo que constituye un canal son las experiencias y relaciones que el canal entrega. Es por ello que la gestión de los canales de distribución ha adquirido una enorme importancia.²⁰

Los autores expresan que cuando la diferenciación entre productos decrece, la diferenciación entre servicios va tomando mayor importancia. Para lograr excelencia en el servicio deben haber beneficios sustanciales y medibles al cliente, beneficios que los clientes valoren y estén dispuestos a pagar. De esta forma, al entregar tales beneficios, los canales pasan a cumplir tres roles²¹:

– *Flujo de información (entrante y saliente)*

El flujo de información del cliente a la marca y en dirección contraria es esencial en el proceso de gestión de canales de tal forma que los negocios compiten por la información. La información fluye en dos sentidos. Primero, se ve la información acerca de lo que ofrece el proveedor (como por ejemplo publicidad) y luego hay información de entrada acerca de las necesidades de los clientes, la cual proviene por encuestas y estudios sobre los comportamientos de compra y propiedad entre otras.

El flujo de información en ambas direcciones genera mayor comprensión recíproca y eventualmente un vínculo de lealtad entre la marca y el cliente que es difícil de romper.²²

– *Logística para entregar productos y servicios al cliente final*

¹⁹ Op.Cit. pag. 2

²⁰ Op.Cit

²¹ Op.Cit

²² Op.Cit. Pag. 26

Esta segunda función de los canales de distribución se basa en transportar el producto y servicio al cliente, por vía física o electrónica. Existen empresas que han estructurado sus negocios en torno a la administración eficiente de la logística.²³

– *Servicios de valor agregado que acrecientan el producto o servicio.*

La función final que tienen los canales de distribución es proveer un mercado para servicios que se agregue al producto básico o servicio ofrecido. De esta manera, casi todo producto o servicio tiene como consecuencia un gran abanico de servicios de venta y post venta.²⁴

De esta forma, la gestión de canales brinda nuevas combinaciones de productos y servicios que es lo que actualmente determina una diferenciación y una ventaja competitiva. Ello explica que los autores expresen como los canales de distribución cobran cada vez más importancia.

En este sentido, la forma en que las empresas administran sus tres funciones claves dentro del proceso de gestión de canales (flujo de información, logística y servicios de valor agregado) es de suma importancia.²⁵ Siguiendo con este lineamiento, los autores presentan en cinco pasos “El proceso de gestión de canales de distribución”.

1. *Comprender los segmentos y las necesidades de los clientes en materia de compra y propiedad.*

El elemento clave es entender donde se agrega valor para el cliente en la cadena de abastecimiento. Se debe comenzar por identificar a los clientes finales y reunir información sobre ellos. El objetivo es entregarles a estos el paquete producto-servicio acertado y al precio correcto. Es por eso que la única manera de que esto suceda es conocer al cliente colectando la información pertinente.

Para lograr obtener esta información es crucial la interacción con clientes actuales y potenciales, logrando recopilación de datos relacionados a ellos. Con esta información las empresas las empresas pueden dirigirse a

²³ Op.Cit. Pag. 40

²⁴ Op.Cit. Pag. 44

²⁵ Op.Cit. Pag. 48

determinados grupos de clientes con el objetivo de brindar el producto y servicio que ellos más valoren.

Además de la segmentación de mercados relacionado a los productos, la diferenciación que se basa en los servicios demanda que las empresas segmenten por compra y propiedad.²⁶

2. Formular nuevos conceptos de canal para captar valor tanto del cliente como del ciclo de vida del producto.

La segmentación para una empresa tiene como objetivo el diseño de diversos paquetes de atributos de productos y sus correspondientes servicios que respondan de mejor manera a las necesidades y deseos de diferentes grupos de consumidores. Es por eso que para ser rentable los paquetes deben optimizar el valor de cada segmento de clientes. A través del conocimiento profundo de los clientes se facilita el desarrollo de segmentos. Por eso que los canales de distribución son un medio que individualizan el servicio masivo.²⁷

3. Hacer pruebas piloto para refinar la economía y el posicionamiento competitivo de los conceptos relacionados con los canales: estructuras, servicios y sistemas de operación.

Se recomienda efectuar pruebas piloto antes de lanzar un canal de distribución nuevo. Estas pruebas piloto permiten refinar la economía y el posicionamiento competitivo de los conceptos del canal: estructuras, servicios y sistemas de operación. El objetivo principal es minimizar el riesgo y recrear los conceptos antes de hacerlos extensivos.²⁸

4. Extender los conceptos rápidamente por diferentes segmentos y territorios geográficos.

Una vez definida la oferta del canal, la velocidad es esencial. Los cambios deben ser rápidos, ya que al abrir un nuevo canal, la empresa es capaz de transformar el mercado si se adelanta de sus competidores. Esto

²⁶ Op.Cit. Pag. 53

²⁷ Op.Cit. Pag 54

²⁸ Op.Cit

resulta absolutamente cierto cuando el resultado final es una relación personal de uno a uno con el consumidor.²⁹

5. *Estudiar los resultados y adaptar el canal.*

Los canales de distribución eficaces proveen comunicación de dos vías con el cliente. De esta forma permite estar atento a los clientes y sus requerimientos para modificar la oferta de servicios de los canales en función a los requisitos. Si no se respeta los requisitos del cliente, el canal irá perdiendo atractivo. Es por eso que la gestión de los canales de distribución es un proceso continuo.³⁰

2.5.- El marketing experiencial: El enfoque de Max Lenderman y Raul Sanchez

Max Lenderman y Raúl Sanchez escribieron “Marketing Experiencial- La revolución de las marcas” . Una de las líneas ideológicas que presentan los autores se relaciona con el beneficio de las experiencias del Marketing Experiencial. Los autores se refieren al consumidor como “*un consumidor no pelele que ya no es receptivo al marketing tradicional*” (Lenderman y Sanchez pag.50).

Siguiendo con esta línea, Charlie Hopper, autor de “Selling Eating”, un libro relacionado al Marketing Gastronómico, también comparte los ideales de que el consumidor no es “pelele”. En su caso, describe al consumidor como alguien “no estúpido”. Por el contrario, el autor expresa que el cliente es un personaje al cual hay que respetar y valorizar. Alega que no podemos ver a los clientes como números de encuestas o grupos de participantes, sino que se debe conocer a los consumidores en su vida real y sus intereses.³¹

En el libro de Lenderman y Sanchez hay conceptos muy relevantes para analizar dentro del Marketing Experiencial:

²⁹ Op. Cit.

³⁰ Op.Cit.

³¹ Hopper, C. (2013). *Selling Eating: Restaurant Marketing Beyond the word delicious*. Young & Laramore , Inc. location 1300 (lectura kindle)

El marketing experiencial debe ser auténtico. Eso movilizará al mercado.

Como los autores explican³² en su libro, el marketing experiencial depende de que la experiencia de cada individuo que esté involucrado en una campaña de marketing sea lo suficientemente positiva para que se generen buenos rumores. Es por eso que los buenos rumores o marketing de rumores son una gran herramienta para el marketing experiencial que solo funciona si las intenciones del propio marketing son auténticas y directas.

En el libro, se expresa como los equipos de marketing que llevan adelante estrategias faltas de autenticidad basan sus campañas en marketing y publicidad tradicional. La actualidad presenta un tipo de consumidor más sofisticado y cada vez más inmune, por lo que incurrir en marketing falto de autenticidad es prácticamente absurdo ya que no tiene en cuenta los deseos del consumidor. En este sentido, los autores manifiestan que para lograr buenos rumores es inadmisibles el uso de agentes pagos. Así dicen que: *“Incentivar el boca en boca por medio de agentes de rumores a sueldo y participantes engañosos es implemente inadmisibles. Los rumores legítimos pueden incentivarse fácilmente si el equipo está dispuesto a ser auténtico y experiencial en su campaña de marketing.”*³³ Por ello, que el marketing de rumores no depende de agentes pagos, sino que los mejores rumores son generados por grandes creativos y novedades percibidas por consumidores.

Actualmente, los sitios webs y blogs juegan un rol importantísimo para las empresas, ya que sirven como excelentes ejemplos de marketing experiencial y han llegado al mundo de las marcas y de la publicidad para quedarse. En esta línea los autores expresan que: *“Haciendo que la visita a un sitio sea lo más experiencial posible a través de interacciones personalizadas, un gran compromiso, una creatividad memorable, innovación y autenticidad, una marca puede establecer rápidamente un elemento de unión y confianza con el público, que falta en el marketing y la publicidad tradicional.”*³⁴ Evidentemente, cuando una marca es auténtica recupera y gana la confianza del cliente. Si se logra trasladar la confianza del cliente a Internet, la reputación

³² Lenderman, M., & Sánchez, R. (2008). *Marketing experiencial- La revolución de las marcas*. Esic Editorial. Pag.125

³³ Op.Cit. Pag. 126

³⁴ Op.Cit. Pag. 128

de la marca podrá lograr un crecimiento mayor que el proporcionado por agentes de rumores, debido a las herramientas y la tecnología.

Los autores manifiestan que los equipos de marketing que tengan visión al futuro están a la vanguardia de los eventos experienciales, por lo que intentan atraer a cada consumidor individual creando una oportunidad de establecer un diálogo con este.³⁵

El marketing experiencial se basa en implicar a la gente de forma memorable.

*“Dime y olvidaré
Muéstrame y recordaré
Déjame participar y entenderé”
(CONFUCIO, filósofo chino, 551-479 a.c.)*

Es evidente que los autores y muchos otros agentes de marketing citan las palabras del filósofo chino ya que han tenido un impacto muy grande dentro del marketing. Este define perfectamente al marketing experiencial y lo enfrenta fuertemente contra los principios del marketing de masas.³⁶

Los mismos autores explican como el enfoque de Confucio fue replicado e interpretado por Joseph Pine y James Gilmore en el trabajo *“The Experience Economy”*.³⁷

Es importante entender como la publicidad y el marketing tradicional son un monólogo unidireccional ya que tratan de contarle algo al consumidor. Por eso, el marketing experiencial rechaza este paradigma y quienes practican el mismo se adueñan de las últimas dos líneas de Confucio.

El marketing experiencial trata de romper con el esquema tradicional y sacar a la marca de atrás de las pantallas, de las páginas impresas y mostrárselo al consumidor directamente. Se intenta involucrar al consumidor, para que se interese y adapte, ya que de esta forma tal como dice Confucio, el consumidor llega a recordar y a entender el mensaje que la marca o el producto le quiera transmitir.

³⁵ Op.Cit. Pag. 142

³⁶ Op.Cit. Pag. 135

³⁷ Op.Cit. Pag. 136

Por ende, lo que hay que entender es que la gente busca una experiencia relacionada con su estilo de vida, y que la actividad en la que participen los llene de una sensación positiva. Por esta razón, los consumidores quieren que la experiencia sea interesante, memorable y única, que sea un reflejo en sí de las actividades, intereses y opiniones de un segmento particular de población. Por lo tanto, actualmente no es suficiente llevar adelante eventos para las masas, ya que el marketing experiencial no puede estar dirigido a todos.

En el trabajo de Lenderman y Sánchez, se puede ver como citan los resultados de un estudio que se hizo a finales del año 2003 por la empresa de eventos de marketing Jack Morton Worldwide (que desarrolló y ejecutó la ceremonia de apertura de los Juegos Olímpicos de Atenas). Estos resultados sorprendieron a muchos profesionales ya que revelaron cifras estadísticas donde se mostraba la importancia que tienen los eventos de marketing de experiencias dentro de la estrategia global de una marca. La encuesta despertó al mundo del marketing cuando publicó sus resultados finales en enero de 2004. A continuación citaré las conclusiones presentadas en el libro:

- *El marketing experiencial aumenta la eficacia de otras inversiones de marketing. Casi nueve de cada diez encuestados afirman que participar en una experiencia de marketing les haría más receptivos a la publicidad.*
- *El 70 por 100 de los consumidores dice que participar en una experiencia de marketing aumentaría las posibilidades de compra por su parte.*
- *Ocho de cada diez consumidores que han participado en una campaña de marketing experiencial se lo contaron a sus amigos.*
- *Nueve de cada diez dice que lo más importante que quieren de los profesionales de marketing es que ofrezcan información acerca de la marca/producto.*
- *Ver/probar por medio de una experiencia es la mejor manera de conseguir información.*
- *El entretenimiento y el diálogo cara a cara son fundamentales; al 61 por 100 le gustaría probar un producto como parte de una experiencia que incluya también entretenimiento: un representante sobre el terreno es el principal factor que hace una experiencia sea interesante.*

- *La nueva ola de consumidores-adolescentes y jóvenes- es un 40 por 100 más propensa a comprar un producto o adaptar una marca después de haber participado en un evento interactivo.*

- *El diálogo cara a cara es un componente clave para desarrollar una experiencia que resulte interesante y relevante. Al preguntar que características hacen que una experiencia de marketing sea más eficaz y atractiva, los consumidores destacan la inmediatez, el diálogo, el entretenimiento y la interacción.*

- *Los eventos de marketing experiencial son efectivos para muchas categorías de productos; comida/bebida, coches, ordenadores/software y teléfonos móviles son, para los distintos sexos y edades, las principales categorías para el marketing experiencial.*

- *En total, el 61 por 100 de los consumidores declara que prefiere participar en una experiencia en la que puedan probar un producto junto con algún tipo de entretenimiento, mientras solo un 34 por 100 prefiere una simple campaña de muestras.³⁸*

Gracias a la encuesta, se concluye expresando que los principales lugares para el desarrollo del marketing experiencial tanto para hombres como para mujeres son los centros comerciales, las ferias locales y otros eventos públicos como conciertos y encuentros deportivos. Además, los consumidores están dispuestos a invertir hasta catorce minutos en una experiencia de marketing, lo que difiere en gran cantidad al tiempo que se dedica para marketing tradicional.

El marketing experiencial dará más poder al consumidor individual

Los autores destacan la importancia que tienen los consumidores como “evangelizadores” de marca. Estos, como evangelizadores, tienen interacciones tan positivas con la marca debido a sus experiencias memorables que hacen que las recomienden a sus amigos y familiares de una manera muy apasionada. Son la clase de consumidores que recomiendan una marca constantemente por la relación que se ha creado entre ellos y la buscan

³⁸ Op.Cit. Pag.146

constantemente, inclusive para hacer regalos a terceros. “Evangelizador” significa para los autores “portadores de buenas noticias”.³⁹

En esta línea los autores destacan que: “Entender el poder inherente del consumidor individual es esencial para desarrollar una campaña de marketing experiencial. Y es igual de importante situar a ese consumidor dentro de un marco global de conversaciones interconectadas y compromisos a nivel de calle. Conocer estos dos pilares del marketing experiencial permite a los equipos de marketing y a sus marcas sacar partido del poder del individuo, que puede ser el principal y definitivo evangelizador de una marca. También significa abrir la marca a estos evangelizadores, hacerla transparente y acogerlos, permitiéndoles ser la pieza central en los planes de desarrollo, crecimiento y estrategia de una marca (o empresa).”⁴⁰

Mediante este concepto los autores le dan suma importancia a la transparencia de la marca y sus acciones para que los evangelizadores confíen en esta y se sitúen como piezas centrales para el desarrollo del producto o marca. Por eso darle poder al individuo y no subestimarlos es importantísimo para el desarrollo de una campaña de marketing experiencial.

Adicionalmente los autores introducen el concepto de prosumidor.⁴¹ Al que definen como un creador amateur en un campo particular, con los suficientes conocimientos para manejar herramientas con características profesionales. Además incluyen a la generación “Y” que conoce muy bien la tecnología y sus herramientas. Los autores le dan suma importancia a los prosumidores ya que describen como un prosumidor ayuda a diseñar o personalizar los productos que compra. Además, estos crean bienes para su uso personal y para vender, y toman medidas para solucionar las dificultades que puedan surgir con empresas o mercados de consumo para prevenir problemas futuros.

Un prosumidor puede ser: profesional y consumidor, productor y consumidor, proactivo y consumidor.⁴² Los autores expresan que es imposible estafar a un prosumidor, por lo que el marketing debe ser auténtico cuando se

³⁹ Op.Cit. Pag. 158

⁴⁰ Op.Cit. Pag.169

⁴¹ Op.Cit. Pag.177

⁴² Op.Cit. Pag.178

dirige a estos. Es importante tener claro que los prosumidores son proactivos para esparcir tanto rumores negativos como positivos.

De esta manera, la aparición de los prosumidores da lugar a nuevos mercados por lo que Internet ha convertido a la economía industrial en la economía de experiencias. Esto se debe a que los consumidores que estaban aislados ahora como prosumidores, están constantemente conectados e informados y han pasado de ser pasivos a activos.⁴³

Es muy importante entender la relevancia que juega el rol de los prosumidores en el mercado. Esto es crucial para aceptar el papel protagónico que llevan a cabo en el proceso de co-creación. En su libro, Lenderman y Sanchez citan a C.K. Prahalad y Venkat Ramaswamy por el trabajo hecho en *“The Future of Competition”* donde explican que la experiencia de co-creación es lo que crea valor para cada individuo.⁴⁴ Explican como el proceso de co-creación es el proceso que permite al consumidor individual determinar características de la marca tales como el diseño del producto y servicios del futuro, los canales de venta donde estarán disponibles y los mensajes de marketing que se generen. Por ello, dentro de la experiencia de co-creación, es más importante el valor que genera el proceso que el propio resultado, es fundamental que el consumidor participe en el proceso de co-creación. En este sentido, los autores expresan que *“Las empresas deben darse cuenta de que ya no pueden crear valor sin la participación activa de los prosumidores. No pueden seguir manteniendo que sus marcas y servicios son lo que genera todo el valor. Ese poder pertenece al individuo.”*⁴⁵

En esta línea, los autores manifiestan que el mercado ya ha comenzado a organizarse alrededor de los individuos y sus experiencias de co-creación. La verdadera co-creación es más profunda que esos pequeños cambios en la actitud de la empresa hacia el consumidor, implica interacciones personalizadas que significan algo más para un consumidor específico.

⁴³ Op.Cit. Pag.178

⁴⁴ Op.Cit. Pag.179

⁴⁵ Op.Cit. Pag.179

El marketing experiencial establecerá comunicaciones con los consumidores exclusivamente en los lugares y momentos que estén mas receptivos.

Es clave que el marketing de experiencias se dé cuando los consumidores estén más receptivos, y lo que depende del lugar y el momento en que estos se encuentren. Los autores brindan un ejemplo real muy representativo de espacios físicos en el que los consumidores por la disposición misma del lugar condicionan su momento y se convierten en receptores.

Las tiendas *pop-up* son un tipo de tienda que sorprende al consumidor por el lugar en donde se encuentra y por mejorar su experiencia de consumo por medio del diseño propio de la tienda y la participación que la tienda demanda del consumidor. Brindan como ejemplo a “American Girl Place” una empresa dedicada a la venta de muñecas Premium. Los precios de sus productos comienzan en los ochenta dólares y se han vendido más de diez millones de muñecas, y cien millones de libros de esta marca. Además, hay más de 650.000 niñas suscriptas a la revista American Girl, lo que se debe a la experiencia que la empresa le brinda a este segmento específico de consumidores. Existen varias boutiques en Nueva York donde se venden distintos tipos de accesorios y ropa para estas muñecas. Las decoraciones de las propias tiendas son alucinantes, y se pueden llevar a cabo actividades dentro de la tienda como peluquería para las muñecas, salón de te y salón de actos, entre otros. Lo que es aún más impresionante es lo que genera la experiencia, ya que mientras un consumidor estándar pasa veinte minutos dentro de una tienda de juguetes, los visitantes de “American Girl Place” están acostumbrados a pasar más de dos horas. Debe destacarse que la empresa no realiza ningún tipo de publicidad.⁴⁶ Lo que consideran los autores más relevante de este tipo de tienda es que son una premisa básica del marketing experiencial ya que intentan formar parte de la vida del consumidor donde este mas lo aprecia.

⁴⁶ Op.Cit. Pag.214

Objetivo del marketing experiencial: alcanzar el éxito utilizando tácticas y enfoques innovadores para llegar al consumidor de forma creativa y convincente.

La supervivencia del el marketing tradicional sigue dependiendo de un medio que cada vez más pierde su atractivo y está quedando obsoleto: el anuncio de los 30 segundos. Lenderman y Sánchez explican cómo los profesionales del marketing tradicional deben entender este concepto para anticiparse a las nuevas técnicas que cambiarán el concepto de marketing y publicidad para siempre.⁴⁷ Obviamente si observamos casos concretos de marketing tradicional, se vera que todavía tiene su alcance, pero para entender a las nuevas generaciones y lo que será efectivo en el futuro, como fueron los anuncios de 30 segundos hace veinte años, es crucial entender las nuevas tendencias de mercado. En estas líneas, los autores continúan describiendo como los anuncios de 30 segundos quedaran obsoletos en muy poco tiempo debido a la llegada de las nuevas tecnologías y todo lo que se relaciona con estas, como los chats de difusión, los grabadores de video digital, el *blogging* y las redes virtuales.

Los blogs y las redes sociales son la principal fuente de conversación en los medios, ya que es donde el consumidor expresa sus sentimientos y no puede ser ignorado. Por eso, si lo mercados son conversaciones, los profesionales de marketing no deberían ignorar bajo ningún concepto los comentarios que los consumidores hacen en los blogs y las redes sociales. Un alto porcentaje del contenido de los blogs refleja la experiencia que ha tenido el consumidor con productos y servicios. Además como los consumidores pueden ingresar públicamente a los comentarios de otros consumidores, estos textos tienen un significado muy importante para las empresas.⁴⁸

Lenderman y Sanchez expresan: *“La publicidad ya no disfruta del lujo de ser un monólogo unidireccional. Los consumidores, al igual que los votantes, no sólo tienen la capacidad de ignorar los mensajes de publicidad, sino que además pueden afectar a la opinión de otros consumidores acerca del contenido del mensaje y del propio producto.”*⁴⁹

⁴⁷ Op.Cit. Pag.228

⁴⁸ Op.Cit. Pag.232

⁴⁹ Op.Cit. (Paul-Mark Rendom, Blog Talk, Marketing Magazine, 27 de septiembre de 2004)

Los autores explican cómo los profesionales del marketing tienen consciencia de que el “boca en boca” negativo se extiende siete veces más rápido que el positivo. De aquí, surge la importancia que hay que darle a los blogs y redes sociales ya que la capacidad que tienen los consumidores de navegar de blog en blog y enviar respuestas y comentarios a cada blog, hace que los rumores no sólo sean virales sino también permanentes. Es simple, las entradas a los blogs, las páginas de Internet y las redes sociales también se pueden hacer desde buscadores. Por ende, cuanto más enlaces haya en el texto, más veces aparecerá la página o el blog en los buscadores. Por eso si la identidad de marca es la suma de tus resultados de búsqueda, lo que opinan los consumidores y valoran de la marca es crucial. La aparición de resultados críticos hace las cosas mucho más difícil a los publicitarios.⁵⁰

Los autores hacen uso de ejemplos reales y mencionan como una cadena de restaurantes puede presumir sobre la calidad de su comida y servicio, pero si un cliente encuentra algo que no es como lo dicen (podría ser la poca higiene de la cocina) este puede sacar una foto e instantáneamente publicarla en Internet. El daño que hoy en día se le puede hacer a una marca es inmenso. Por eso actualmente el material que generan los usuarios está obligando al mundo de la publicidad y el marketing a convertirse en entidades sinceras,⁵¹ generando mayor responsabilidad de crear una experiencia positiva para el consumidor de parte de las empresas.

En esta línea, el autor dice que: *“Parece que podemos percibir intuitivamente cuando algo dicho, escrito o grabado por otra persona es sincero, cuando es su verdadera opinión y no una síntesis de su mensaje corporativo.”*⁵² La cita es interesante ya que explica cómo el texto en un blog o una red social resulta mucho más creíble que las notas de prensa, el lenguaje corporativo y el marketing, ya que proviene de una experiencia vivida por otro consumidor. Este es un enfoque absolutamente diferente al del marketing tradicional.

⁵⁰ Lenderman, M., & Sánchez, R. (2008): Pag.252

⁵¹ Op.Cit. Pag.234

⁵² Op.Cit. Pag.236

El Marketing experiencial será la clave del éxito o fracaso de las marcas del futuro.

Los autores explican como hace ya un tiempo el marketing tradicional ha llegado a su clímax o “jumping the shark”. Se refieren a “jumping the shark” (saltar el tiburón) como el momento culmine de una cosa que luego comienza un decaimiento sucesivo. Explican como el marketing tradicional ha saltado el tiburón en el año 2004. Esto no significa que todos los profesionales de marketing se hayan dado cuenta, ya que de hecho, la mayoría no lo han notado.⁵³

Para evidenciar la teoría de que el clímax del marketing tradicional fue en el año 2004, los autores plantean dos cambios de paradigmas en la industria del marketing:

- *“Los medios de masas ya no sirven a los intereses de los usuarios, cada vez mejor informados y conscientes de su poder.”*
- *“El paradigma de la propagación y sostenibilidad de la marca y la esencia de marca han pasado a la historia.”⁵⁴*

Los autores explican que los medios de masas como la televisión, radio y revistas poco a poco han perdido su efectividad ya que la visión de marketing no es la misma. Notan como los medios de masas tuvieron su clímax cuando en la revista *Advertising Age*, firmada por Scott Donaton en octubre de 2004, anuncia que por primera vez en la historia el gasto en comunicaciones por los consumidores estadounidenses había superado al gasto en publicidad. Esto puso en evidencia que los consumidores gastaron mayor dinero en películas, música, televisión por cable, Internet y video juegos que lo que se gastó en publicidad en todo el país. Las cifras eran 178.400 millones contra 175.800 millones, validado por un estudio hecho por Communications Industry Forecast de Veronis Suhler Stevenson. Esto reflejó como los consumidores a partir de ese momento habían comenzado a tomar el control sin darse cuenta.⁵⁵

Debido a la creciente fragmentación de los medios y el crecimiento de los mercados y nichos pequeños de consumidores, la publicidad y el marketing de masas ya no tienen la capacidad de brindar un mensaje de marca

⁵³ Op.Cit. Pag.251

⁵⁴ Op.Cit. Pag.252

⁵⁵ Op.Cit.

monolítico. Por eso, una imagen de marca monolítica no tiene lugar en el mercado moderno y las marcas terminan siendo demasiadas cosas para demasiada gente y pierden el foco. Por esta razón los profesionales vanguardistas del marketing ponen su concentración en atraer a los consumidores mediante experiencias otorgándoles protagonismo.

En este sentido, los autores ponen como ejemplo empresas que han logrado ofrecer experiencias exitosamente como Apple, Nike, Starbucks y Harley Davidson, a los que llama “*avatares en la creación de intereses en torno a experiencias*”.⁵⁶

Lo que logra Harley Davidson es realmente impresionante. En el día mundial de los trabajadores, se reúnen cientos de miles de consumidores en Milwaukee para celebrar el evento de la marca Harley Davidson, donde sociabilizan todos sus evangelizadores. Este tipo de marcas han logrado construir cultos en torno a sí mismas por que entendieron el valor de ofrecerle al consumidor individual personalización, intercreatividad y comunidad. Estos son los elementos fundamentales dentro de los principios de marketing de experiencias.⁵⁷

2.6.- Las 4 características del marketing experiencial de Berndt H. Schmitt

Para enriquecer la investigación, a lo largo del trabajo citaré a Berndt H. Schmitt, autor que manifestó las cuatro características del marketing de experiencias que fueron desarrolladas en su libro “*Experiencial Marketing*”. Son las siguientes:

- *Marco central como experiencia del cliente*

Las experiencias ocurren a través del resultado de encuentros, aventuras y situaciones que un individuo vive. Están vinculadas y se activan por los estímulos de los sentidos el corazón y la mente. De esta forma, las experiencias crean un vínculo entre las compañías su marca y los clientes.⁵⁸

⁵⁶ Op.Cit. Pag.258

⁵⁷ Op.Cit. Pag.258

⁵⁸ Schmitt, B. H. (2000): Pag.26

- *Examinando la relación de consumo*

En vez de enfocarse en las diferentes categorías y competencias de los productos, el marketing experiencial se especializa en la situación de consumo. De esta manera, se identifica la experiencia que genera el producto en una situación particular.⁵⁹

- *Clientes como animales racionales y emocionales*

Los clientes son tan emocionales como racionales, por lo que los clientes se involucran tanto en decisiones racionales, como emocionales. Las experiencias tienen mucho significado ya que estas involucran a los clientes en situaciones entretenidas y de sentimientos. Por esta razón, no se debe tratar a los clientes únicamente como racionales ya que estos quieren ser entretenidos, estimulados y estar involucrados emocionalmente.⁶⁰

- *Métodos y herramientas eclécticos*

El marketing de experiencias no está atado a un método, sino que es diverso y multifacético. Se utilizan las herramientas que sean necesarias para generar buenas ideas. De esta manera, se generan nuevas sensaciones y nuevas formas de llegar al cliente.⁶¹

En relación a las teorías de Schmitt, las autoras María Moral y María Teresa Fernández, Alles redactaron un escrito comparando las diferentes teorías del Marketing Experiencial. En su escrito, diagraman las diferencias entre el Marketing Experiencial y el Marketing tradicional tomando como fuente el lineamiento de Schmitt. Las diferencias permiten entender el cambio en las economías que Pine y Gilmore describen.

Marketing Experiencial	Marketing Tradicional
Las experiencias suponen la verdadera motivación y estímulo en la decisión de compra. Conectan al cliente con la marca y la empresa.	Se basa en las características y beneficios funcionales de los productos y servicios.

⁵⁹ Op.Cit. Pag.27

⁶⁰ Op.Cit.

⁶¹ Op.Cit. Pag.30

Los clientes son individuos racionales y emocionales. Basan sus decisiones en estímulos sensoriales, desean verse estimulados y provocados de un modo creativo.	Los clientes son sujetos racionales en el proceso de toma de decisiones.
Consumo concebido como una experiencia holística. Se evalúa la situación de consumo determinando el Vector Sociocultural de Consumo (VSSC) debido a que el cliente determinará qué producto ajusta a su situación de consumo y cuáles son las experiencias que le aporta.	Se define estrictamente la categoría y competencia del producto.
Amplia gama de métodos de investigación. No se encuentran vinculados con ninguna corriente metodológica. Los métodos son eclécticos.	Métodos de investigación analíticos, cuantitativos y verbales.

Fuente: Schmitt (1999-2006)

2.7.- Los dominios de una experiencia

Joseph Pine y James Gilmore en su libro “The Experience Economy” desarrollan el concepto de dominios de la experiencia. Los autores manifiestan como teatralizar experiencias no es entretener clientes sino más bien involucrarlos.⁶²

Además, describen como la experiencia puede involucrar al cliente o “huéspedes” en varias dimensiones. Mediante el uso del grafico “*Los dominios de la experiencia*”⁶³ ilustran las cuatro dimensiones dentro de una experiencia.

⁶² B. Joseph Pine II & James H. Gilmore (1999): Pag.66

⁶³ Op.Cit. Pag.67

A continuación presentaré el gráfico para entender en profundo estos conceptos.⁶⁴



Esta es la forma en que los autores presentan los cuatro dominios que se pueden presentar en los procesos de experiencias de marketing.

El primero (eje horizontal) se refiere al grado de participación del huésped. En una punta tenemos la participación *pasiva*, en la que los clientes no afectan directamente la teatralidad ni influyen en ella. Aquí se encuentran los individuos que asisten a conciertos, los que experimentan el suceso como espectadores u oyentes. En el otro extremo, se puede observar la participación *activa*. En este caso los clientes afectan de modo personal y directo la representación que genera la experiencia, típico caso que se representa en los centros de esquí, en los que los esquiadores participan de manera activa en la creación de su propia experiencia.

El segundo eje (vertical) describe el tipo de conexión o de relación ambiental que une a los clientes con el suceso. Podemos ver como en el extremo superior del gráfico tenemos lo que los autores llaman la *absorción*: consiste en llevar la experiencia a la mente de una persona ocupando su atención. En el lado opuesto se encuentra la *inmersión*: se refiere al hecho de

⁶⁴ Op.Cit.

volverse parte, sea de modo virtual o material, de la experiencia en sí. Un caso concreto que explican los autores es cuando un huésped mira televisión, que ésta la absorbe; en cambio, cuando el huésped es el que va hacia la experiencia, como cuando se involucra en algún juego virtual, este queda inmerso o sumergido en ella.⁶⁵ De aquí surgen las cuatro dimensiones o dominios, que son las siguientes:

El dominio educativo: es similar a las experiencias de entretenimiento, las experiencias educativas llevan al huésped o “estudiante”, en este caso, a absorber los sucesos que se desarrollan ante él, pero a diferencia con el entretenimiento, este dominio implica una participación activa del sujeto. De tal manera, para informar a una persona y aumentar su conocimiento y habilidades, los sucesos educativos deben involucrar en forma activa la mente de los “estudiantes” (si es que se trata de una educación intelectual) y/o su cuerpo (si es que se trata de un adiestramiento físico)⁶⁶.

El dominio escapista: las experiencias escapistas implican una inmersión mucho mayor que las de entretenimiento o educativas. Son el opuesto de las experiencias de entretenimiento puras. El huésped en este tipo de experiencias queda absolutamente inmerso, ya que es un participante involucrado en forma activa. Los ejemplos más comunes son los parques de diversiones temáticos, los casinos, los espacios de diálogo en las webs. En lugar de tener un rol pasivo como si fuese un espectador televisivo, el huésped se convierte en un actor principal en una actuación efectiva.⁶⁷

El dominio estético: en este tipo de experiencias, el individuo queda inmerso en un entorno, pero no modifica su esencia (lo deja intacto), no ejerce ningún efecto en el entorno pero el entorno ejerce efecto sobre él. Ejemplos de este tipo de experiencias podrían ser visitar una exposición de arte, sentarse en el café Florián de la vieja ciudad de Venecia o incluso admirar desde un punto panorámico el Cañón del Colorado.⁶⁸

El dominio de entretenimiento: este es el tipo de experiencia que la mayoría de las personas asocian a su nombre particular “entretenimiento”. Tiene lugar cuando los individuos absorben pasivamente la experiencia a

⁶⁵ Op.Cit. Pag.67

⁶⁶ Op.Cit. Pag.69

⁶⁷ Op.Cit. Pag.71

⁶⁸ Op.Cit. Pag.76

través de sus sentidos; lo que suele ocurrir cuando se asiste a una representación teatral o se lee un libro por puro placer.

Como dicen los autores, “*Estos dominios son mutuamente compatibles y a menudo se fusionan para dar lugar a encuentros personales singulares.*”⁶⁹ Por lo tanto, los huéspedes que participan en una experiencia educativa quieren *aprender*, los que participan en una experiencia escapista quieren *hacer*, los que viven una de entretenimiento quieren *sentir* y los que participan de una estética quieren *estar*.⁷⁰

En cambio, si nos ubicamos en el centro del diagrama, estaríamos ante un tipo de experiencia que abarque las cuatro dimensiones. Como los autores explican, este tipo de experiencias son las más enriquecedoras, las que abarcan los cuatro dominios. Es por eso que los autores manifiestan que para diseñar una experiencia atractiva, rica y participativa, no debemos escoger un solo dominio sino que los podemos utilizar en conjunto y explorarlas de modo creativo y realizar la experiencia que queramos teatralizar.⁷¹ Pine y Gilmore acotan que para diseñar una experiencia que abarque las cuatro dimensiones se debe tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- Para mejorar el aspecto *estético* de una experiencia debemos pensar qué es lo que lleva a los huéspedes a entrar, sentarse y experimentar. Debemos pensar en qué es lo que hace que resulte mejor el entorno, más interesante, cautivante y cómodo. Se debe crear una atmósfera en la que los huéspedes se sientan libres para “ser”.

- Una vez que logremos cautivar a nuestros huéspedes, debemos pensar en qué harán estos, ya que el aspecto *escapista* de la experiencia es lo que mueve al huésped a sumergirse en ciertas actividades. Por lo tanto, debe pensarse en la mejor manera de alentar a nuestros huéspedes a “hacer” y que se involucren de una manera activa.

- Al igual que el escapista, el aspecto *educativo* de una experiencia tiene que ser en esencia activo. Se comprende que el aprendizaje requiere plena participación del aprendiz, por eso debemos tener en claro que queremos que nuestro huésped aprenda de la experiencia que le brindemos.

⁶⁹ Op.Cit. Pag.68

⁷⁰ Op.Cit.

⁷¹ Op.Cit. Pag.83

Detectar el mensaje, la información o actividades que harán que este se entregue a la exploración de los conocimientos y habilidades.

- Y finalmente el *entretenimiento*, al igual que la estética, es un aspecto pasivo de la experiencia. Cuando se logra entretener a un huésped, estos no hacen nada más que gozar o reírse ante la experiencia. Se debe detectar cuál es el entretenimiento que se puede ofrecer a los huéspedes para invitarlos a quedarse y gozar, y encontrar la manera de darle un aspecto divertido y disfrutable a la experiencia.⁷²

2.8.- El marketing gastronómico y la importancia de las experiencias

A continuación se analiza el libro “Selling Eating” especializado en Marketing Gastronómico en el que se observa el uso de las herramientas de Marketing aplicadas en negocios gastronómicos. En el capítulo nueve de su libro divide la experiencia del consumidor (mercado gastronómico) en 18 pasos.

La idea principal del libro establece que desde la perspectiva del gerenciamiento de un negocio gastronómico se puede dividir el proceso de experiencia del consumidor en 18 pasos y examinar cada parte de la experiencia para ver donde se está fallando, o donde habría que seguir profundizando el trabajo que se realiza. A continuación se presenta la lista del proceso de experiencia del consumidor dividida en 18 pasos⁷³:

18 Momentos del Marketing de un Restaurante:

1. En el trabajo, la casa, la calle antes de tener hambre.
2. En el trabajo, la casa, la calle al tener hambre.
3. Cuando están lejos de tu local e implicaría “un viaje”.
4. Cuando están cerca de tu local y tu serías una opción más entre las tantas existentes en el área, incluso la de comer en casa.

⁷² Op.Cit. Pag.84

⁷³ Hopper, C. (2013): Loc. 975 (lectura kindle)

5. Cuando llegan a tu restaurante y están en la puerta, aún con la opción de retirarse y cambiar de lugar.
6. Cuando entran al restaurante pero aún tienen la oportunidad de irse.
7. Cuando se sientan.
8. Cuando comienzan a considerar las opciones del menú.
9. Cuando sienten la presión de elegir algo.
10. Cuando están pidiendo sus platos.
11. Cuando se los deja solos, esperando por su comida.
12. Cuando llega la comida.
13. Cuando están comiendo su comida.
14. Cuando han finalizado de comer.
15. Cuando están pagando (salvo que sea un local donde se paga antes).
16. Cuando están saliendo del local.
17. Cuando la experiencia esta aún fresca/viva en sus casas, su trabajo o en la calle.
18. Cuando la experiencia ya se ha diluido en el tiempo.

El autor toma cada punto y lo analiza en profundidad para lograr demostrar la importancia a lo largo de la experiencia y el trabajo de marketing detrás:

1. En el trabajo, la casa o la calle antes de tener hambre

Puede ser un anuncio de televisión, de radio o comentarios en las redes sociales. Las compañías invierten cantidades de dinero en esta instancia para hacerse conocer. Es costoso pero los restaurantes lo hacen todo el tiempo y principalmente lo que se quiere y se debe comunicar es la esencia de la marca. ¿Quién sos? ¿Cuáles son tus valores? ¿Qué representa tu marca? ¿Cómo es percibida?

Debemos tener en claro a quién apuntan las comunicaciones, como lucen los puntos de venta y cuál es la calidad percibida del marketing. Este tipo de trabajo debería resultar en un posicionamiento efectivo en la mente del

consumidor. Es efectivo si el mensaje, es decir lo que queremos comunicar, es percibido por los consumidores de manera correcta.⁷⁴

2. En el trabajo, la casa, la calle al tener hambre

“La tentación” es un momento muy importante ya que lo que queremos lograr es que el consumidor se incline por nuestra oferta y no por otra. Es un buen momento donde se puede jugar con la emoción mediante el marketing audio visual. Mostrar una foto o un video (siempre de buena calidad) funciona para despertar los sentidos y atraer al cliente.

La razón de este comunicado podría ser explicativa de cómo se produce la comida, de dónde provienen los alimentos, qué sabores potencian y de dónde provienen las recetas. De esta manera se genera algo más que mera publicidad; se genera conciencia sobre los productos y la oferta.⁷⁵

3. Cuando están lejos de tu local y tu implicarías “un viaje”

¿Qué beneficios obtienen tus clientes al hacer el viaje a tu negocio? ¿Se encontrarán con un chef famoso? ¿Tienen cupones de descuento? ¿Se desarrolló algún programa de membresía atractivo? ¿Hay algún “App” online con beneficios concretos según la ubicación donde se encuentre el usuario?

Los restaurantes son unos de los conceptos más buscados en la calle. De acuerdo a un estudio hecho por la firma “Chadwick Martín Bailey” en abril del 2013, el 81% de los consumidores en los Estados Unidos usaron su Smartphone para buscar guías de restaurantes en el último año. Es por eso que debemos tener conciencia de la importancia que implica la tecnología móvil y el impacto que tiene en el mercado.⁷⁶ Esto es análogo a la teoría de Lenderman y Sanchez, que establece la importancia que tiene el desarrollo de la tecnología y los prosumidores informados.

⁷⁴ Op.Cit. Loc.1015

⁷⁵ Op.Cit. Loc.1022

⁷⁶ Op.Cit. Loc.1059

4. Cuando están cerca de tu local y tu serías una opción más entre las tantas existentes en el área, incluso la de comer en casa

Este es el momento en el cual el punto número 1 toma importancia. Si el mensaje que transmitimos previamente fue lo suficientemente exitoso el consumidor tendrá en mente un concepto que lo atraiga.⁷⁷

5. Cuando llegan a tu restaurante y están en la puerta, aún con la opción de retirarse y cambiar de lugar

Este es el punto donde se debe considerar cómo hacer que el cliente tome la decisión de entrar al negocio. Hay varios factores que contribuyen a los consumidores a tomar una decisión. ¿Nuestro diseño arquitectónico es lo suficientemente atractivo? ¿Podremos saber desde afuera el producto que se ofrece? ¿Qué tipo de accesibilidad tiene el local? ¿Luce limpio y ordenado el local o la vereda misma donde está ubicado?⁷⁸

6. Cuando entran al restaurante pero aún tienen la oportunidad de irse

Si tenemos anfitrión, la persona debe ser lo suficientemente hábil para vender “la espera” de un modo agradable. Acomodar a los clientes de manera cortés y orientarlos a donde ellos prefieran sentarse. Ofrecer alguna bebida si es que el cliente tiene que esperar aumenta su compromiso personal de quedarse durante la espera.⁷⁹

7. Cuando se sientan

En este momento, el cliente analiza si es el lugar correcto para estar. Va a observar el lugar, su ambiente, los demás clientes (en qué estado se encuentran). Verán pasar los platos de otras mesas y evaluarán la calidad de la propuesta.

Se debe ser amable y darle la bienvenida, personalizar la experiencia brindando el nombre de la persona que está a cargo del servicio. Se debe preguntar inmediatamente si el cliente se encuentra cómodo. Dejar el menú y

⁷⁷ Op.Cit. Loc.1078

⁷⁸ Op.Cit. Loc.1099

⁷⁹ Op.Cit. Loc.1125

expresar que se volverá pronto a tomar la orden. La mejor manera es hacer las cosas claras y simples.⁸⁰

8. Cuando comienzan a considerar las opciones del menú

En este momento se debe ser hábil para detectar el tiempo de tus clientes. Algunos deciden rápidamente y resuelven rápido, otros son lentos y necesitan ayuda. Si bien cada restaurante tiene su tiempo en relación a la propuesta ofrecida, siempre hay que adaptarse al ritmo de los clientes.

Por esta razón, debemos tener un menú bien diseñado. Debe analizarse la cantidad de opciones, la carta de vino, y si se usan o no fotos (deben ser de gran calidad).⁸¹

El menú de un restaurante es una de las herramientas de marketing más importantes que tiene ya que este ayuda a publicitar el lugar, como una especie de “publicidad en el lugar de venta”.

Análogamente “GastroMarketing” es un blog de gastronomía con orientación en Marketing que explica como la carta es un instrumento fundamental en un negocio gastronómico ya que cumple con cuatro funciones. Estas funciones son: la informativa, la icónica, la económica y la práctica.⁸²

- Función informativa: Se expone la propuesta, los platos, los ingredientes y el origen.
- Función icónica: La carta está diseñada en torno a la marca y su concepto.
- Función económica: Se busca rentabilizar unos productos sobre otros. El objetivo es que el cliente elija unos productos ante que otros ya sea porque el plato tiene un margen de beneficio para el empresario o por que se busca que el consumidor elija el plato para lograr fortalecer el vínculo y la representación de la marca. El orden en la carta es esencial.
- Función práctica: Ayuda al cliente a decidir, ya que en el menú se muestra toda la información del restaurante y facilita la toma de decisión entre el cliente y el personal.

⁸⁰ Op.Cit. Loc.1144

⁸¹ Op.Cit. Loc.1152

⁸² Fuente: <https://gastromkg.wordpress.com/2015/02/13/el-menu-o-carta-de-un-restaurante-como-herramienta-de-marketing/> : (consultado el 27/07/15)

9. Cuando sienten la presión de elegir algo

Es importante en este momento guiar al cliente y ayudarlo a reducir las opciones posibles en las que más se incline su gusto. Ser amable, brindar esas opciones y mantener al personal informado sobre el proceso de los platos, los ingredientes para que sea un buen vendedor.⁸³

10. Cuando están pidiendo sus platos

Es una buena oportunidad para el “upselling”, es decir, intentar vender algo adicional o más caro (de mayor margen) pero siempre debe ser de forma delicada y no notaria, debe percibirse que se ayuda y no que se vende.

Si el cliente toma una buena decisión de pedido, hay que hacérselo saber y siempre se debe asesorar sobre las cantidades y el tamaño de los platos.⁸⁴

11. Cuando se los deja solos, esperando por su comida

Este es uno de los momentos más importantes en la experiencia del cliente, ya que han tomado la decisión y están a la espera de la propuesta. Ese intervalo debe ser de tiempo razonable en un ambiente agradable (música, ruidos adicionales, comodidad del cliente). Se debe estar bien atento a los tiempos de la cocina, ya que si este momento es un fracaso, la comida que vendrá después no tendrá el mismo sabor y se habrá generado un “soma” negativo difícil de compensar.⁸⁵

12. Cuando llega la comida (el momento de la verdad)

Es importante que el camarero, la persona con la que se ha generado un vínculo desde el comienzo, sea la persona que entregue los platos. Cuando se genera un buen vínculo con una persona la experiencia se acomoda de una manera positiva, y es importante seguir con esa tendencia y que la persona que estuvo a lo largo del proceso de experiencia continúe en este momento. Las presentaciones deben ser correctas de acuerdo a la propuesta.⁸⁶

⁸³ Hopper, C. (2013): loc.1169

⁸⁴ Op.Cit. Loc.1180

⁸⁵ Op.Cit. Loc.1223

⁸⁶ Op.Cit. Loc.1231

13. Cuando están comiendo su comida

Aquí se ve la habilidad de la cocina. Se debe estar atento por si el cliente necesita algo adicional. No se debe interrumpir a menos que se detecte una necesidad o algún gesto de disgusto.⁸⁷

14. Cuando han finalizado de comer

Se determina la opinión final sobre el restaurante. En este punto se habla de la experiencia aunque todavía no haya terminado. El personal debe estar atento por cualquier necesidad adicional y siempre se debe preguntar de manera cortés como fue la experiencia para obtener un feedback de los clientes.⁸⁸

15. Cuando están pagando (salvo que sea un local donde se paga antes)

El tiempo de espera para cobrarle al cliente es muy importante. El cliente no debe sentirse presionado a pagar ni debe esperar tiempo de más si quiere pagar. Se deben brindar todas las opciones de pago posible, ya que el cliente es el que manda. Ofrecer un "Give Away", es algo adicional que cierra la experiencia, un regalo de cortesía y es la mejor forma de sorprender al cliente de manera positiva.⁸⁹

16. Cuando están saliendo del local

Es muy importante agradecer siempre la visita y mantener esa costumbre entre los empleados. Así también abrirles la puerta de salida y entregarles un "give away" adicional orientado al "merchandise", si es que el restaurante lo ofrece, ya que el cliente se lleva la marca a su hogar. Se debe ser creativo.⁹⁰

⁸⁷ Op.Cit.

⁸⁸ Op.Cit. Loc.1251

⁸⁹ Op.Cit. Loc.1256

⁹⁰ Op.Cit. Loc.1265

17. Cuando la experiencia esta aún fresca/viva en sus casas, su trabajo o en la calle

Se debe prestar mucha atención a las redes sociales. Si algún cliente ha comentado sobre una reciente visita se debe responder rápidamente y ser agradecido.

Si se tiene el dato del cliente, se puede enviar un breve mensaje de agradecimiento a su email, con algún descuento especial para su próxima visita o para pasar el beneficio algún conocido (el boca en boca tiene mucha importancia). De esta manera se logra un vínculo mucho más personal con el cliente.⁹¹

18. Cuando la experiencia ya se ha diluido en el tiempo

Es aquí cuando el momento número 1 y las acciones de marketing relacional tienen peso. Será la clave para recordarle a los clientes su visita previa y la experiencia positiva que han tenido, lo que genera deseos de regresar.⁹²

2.9.- Ir mas allá : Los 9 secretos creativos de Ferran Adria.

Ferran Adria es uno de los chefs mas reconocidos del mundo, estuvo al mando del restaurante “*El Bulli*”, en la localidad de Roses, Cataluña. Bajo su conducción, “*El Bulli*”, fue consagrado como el mejor restaurante del mundo en cinco ocasiones consecutivas, entre 2002 y 2009. A continuación se presentan los 9 secretos creativos del chef catalán⁹³:

1. **Si quieres crear no copies:** Es la idea principal de Ferran Adria, uno puede inspirarse y aplicar diferentes ideas de otros campos de trabajo, pero para crear es indispensable arrancar tu propio camino.

⁹¹ Op.Cit. Loc.1271

⁹² Op.Cit.

⁹³Fuente:http://www.planetajoy.com/?Las_6_claves_del_exito_de_Ferran_Adria&page=ampliada&id=7909 (consultado 28/08/15)

2. **No mezclar el proceso creativo con la producción:** El proceso creativo tiene normas y procesos diferentes. “*El Bulli*” cerraba 6 meses para dedicarse al proceso creativo de los menús y los platos. Cuando la temporada comenzaba, dentro del servicio del comedor, la improvisación y creatividad era muy pequeña. Es por ello, que todo ha de estar probado y pensado antes de ponerse en marcha.
3. **Innova, innova, innova con pasión:** Ferran publicaba todos los menús de la temporada pasada, de esta manera, solo queda seguir avanzado y creando.
4. **Cuestionar todo lo que se hace:** En “*El Bulli*” se cuestionaba todo lo que se hacía. Se pensaba en todo momento como mejorar un proceso, un plato o un detalle.
5. **Cuanto mas conozcas tu oficio, tu sector, mas podrás innovar:** Ferran estudio la cocina desde sus orígenes, la perfecciono primero, la modifíco y cuando ya dominaba sus secretos aplico su propio lenguaje sobre los cimientos de la cocina mas tradicional.
6. **Evalúa los recursos que tienes a tu alcance:** El cierre del restaurante durante la temporada de creación es un ejemplo de la gestión de los recursos. Se investigaba y a las vez se brindaban talleres y cursos de formación. Así, se genero una línea de ingresos que permitía la sostenibilidad del restaurante.
7. **Haz surgir el caos creativo de la disciplina:** Uno de los labores que implementó el equipo del restaurante dirigido por Ferran Adria, fue sistematizar la inspiración. Aunque esto parezca contradictorio, desde sus comienzos el chef aplicó tres métodos creativos; adaptación, asociación e inspiración.
 - Adaptación: Acomodar platos dentro del estilo propio de cocina. Esta técnica dio orígenes a una e las más conocidas de Adria: La deconstrucción de cocina.
 - Asociación: conjugar elementos aparentemente dispares, como la simbiosis del mundo salado/dulce.
 - Inspiración: Cuando se realiza acciones no cotidianas aparecen ideas.

8. **Poner en practica las ideas es un nuevo problema a resolver:**
Ideas pueden haber muchas pero siempre hay que pensar como aplicarlas. Dentro del restaurante hubieron excelente ideas que tuvieron que descartar, ya que en la practica con las condiciones o materiales (recursos) no eran posibles llevarlas a cabo.
9. **Haz auditorias creativas de tu trabajo:** Repasar todo lo hecho fue la clave creativa del equipo de “*El Bulli*”. El análisis exhaustivo de todos los procesos y actividades del restaurante fue crucial para mantener los niveles de talento, innovación y excelencia.⁹⁴



⁹⁴ Fuente: <http://ferranadria.fundaciontelefonica.com/9-secretos-creativos-de-ferran-adria-que-puedes-aplicar-en-tu-empresa/> (consultado 28/08/15)

CAPITULO 3: CASOS DE ESTUDIO

3.1.-Caso Starbucks Coffee Company

Starbucks Coffee Company es una cadena internacional dedicada a la cafetería, que compra granos de café de alta calidad para luego venderlos en forma de bebidas. Tienen diferentes tipos y opciones de cafés, calientes y fríos, pero siempre elaboran los cafés al estilo del expreso italiano. En complemento a los cafés, también dispone de variedades de pasteles y confituras, así como accesorios y equipos relacionados a la cafetería tales como cafeteras, tazas, termos, entre otros. Estos últimos productos se venden a través de las tiendas mismas de café.

Además de las ventas en las tiendas de la empresa, en determinados mercados internacionales, Starbucks vende su café en grano a través de un medio especializado de ventas y en ciertos supermercados. Las marcas claves a través de la cual la empresa ofrece sus productos son, Tazo Tea, Teavana, Starbucks Via Ready Brew, Starbucks Refresh (bebidas), Evolution Fresh, Verisimo (cafeteras) y La Boulange (productos de panadería).⁹⁵

En 1971 se funda la compañía de la mano de tres amigos de la Universidad de San Francisco. Estos, se motivan en la idea de crear una empresa que vendiese café en grano de muy buena calidad y en su fanatismo por la infusión. Así, el amor por el producto fue su motivación original y Starbucks, actualmente, confirma que la misma pasión por el café continua siendo el corazón del negocio.

En el mercado de Pike Place en Seattle abre sus puertas la primera tienda de Starbucks ofreciendo gran variedad de granos de café tostado de alta calidad. Desde el momento cero, se ofrecía una experiencia diferente que la de otras tiendas de café, más especializada y personalizada. Tuvo una gran recepción por el público norteamericano lo que ayudó a sembrar el camino del

⁹⁵ Tesis Melanie Giselle Mollo: Pag.26

éxito. Su nombre deriva de la mítica novela “Moby Dick” de Herman Melville, que hacía referencia al aspecto romántico del mar y la tradición marinera.⁹⁶

Los fundadores de la compañía transmitieron una filosofía de negocios que se puede sintetizar en tres líneas:⁹⁷

1. *“Toda empresa ha de significar algo. En este caso, Starbucks significa café de gran calidad con tostado oscuro. De esta manera, consigue diferenciarse y ser auténtica.*

2. *No hay que dejarles a los clientes sólo lo que piden o lo que ellos creen que quieren. Starbucks siempre intentó guiar a los clientes a evolucionar, obteniendo su fidelidad y logrando en ellos la sensación de descubrimiento.*

3. *Starbucks da por supuesto que los clientes son inteligentes y quieren aprender. De ese modo, educa a sus consumidores y la venta se realiza a través de la formación. Por ende, crece su participación en el mercado de masas.”⁹⁸*

A partir de estos principios, la empresa empezó a crecer en el mercado estadounidense. Dicho crecimiento fue observado también por Howard Schultz, actual CEO de la compañía, que al visitar la tienda de Pike Place, observó una compañía con un gran potencial de crecimiento. Advirtió la pasión que emanaba la empresa, la importancia que tenía la calidad del producto y el deseo de educar a las personas sobre el producto que vendían.

Howard ingresó a la compañía en 1982 como Director de Operaciones, Venta y Marketing. En uno de sus viajes a Italia en el año 1983, quedó asombrado con la cultura del café. Es por eso que Schultz quiso “romper con el tópico de que el café de calidad solo se podía tomar en la casa”⁹⁹. Por eso su objetivo fue comenzar a vender las bebidas de café además de los granos, logro que resultó en el año 1984.

En el año 1985, Howard Schultz decidió separarse de la compañía para fundar su propia empresa, “Il Giornale”. Dos años más tarde, el comité de Starbucks decide venderle la empresa a Schultz y cuando la compra, este decide cambiarle el nombre a *Starbucks Coffee Company*.

⁹⁶ Op.Cit. Pag.27

⁹⁷ (Simons 2007) extraído de la tesis de Melanie Giselle Mollo.

⁹⁸ Op.Cit.

⁹⁹ (Simmons 2007) extraído de la tesis de Melanie Giselle Mollo pag. 27

Desde entonces comenzó la gran expansión de la cadena en los Estados Unidos. En 1999 la compañía publica su “Declaración de Misión y Guía de Principios”, algo que era poco común en la cultura corporativa en ese entonces. Esa declaración fue el punto de inflexión que marcó la diferencia con las demás compañías, ya que sus principios estuvieron presentes a lo largo de todo el crecimiento de la empresa y que permitió que los empleados conocieran tan bien la esencia de la compañía.

En el año 2002, la compañía comenzó a cotizar en la bolsa de valores ya que era la empresa cafetera de mayor reconocimiento en los Estados Unidos de Norte América.

Según el caso “Starbucks: Brindando Servicio al cliente” publicado por Harvard Business School, lo que hizo que el éxito de Starbucks fuera aún más impresionante fue que la compañía creció con muy pocos gastos en publicidad.¹⁰⁰

Actualmente, *Starbucks Coffee Company* opera en América del Norte, América Latina, Asia Pacífico, Europa, Oriente Medio y África. Posee más de 19,767 tiendas en 62 países, 16 a través de subsidiarias independientes, asociadas de empresas conjuntas o franquicias. La compañía registró ingresos de 16.400 millones de dólares para el año fiscal 2014 que concluyó a fines de septiembre. Esto es un 11% más que el año anterior.¹⁰¹

Estrategia global de *Starbucks Coffee Company*

Misión y Principios

Algo que define a la compañía es la claridad y transparencia con lo que estos han manifestado su misión a través del tiempo. De esta forma han logrado brindar el sentido de pertenencia a la comunidad de una manera que nadie ha podido lograr.

Como se expresa en la página principal de Starbucks su misión es “Inspirar y nutrir el espíritu humano, una persona, una taza de café y una

¹⁰⁰ (Moon & Quelch, 2004) extraído de la tesis de Melanie Giselle Mollo pag.29

¹⁰¹ Fuente: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/11/19/starbucks-tiene-decadas-de-crecimiento-por-delante> (consultado 10/07/15)

comunidad a la vez”.¹⁰² Para cumplir con la misión, la compañía se planteó seis principios que deben llevar adelante día a día. Ambos tienen igual de importancia y relevancia para llevar adelante una clara misión.

El primero de ellos es “*Nuestro café*”. Para Starbucks, desde sus comienzos, siempre ha sido y será una cuestión de calidad. Expresan una pasión por el café y por el compromiso social responsable con los proveedores de los mejores granos de café, su esmero por tostar los granos y mejorar la vida de la gente que los cultiva. El interés que tiene en todos estos aspectos hace que el trabajo jamás termine.

El segundo principio es “*Nuestros Partners*”. La compañía llama *partners* a todos los que colaboran en el proceso. Se refieren a *partners* ya que todo lo que hacen les apasiona. Es indispensable el trato con respeto y dignidad y valorar a los *partners* de acuerdo a estos principios.

El tercero es “*Nuestros clientes*”. Starbucks considera que cada uno dentro de la compañía debe entregarse de lleno a lo que hace, relacionarse con el cliente de una manera auténtica, reírse con ellos y compartir, aunque sea por un instante. La compañía comenta que todos los días comienzan su trabajo con la promesa de una bebida preparada a la perfección pero que en realidad es mucho más que eso, es involucrarse con las personas.

El cuarto es “*Nuestras Tiendas*”. Este principio se basa en hacer sentir al cliente que las tiendas son un lugar para compartir, para estar, un lugar de pertenencia y un refugio para compartir con amigos. “*Se trata de disfrutar al mismo ritmo de la vida: a veces pausado y con tiempo para saborearlo, otras veces más acelerado, pero siempre rodeados de auténtico calor humano*”.¹⁰³

El quinto principio es “*Nuestra Comunidad*”. Cada tienda forma parte de una comunidad y es responsable como vecino. La compañía expresa el sentido de bienvenida a hacer negocios donde quiera que vaya la comunidad y por eso son capaces de contribuir positivamente trabajando para conseguir una unión entre sus *partners*, clientes y la comunidad.

El sexto es “*Nuestros accionistas*”. Para seguir avanzando, la compañía debe responder íntegramente a la perfección con cada uno de sus

¹⁰² Fuente: <http://www.starbucks.com.pe/historia/mision> (consultado 08/07/15)

¹⁰³ Op.Cit.

elementos. Debe cumplir con sus *partners*, sus clientes, con la comunidad y con las tiendas para cosechar el éxito que recompense a sus accionistas.¹⁰⁴

La compañía a través de estos seis principios marca su misión y su forma de operar diariamente para lograr llevar adelante su estrategia global.

Dentro del blog “Starbucks News” , Howard Schultz explica las siete estrategias de crecimiento de la compañía.¹⁰⁵ Manifiesta que son un vector que la firma viene replicando para crecer de manera permanente.

- “*Ser empleador con opción*”. Se refiere a invertir en *partners*, es decir empleados, que brinden a la clientes una experiencia superior.
- “*Liderar en el café*”. Continuar liderando sobre la producción, agronomía, cultivo y tostado del café así como también en el servido del producto.
- “*Hacer crecer el portfolio de locales*”. Incrementar la escala de locales de Starbucks mediante una disciplina de expansión.
- “*Crear nuevas ocasiones para visitar tiendas*”. De esta manera crear nuevas opciones y ofertas dentro de la tiendas.
- “*Crecimiento de marca*”. Focalizarse en la marca de Starbucks para lograr crecimiento de ganancias.
- “*Construir Teavana*” (una de la inquisiciones estratégicas que hizo Starbucks). Enfocarse en el mercado del té y crear un segundo mayor negocio.
- “*Extender el compromiso digital*”. Manejar convenientemente el compromiso de marca a través de plataformas telefónicas.

Estas siete estrategias de crecimiento que publicó el CEO de *Starbucks Coffe Company* son esenciales para entender el crecimiento de Starbucks y lo que lo moviliza. Son un componente fundamental para entender el planeamiento de su CEO en cuento a su estrategia global.

Adicionalmente, de la tesis de Melanie Giselle Mollo se extraen ciertos conceptos relevantes del caso “*Starbucks: Brindando servicio al cliente*” publicado en Harvard Business School¹⁰⁶. En el caso se presentan tres

¹⁰⁴ Op.Cit.

¹⁰⁵ Fuente: <https://news.starbucks.com/news/live-blog-starbucks-path-for-growth-outlined-at-2014-biennial-investor-day> (consultado 11/07/15)

¹⁰⁶ (Moon, et al., 2004) extraído de la teís de Melanie Giselle Mollo pag. 28

componentes fundamentales que forman parte de la estrategia de experiencia de *Starbucks Coffee Company*.

El **primero** es el producto de calidad que la compañía ofrece, café de alta calidad proveniente de África, América Central, América del Sur y regiones del Pacífico Asiático. Con este producto la compañía crea la mayoría de sus bebidas y genera el primer diferencial. Para lograr los principales estándares de calidad la empresa controla la mayor parte de la cadena de suministros. Además, trabaja conjuntamente con los cultivadores de café, supervisa el trabajo realizado por los trabajadores a cargo del tostado del café y controla la distribución en sus tiendas de venta minorista alrededor del mundo.¹⁰⁷

El **segundo** componente es el servicio personalizado que brinda la compañía en cada tienda alrededor del mundo. Esta dentro de su propuesta de valor, y se denomina “La intimidad con el cliente”. Como dijo Jim Alling, Vicepresidente Senior de venta minorista en EEUU, “*nuestra meta es crear una experiencia inspiradora cada vez que usted entra en nuestra casa*”¹⁰⁸

El **tercer** componente de la marca es la ambiente, que es el resultado de todo el esfuerzo de la compañía y lo que hace que los clientes se queden en las tiendas.¹⁰⁹

*“(...) La sensación de Starbucks proviene no sólo de la calidad de sus productos sino de toda la atmosfera que rodea la compra del café: la amplitud del espacio de sus locales... interesantes formas de representar el menú...la limpieza del piso... Starbucks reconocía mucho antes que sus imitadores que el arte del café al por menor va más allá del producto. Todos los detalles de la experiencia total tienen importancia...”*¹¹⁰

Estos tres componentes de la estrategia son tan importante como el otro y se deben ejecutar a la perfección para lograr el resultado que Starbucks ha tenido a lo largo de su historia.

¹⁰⁷ Tesis Melanie Giselle Mollo: *Pag.32*

¹⁰⁸ (Moon, et al., 2004) extraído de la tesis de Melanie Giselle Mollo pag.29

¹⁰⁹ Op.Cit.

¹¹⁰ Michelli, J.A. (2007). *En la experiencia Starbucks/ The Starbucks Experience*. Editorial Norma. Pag.58

Experiencias de Glocalización en *Starbucks Coffee Company*

Es muy interesante como la licenciada Melanie Giselle Mollo ha hecho una aproximación a la diversidad cultural con la que la compañía se enfrenta.

Utilizando el término “Glocalización” explica como la empresa ha ejecutado una misma estrategia corporativa pero siempre adaptándola a la cultura propia de cada país. El concepto fue tomado por R. Robertson y este lo definió como “*la adaptación y propaganda de las mercancías y de los servicios con una base global o cuasi-global hacia mercados locales y particulares crecientemente diferenciados*”¹¹¹ Mediante este concepto la alumna toma diferentes casos de glocalización de la compañía y explica cómo esta se ha adaptado a sus culturas y cómo las experiencias son ligeramente diferentes en cada país.

En este apartado se pretende mostrar los casos que la licenciada Melanie Giselle Mollo tomó para ejemplificar las experiencias de internacionalización de Starbucks en distintos países. Así, evidenciaremos que replica su estrategia global en los diferentes países que representa pero la adapta según sus preferencias culturales.

La ex alumna describe el proceso de internacionalización en Brasil, India y China. Toma estos tres casos ya que cada uno se diferencia culturalmente del otro por lo que la compañía tuvo que amoldarse a las preferencias de los consumidores de diferente manera. Brasil siendo uno de los importadores de café más grandes del mundo es un caso interesante para analizar. En el caso de China, al ser un país con una cultura y tradiciones muy distintas a la de los países occidentales, es interesante analizar cómo la firma ingresa y se impone en un territorio con grandes diferencias culturales. Y finalmente, es interesante analizar el caso de India, que es un país amante del té.¹¹² A partir de este análisis, entenderemos con ejemplos prácticos como la compañía se ha introducido en diferentes mercados y los cambios pertinentes en su propuesta para generar experiencias más atractivas.

¹¹¹ Robertson, R. (2007). *Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad heterogeneidad. Cholonautas* (portal electrónico) pp. 5-6. Extraído de la tesis de Melanie Giselle Mollo pag.30

¹¹² Tesis Melanie Giselle Mollo: *Pag. 34*

Starbucks se introduce en Brasil

Starbucks abrió sus primeras dos cafeterías en San Pablo a fines del año 2006. Debemos considerar que Brasil es uno de los mayores consumidores y exportadores de café del mundo y representa alrededor de un tercio de la demanda mundial.

La compañía se enfrentó a cuestiones culturales relacionadas a la forma en que los brasileros tomaban el café y el hecho de que estos estaban acostumbrados a tomar la bebida en tazas de porcelana o loza a diferencia de la cultura de Starbucks en la que el café se consume en vasos de cartón. Es por eso que la empresa decidió ofrecer a los consumidores bebidas tanto en vasos de cartón como en tazas de loza.

Otra cuestión cultural a la cual se enfrentó la empresa, fue el hecho de que los consumidores brasileros desayunan café acompañado de comestibles salados como el pan de queso o el pan con manteca. La compañía supo adaptarse ofreciendo en el menú de las tiendas de Brasil especialidades locales como el pan de queso brasilerero.¹¹³

En conclusión, Starbucks tuvo que adaptarse a ciertas preferencias del consumidor Brasilerero haciendo modificaciones en la carta al ofrecer pan de queso tipo brasilerero y adaptarse en el servicio al momento de servir el café. La empresa adaptó sus tiendas y productos a las preferencias del mercado brasileño para generar una experiencia más atractiva.

Starbucks se introduce en China

En el año 1999 la compañía abrió su primer tienda en Beijing, China. Hoy en día la compañía posee más de mil tiendas minoritas de café en el país. “El presidente Howard Schultz cree que China algún día será el mayor mercado de la compañía fuera de Norteamérica”.¹¹⁴

Aunque China es conocida por su consumo de té, la compañía detectó la tendencia sobre el consumo y la expansión sobre hábito de beber café. La compañía decidió entrar a China y poner en práctica una estrategia cautelosa al introducirse en el mercado. En este sentido, no utilizo ningún tipo de

¹¹³ Op, cit pag 37

¹¹⁴ (Lamb, Hair & Daniel, Pag.139) extraído de la tesis de Melanie Giselle Mollo pag.30

publicidad, ni promociones que pudieran ser percibidas por los chinos como una amenaza a su cultura de beber té. Por eso, enfocaron su atención en encontrar lugares de gran visibilidad y alto tráfico para proyectar su imagen de marca.¹¹⁵

El crecimiento del café en China se explica no sólo por el consumo del café en sí, sino por el simbolismo social y cultural que representa¹¹⁶. Se relaciona el café al estilo de vida occidental y por ende el café es un símbolo de un nuevo estilo de vida.

Muchos clientes chinos admitieron que no les gustaba el sabor del café en general, y que lo encontraban más amargo en comparación con el té, pero eran clientes de Starbucks de todos modos por la imagen de opulencia relajada que transmitía¹¹⁷.

Starbucks ha tenido que adaptarse a la cultura china, entrando al mercado respetando siempre su cultura y tradiciones, en este caso el consumo del té. La manera de hacer esto fue respetar sus hábitos y de esta forma la compañía logró que los consumidores valoran la marca y se sienten representados por esta.

Starbucks se introduce en India

En el año 2012, Starbucks abrió su primera tienda minorista en Mumbai, India. La principal adaptación que tuvo que hacer Starbucks de sus bebidas fue incluir cafés helados en el menú principal, por las preferencias de los consumidores a tomar bebidas frías por las altas temperaturas del país en el verano.

En similitud con el mercado de China, India también tiene un consumidor promedio amante del té. Por ello, la compañía se posicionó en el mercado indio incorporando té de la marca TATA junto con su marca Tazo Tea.

¹¹⁵ Op.Cit. Pag.38

¹¹⁶ (Puel & Xiatoting, 2007) extraído de la tesis de Melanie Giselle Mollo, pag.37

¹¹⁷ Koehn, N. F., Besharov, M., & Miller, K. (2008). *Starbucks Coffe Company en el siglo XXI*. Harvard Business School Case 9-808-019. Pag.11

Además, para adaptarse a ese mercado, ofrece alimentos y cafés de origen indio. Las decoraciones de las tiendas también tienen un ambiente local, con interiores y muebles realizados por artesanos indios.¹¹⁸

Como se describió, la compañía tuvo que realizar diferentes estudios de mercado para los diferentes países en los que se instaló. La empresa tuvo que tomar en cuenta las preferencias culturales de cada país para desarrollar su estrategia de internacionalización. Los tres casos descriptos por la licencia Melanie Giselle Mollo, aunque breves, sirven para entender la estrategia que la compañía adoptó en distintos mercados, y como se alinea a su estrategia corporativa, basadas siempre alrededor del consumidor.

Análisis del caso

Las 4 “p” del Marketing Mix en Starbucks Coffee Company

Producto: Starbucks es una compañía especializada en la venta de café de alta calidad proveniente de diferentes partes del mundo. Sus cafés son seleccionados cuidadosamente y luego tostados en cinco plantas tostadoras propias alrededor del mundo (Anexo 1, tesis de grado de Melanie Giselle Mollo). La compañía ofrece a cada cliente la posibilidad de elegir su bebida favorita ya que le permite al consumidor personalizar a su gusto mediante una amplia variedad de combinaciones, como por ejemplo diferentes tipos de leche, jarabe e intensidad de café.

Como ya hemos visto, el producto que ofrece la compañía es el mismo a nivel mundial pero tiene sus modificaciones en función a la cultura en la que se presenta. Las preferencias del consumidor marcan el producto que se debe presentar.

Según Ezequiel Abraham, gerente de tienda de Starbucks Masilla ubicada en el barrio de Palermo¹¹⁹ la compañía toma en consideración las costumbres del lugar en el que desembarca. Un ejemplo es la incorporación de las medialunas en la Argentina. Esto se debe a la calidad de complemento que tiene el producto con el café en nuestro país.

¹¹⁸ Tesis Melanie Giselle Mollo: Pag.41

¹¹⁹ Tesis Melanie Giselle Mollo: Cfr Anexo 1.

De la misma forma en que la compañía hace modificaciones en la oferta del producto, está también mantiene su propuesta universal para no perder su cultura norteamericana, ofreciendo en su menú inicial las *donuts*¹²⁰, ya que es un alimento popular de los EEUU. Ezequiel señala que aunque sea uno de los productos en nuestro país que menos ventas genera, es importante continuar la venta de este tipo de producto ya que hacen a la marca.

Además, la compañía fue modificando su propuesta gastronómica a partir de las nuevas tendencias del mercado por lo “saludable”. Starbucks incorporó diferentes variedades y opciones de comida saludable como ensaladas, barras de cereales, ensaladas de fruta. De esta forma y en función a las tendencias del mercado, sacaron los productos menos saludables de la propuesta para dar lugar a productos acordes a los requerimientos de los clientes.¹²¹

Ezequiel Abraham explica que “la cara de Starbucks son sus bebidas”¹²². La propuesta de la compañía es muy similar en todo el mundo, pero en el caso de Argentina, se incorporaron algunos productos y sabores nacionales. El más popular es el dulce de leche, utilizado en sus bebidas calientes (*Dulce de leche latte*) como en sus bebidas frías (*Dulce de leche Frapuchino*). Dicha incorporación fue exitosa en el país y está en el menú de las tiendas argentinas de la compañía.

En cuanto al servicio que brinda la empresa, debe destacarse que la forma de entrega de sus productos es distinta a las costumbres del país. Las bebidas se entregan en vaso de cartón si son calientes y plástico si son frías.

En segundo lugar, el café se debe pedir en la caja registradora y luego se retira al final de la barra, entregado por un empleado. Previamente al desembarco de la empresa, en la Argentina no se acostumbraba el autoservicio en las cafeterías. De esta forma la empresa atraviesa un proceso de educación entre los consumidores, ya que los consumidores están acostumbrados a ser atendidos mientras sentados en una mesa.¹²³

¹²⁰ Un donut (del inglés doughnut), también llamada rosquilla, dona, berlina o berlin es un rosco de pan dulce que tradicionalmente está frito en grasa de cerdo. Fuente:

[Http://es.wikipedia.org/wiki/donut](http://es.wikipedia.org/wiki/donut) (consultado 01/08/2015)

¹²¹ Tesis Melanie Giselle Mollo: Pag.56

¹²² Tesis Melanie Giselle Mollo: Cfr Anexo 1

¹²³ Op.Cit. Pag.58

Por otra parte, en Argentina, la compañía tuvo que implementar la incorporación de menús físicos. Debido a los numerosas pedidos de los clientes argentinos, los representantes de la marca dentro del país incorporaron el menú para uso del consumidor.

Precio: El precio de las bebidas de Starbucks varían entre los 30 a 50 pesos argentinos dependiendo el tipo y tamaño de bebida. Según Diego Paolini el precio es mayor en comparación con otras cafeterías del país pero la relación de cantidad/calidad que ofrece la compañía y agregando la experiencia y el ambiente agradable de las tiendas, no hay comparación en el mismo. A nivel internacional el precio del café es el mismo, no hay diferencia entre Starbucks Argentina y Starbucks EEUU.¹²⁴

Nicolás Trípoli¹²⁵ destaca que la compañía también modificó su política de descuentos al desembarcar en la Argentina. La empresa no posee descuentos o combinaciones de productos a precios especiales, pero para no perder participación en el mercado, tuvo que ofrecer combinaciones de desayuno, almuerzo y merienda. Según las entrevistas realizadas en esta misma tesis de grado, los descuentos y combinaciones era muy solicitados por los clientes y, por ende, la compañía tuvo que ajustarse y realizar modificaciones.

Plaza: Según datos extraídos de *Starbucks Internacional Company*, la empresa atraviesa un proceso muy riguroso para identificar sus ubicaciones. Evalúa los mercados y analiza distintos factores, disponibilidad de bienes inmuebles, patrones de tráfico, seguridad y acceso. Los representantes de la firma que fueron entrevistados por la licenciado Melanie Giselle Mollo en su trabajo expresan: “*aspiramos a ofrecer lugares que sean convenientes para nuestros clientes donde sea que quieran disfrutar de la Experiencia Starbucks*”.¹²⁶

La compañía elige ubicar sus tiendas en lugares de alta circulación, cerca de centros comerciales. Otra característica que señalan los gerentes de tienda en las entrevistas incluidas en la tesis, es que la compañía instala estratégicamente locales cercanos entre sí, como los de Starbucks de Av.

¹²⁴ Tesis Melanie Giselle Mollo: Cfr Anexo 1

¹²⁵ Op.Cit.

¹²⁶ Op.Cit.

Lacroze, Olleros y Maure, ubicados a menos de diez cuadras a la redonda. Así, la compañía genera una presencia de marca importante que se incorpora en la vida cotidiana de los consumidores.

Siguiendo la línea de los valores de la compañía, en cada lugar en donde opera la empresa, se asume una responsabilidad social con el medio ambiente y la comunidad, las tiendas se diseñan combinando la arquitectura con el paisaje local e incorporando a las mismas elementos representativos del lugar.

Promoción: Como vimos a lo largo del trabajo la política de Starbucks a nivel nacional e internacional no está basada en la realización de grandes gastos en publicidad tradicional. La compañía enfoca su comunicación en el desarrollo del material en los puntos de ventas, mediante la comercialización de productos de la marca.

Starbucks tiene una fuerte comunicación a través de las redes sociales, especialmente en Facebook y Twitter. A través de estas se publican sus aperturas, sus nuevos productos y se reciben comentarios de sus clientes (comunidad). De esta manera la empresa administra información que le proporcionan los clientes mediante una herramienta de bajo costo. Las redes sociales para la compañía juegan un rol muy importante ya que la reciben directamente de sus clientes (comunidad) que toman un rol principal en el proceso comercial y que le permite a la empresa generar acciones a través de estos.

La descripción realizada nos permite entender como la estrategia de marketing de experiencias se genera a partir del análisis de las 4 “p”. Cada “p” en el proceso influye en la experiencia del cliente desde el punto de vista del producto. Pero si profundizamos sobre el tema en cuestión es crucial realizar el análisis de las 3 “P” adicionales para entender la experiencia desde el punto de vista del servicio.

Personas: Howard Schultz expresa dentro de su estrategia de crecimiento que se debe ser “empleador con opción”. Esto significa que se debe elegir a los mejores *partners*, es decir empleados, que logren brindar la mejor experiencia posible a los clientes de *Starbucks Coffee Company*. Esto determina la importancia que tienen los empleados dentro de la compañía ya que es la expresión pura de la cabeza que lidera la firma. El concepto de

partners comunica a los empleados de la compañía la importancia que juegan estos en el proceso de experiencia.

Procesos: Para lograr la experiencia final, es indispensable marcar el trabajo impecable de la compañía para optimizar los procedimientos y el protocolo dentro de su cadena de suministros. El café proveniente de África, América Central, América del Sur y regiones del Pacífico Asiático está fuertemente controlado por la compañía, logrando los principales estándares de calidad de la firma. La empresa trabaja conjuntamente con los cultivadores de café, supervisa el trabajo realizado por los trabajadores a cargo del tostado del café y controla la distribución en sus tiendas de venta minorista alrededor del mundo. Esto permite que el café llegue a todas las tiendas alrededor del mundo, combinándolo con el mecanismo de servicio/entrega de las bebidas y comestibles dentro de los locales. Por ello, la experiencia que se genera es siempre positiva.

Producto físico o Evidencia: La disposición y puesta en marcha de sus locales tiene gran implicancia sobre el tema en cuestión. Se combina el servicio brindado dentro de las tiendas con el lugar físico donde ocurre, la tienda misma. Pero para fortalecer la propuesta y generar una experiencia aún más rica, *Starbucks Coffee Company* informa a sus clientes y muestra a través de fotos y videos, los procesos de los insumos, explicando de donde vienen, cómo se cultivan y de qué manera llegan al consumidor. Esto genera coherencia entre la propuesta de la compañía y el servicio real que se brinda. A través de la información de los empleados, insumos y espacios físicos donde se trabaja, la compañía permite al cliente entender todo el proceso y pone en evidencia la propuesta gastronómica en su totalidad.

A través del análisis conjunto de las 7 "P" se puede evidenciar el proceso de experiencia del consumidor de *Starbucks Coffee Company*, uniendo el marketing realizado sobre el producto y los servicios.

Para lograr entender con mayor claridad el proceso de armado de una experiencia, es importante seguir con el análisis del producto y servicio desde las perspectivas de los canales de distribución. Para eso tomaremos los conceptos explicados de los autores Wheeler y Hirsh.

Starbucks Coffe Company es una compañía que ha logrado exitosamente el manejo de los canales de distribución. Para evidenciar esto, se presentaran los cinco pasos del “proceso de gestión de canales de distribución” que Wheeler y Hirsh explican en su libro:

1. *Comprender los segmentos y las necesidades de los clientes en materia de compra y propiedad.*

La compañía logró entender la forma de agregar valor para el cliente dentro de la cadena de abastecimiento. Evidentemente, estamos refiriéndonos al mercado gastronómico, por ende los canales de distribución principales de las marcas y en este caso de la compañía son las tiendas de café que esta ofrece. Desde el momento de expansión de la compañía, momento en el que su actual CEO retoma la compañía, han logrado entender al cliente y la forma de identificar clientes potenciales a través de la venta de un producto excepcional. La compañía logró ofrecer un paquete producto-servicio a un precio correcto. A través de la oferta de un café de gran calidad y representando una experiencia de consumo única, la compañía puede vender a precios superiores a los de su competencia y que la clientela esté dispuesto a pagarle.

2. *Formular nuevos conceptos de canal para captar valor tanto del cliente como del ciclo de vida del producto.*

La compañía ha logrado generar diferentes conceptos de canal ofreciendo un producto similar con ciertas modificaciones. De esta manera la empresa ha logrado introducirse en diferentes mercados con distintas culturas exitosamente. La empresa a través del conocimiento profundo de sus clientes acompañado de una propuesta atractiva de consumo ha logrado entrar en mercados como China e India en donde tuvo que hacer ciertas modificaciones en sus propuestas no sólo de productos sino que dentro de sus canales de distribución. De tal forma han generado conceptos nuevos y más atractivos para cada cultura específica.

3. *Hacer pruebas piloto para refinar la economía y el posicionamiento competitivo de los conceptos relacionados con los canales: estructuras, servicios y sistemas de operación.*

A través del proceso de *glocalización* la compañía ha tenido que experimentar culturas y países nuevos. Para lograr el éxito en cada una de

estas culturas fue necesario e indispensable la elaboración de investigaciones de mercado exhaustivas. Esto permitió a la firma asegurarse que el proceso de expansión sea eficiente y de esta forma replican los canales de distribución modificando ciertas características a la cultura pertinente.

4. *Extender los conceptos rápidamente por diferentes segmentos y territorios geográficos*

Dentro de la estrategia de crecimiento presentado por el CEO de la compañía podemos ver como dos puntos clave fomentan este punto en particular. El primero es *“hacer crecer el portfolio de locales”*. De esta manera la firma tiene una estrategia sólida de expansión que ha generado una fuerte imagen en la mente del consumidor. El segundo es *“crear nuevas ocasiones para visitar tiendas”*, que implica que la compañía cambia productos y ofertas para atraer a nuevos y actuales consumidores.

5. *Estudiar los resultados y adaptar el canal*

La compañía utiliza los principales canales de distribución (las tiendas de café) como fuente principal para informar a sus clientes y obtener información de ellos. De esta manera funciona como canal de comunicación de dos vías, permitiendo estar atento a los requerimientos de los clientes para modificar productos y mejorar servicios. Además, como canal secundario la compañía hace uso de sus redes sociales y pagina web para seguir informando a sus clientes sobre novedades y recibir comentarios sobre sus experiencias de consumo.

Continuando el análisis, se determina entonces que los tres componentes fundamentales que forman parte de esta estrategia son: la calidad del producto, el servicio personalizado y el componente de la marca/ambiente. La compañía ha generado esta llamada “comunidad” en la cual ha involucrado al cliente en el proceso de crecimiento mostrándose como es, sin ocultarle nada al cliente. Mediante el uso de técnicas innovadoras y auténticas ha logrado ser la compañía más grande del mundo en venta de café.

Dentro de su estrategia global se observa como la compañía ha utilizado el concepto de “glocalización” logrando adaptarse a cada una de las culturas en las que se presenta. La disposición de los locales, la propuesta gastronómica modificada y la ubicación, son puntos en el cual la compañía tuvo

que adaptar los requerimientos de cada cultura generando sentido de pertenencia hacia sus clientes. La autenticidad de cada local en cada país avala uno de los puntos referidos por los autores Lenderman y Sanchez, en lo que respecta de marketing de experiencias, según el cual expresan que para movilizar a los mercados se debe ser auténtico e irrepetible.

Tomando los “4 dominios de la experiencia” y aplicándolo al caso en cuestión, se puede observar que la compañía no hizo su enfoque en un solo dominio. De tal manera, ha generado una experiencia mucho más rica y atractiva para sus clientes. Además, se observa que la compañía ofrece tres tipos de dominio: dominio escapista, dominio educativo y dominio estético.

El dominio escapista, se determina mediante la participación activa de los clientes y su proceso de inmersión en la experiencia. Starbucks permite y alienta a los clientes a trabajar, estudiar o simplemente estar y disfrutar. De esta manera los clientes participan activamente en sus experiencias del día a día en una ambiente ideal.

El dominio estético, se determina mediante la disposición y decoración del lugar. El cliente entra en la tiendas donde el ambiente es relajado, con una buena iluminación y con mucho comodidad. Los clientes se sumergen en un ambiente donde se los incentiva a quedarse, se consuma o no.

El dominio educativo, se determina por los pilares de la compañía, donde estos dan por sentado que sus clientes son inteligentes y que quieren aprender, de esta manera Starbucks educa a sus clientes proporcionando información sobre sus bebidas, insumos y procesos.

Adicionalmente si aplicamos la teoría descrita por Charlie Hopper en su libro “Selling Eating” observamos que la compañía realiza los pasos descriptos y analizados por el autor de manera correcta. Starbucks domina el concepto de los 18 momentos claves en una experiencia gastronómica.

En este sentido, podremos observar que la compañía brinda atención en cada parte de proceso de experiencia.

Comenzando por los dos primeros puntos, la compañía es el ejemplo universal en cuanto a la exposición de sus valores, representación de la marca y punto de venta. Generan un trabajo de calidad en su manejo de redes sociales, mediante el uso de imágenes para despertar los sentidos, explicando

cómo se producen sus productos y de donde provienen.¹²⁷ Lo importante de este concepto es entender la capacidad de la compañía para lograr una experiencia bien desarrollada.

En relación con el punto 8 de los que analiza el autor, cuando los clientes consideran las opciones del menú, se destaca que la compañía es hábil y detecta el tiempo de sus clientes, asesorándolos y guiándolos en el proceso de elección de la propuesta. Se trata de educar a los clientes y explicarles el contenido de las preparaciones. El formato del menú y los pedidos están determinados de forma que el cliente primero paga y elige su compra y luego retira su pedido de manera personalizada con su nombre al final de la línea. Finalmente, si analizamos el número 17, “Cuando la experiencia todavía está fresca”, es evidente que la compañía presenta la posibilidad a sus clientes de brindar públicamente sus comentarios sean buenos o malos sobre sus experiencias y de esta forma generar feedback para ajustar su producto.

En síntesis, la compañía mediante el correcto uso y ejecución de herramientas del marketing de experiencias ha generado una propuesta diferencial que ha sido exitosa a nivel mundial. Dentro de la estrategia global de la empresa pudimos observar que en el proceso de expansión, la compañía tuvo que adaptarse a los requerimientos de las diferentes culturas modificando su propuesta, pero siempre manteniendo la línea de su estrategia global. El propulsor de este proceso se da mediante su estrategia de marketing basada en las experiencias. De esta forma la cultura y por ende el cliente juegan un rol principal en el proceso comercial, donde la compañía prioriza la experiencia del cliente para llegar a lograr “la experiencia Starbucks”, generando diferenciación en el mercado.

3.2.- Caso Hard Rock Café

Hard Rock Café es una cadena internacional de restaurantes fundada en el año 1971 por dos estadounidenses, Isaac Tigrett y Peter Morton. Los fundadores abrieron su primer restaurante en el Hyde Park (Londres), por su

¹²⁷ Fuente: <http://www.starbucks.com.ar/> (consultado 28/07/15)

motivación y necesidad de encontrar una buena hamburguesa estilo americana.

El negocio arranco en una vieja concesionaria de Rolls Royce que los fundadores alquilaron para abrir el primer local. Comenzó con el simple propósito de brindar un buen servicio y una buena comida al cliente. Asombrosamente el locador les alquiló el negocio mediante un contrato de alquiler de seis meses ya que creía que no iban a durar.

Luego del comienzo, Tigrett y Morton se dieron cuenta que no era suficiente lo que estaban haciendo para ser realmente diferentes, por lo tanto cambiaron el rumbo y apuntaron a ser los líderes en lo que respetaba a la música, entretenimiento y comida.

El logo fue creado por el artista Alan Aldridge, que es conocido por el trabajo que hizo con los Beatles. En 1973 se llevó a cabo el primer concierto en vivo en el Hard Rock Café por Paúl McCartney y Wings. A lo largo de los años el Hard Rock Café se fue manifestando como un restaurante que apuntaba a brindar un excelente servicio acompañado de una experiencia gastronómica y de entretenimiento.

La “memorabilidad” (objetos históricos del rock) como la llama propiamente la compañía, nace en el año 1979, cuando Eric Clapton, uno de los mejores guitarristas de la historia que concurría regularmente al restaurante, le pidió a Isaac Tigrett que colgase una de sus guitarras en la pared para “dejar su marca”. Una semana más tarde los dueños del restaurante recibieron un paquete con otra guitarra y una nota del guitarrista de “The Who”, el famoso Pete Townshend diciendo que su guitarra era tan buena como la de Eric Clapton. Es ahí donde nace la famosa colección del Hard Rock Café, de una disputa entre dos históricos guitarristas, para “dejar su marca”. Es así como la “memorabilidad” o colección propia de Hard Rock Café empezó.

En el año 1982 se instala el primer Hard Rock Café en Los Ángeles, California. A partir de esta fecha arranca la globalización de la marca expandiéndose a Asia, a través de Hard Rock Café Tokyo. Luego expandiéndose por Norte América, Latino América, Europa, Asia, el Caribe y algunos países de África.

En el año 1986 la compañía compró casi todos los productos del remate de artículos de rock de “Sotheby”. Luego de esta acción, el Hard Rock

Café se denominó “*el primer y mejor museo de artículos musicales históricos*”, adquiriendo a lo largo de su historia artículos como la campera de Michael Jackson de la gira “Beat It”, los anteojos de John Lennon, el vestido de novia de Madonna del tema “Like a Virgin”, hasta la guitarra en V de Jimmy Hendrix.

En 1994 se llevó a cabo el primer “Hard Rock Live” en la ciudad de México DF, una nueva unidad de negocios relacionada al Hard Rock Café dedicada absolutamente a los shows en vivo.

Al día de la fecha “Hard Rock Live” ha presentado algunas de las bandas más grandes del mundo desde bandas como “Coldplay”, “Beck”, “Weezer” a “The White Stripes” . Luego en el año 1995 se inauguró el primer “Hard Rock Hotel & Casino” en la Vegas, Nevada. Hoy en día la marca tiene 18 hoteles y 8 casinos a través del mundo.

Actualmente, la compañía tiene más de 175 locales en 55 países. La colección memorable que poseen cuenta con más de 74.000 artículos la cual la compañía ha invertido más de 40 millones de dólares. Todos sus locales están decorados con objetos relacionados al rock, presentan pantallas donde pasan videos de las mejores bandas de rock del mundo, en muchos locales dependiendo el día tocan bandas en vivo, mientras se sirve la comida y se brinda un gran servicio. La compañía se ha convertido en un referente de la cultura popular y un muy concurrido destino turístico que asegura buena calidad de comida acompañado de una experiencia única. En el año 2007 Hard Rock Café fue vendido a la Tribu Seminole de la Florida que tiene su sede en Orlando, Florida.¹²⁸

El cambio de estrategia de Hard Rock Café desde 1971

El cambio estratégico principal que ha llevado a cabo la compañía es la globalización de la marca a partir del año 1982. La empresa comenzó como un

¹²⁸ Info. obtenida de los siguientes links (paginas de internet y escritos):

<http://www.hardrock.com/> ,

<http://www.businessteacher.org.uk/essays/marketing/hard-rock-cafe-operations-strategies.php> ,

http://gepsteam.pbworks.com/f/Hard_RockCase.pdf ,

<http://www.ukessays.com/essays/tourism/global-operations-strategy-of-hard-rock-cafe-tourism-essay.php> (consultado 05/07/15)

café que vendía hamburguesas en Londres y pasó a convertirse en una de las cadenas de comida más grandes del mundo con hoteles, casinos y representaciones de bandas en vivo. La compañía no sólo vende productos de la marca (merchandising) y comida, sino que a través de sus productos intenta vender experiencias. Hard Rock Café se ha apegado a la “economía de experiencias” y mantiene su estrategia basada en la experiencia del consumidor como principal motor de la compañía. El principio de esta estrategia es integrar una experiencia única en las operaciones de la compañía. En este sentido, el propósito de Hard Rock Café no solo es brindar una buena comida, sino también incluir un show único visual y de sonidos en el proceso experiencial del consumidor.¹²⁹

Dentro de su estrategia global, Hard Rock Café cuenta con una estrategia “multi-domestica”, ya que todos los locales cuentan con el mismo estilo de decoración pero tiene sus diferencias en cada región. Promueven el espíritu del rock combinándolo con un ambiente gastronómico muy agradable, presentando una colección histórica de artículos de rock. Además, opera bajo un sistema de *management* y de procesos que favorecen a la flexibilidad, a los “valores Hard Rock” y aplican una administración precisa que brinda planeamiento y proyecciones de consumo.

La compañía toma en cuenta las diferencias culturales en cada negocio. Por ejemplo, un menú estándar del Hard Rock café incluye comida tipo norte americana como hamburguesas, pollo y langosta pero en Hawái, además, se especializan en pescado fresco con platos como “tacos de pescado” o “sándwich de atún fresco”. En el caso Europeo, principalmente los británicos, que todavía tienen ciertos miedos con la enfermedad de la vaca loca, el menú se inclina más por los frutos de mar, ofreciendo menos hamburguesas y carnes rojas.¹³⁰

Para llevar a cabo esta estrategia multi-doméstica es fundamental basarse en el concepto de la “experiencia” como estrategia. Como dijimos anteriormente, la compañía no sólo pone su esfuerzo en presentar un buen

¹²⁹ Fuente: <http://www.ukessays.com/essays/tourism/global-operations-strategy-of-hard-rock-cafe-tourism-essay.php> (consultado 05/07/15)

¹³⁰ Fuente: <http://www.businessteacher.org.uk/essays/marketing/hard-rock-cafe-operations-strategies.php> (consultado 05/07/17)

plato y brindar un buen servicio al cliente, sino en cómo percibe el cliente la experiencia como un todo. Para esto es necesario entender las **estrategias operativas de la compañía:**

- “Quality management”. Este proceso se conecta profundamente con la satisfacción del cliente, los bajos costos, la reputación y la productividad para llevar adelante el negocio. Es un elemento muy poderoso y necesario para el crecimiento de una empresa. Hard Rock Café despliega este sistema de “Quality management” para asegurar continuo crecimiento.

- “Location”. La compañía evalúa los riesgos políticos y se asegura que la economía sea lo suficientemente estable para que un proyecto funcione; toma en cuenta la depreciación de la moneda y los comportamientos sociales. Es decir, si la gente acepta y tiene pasión por este tipo de oferta gastronómica.

- “Layout strategy”. Hard Rock Café toma al diseño de los locales como un estrategia muy importante. Principalmente, tiene en cuenta la disposición del local, para que sea competitivo e incremente su efectividad y competitividad en cuanto a los requerimientos operativos. Dentro de los locales, la disposición de bar, el comedor y la cocina son clave para reducir el tiempo de espera y el transporte de insumos.

- “Job Design & Human resources”. Es crucial para cumplir con las metas que tiene Hard Rock Café. La empresa implementa constantemente estrategias de recursos humanos para capacitar, reclutar, compensar y promover a sus empleados. De esta forma, se logra que los que participan en la experiencia de Hard Rock Café estén motivados e informados. Además existen ciertos requerimientos para la contratación, como tener pasión por el rock y la música.

- “Supply chain strategy”. La compañía selecciona cuidadosamente a sus proveedores para obtener la mejor calidad de los productos. Contrata a “AVICON” que es una compañía especializada en logística y, de esta forma, la empresa se enfoca en el negocio interno. Como resultado de tercerizar sus depósitos, obtiene una reducción de costos del 44% por espacio, reduce sus

costos de operación en un 20%, el nivel del servicio mejora un 22%, y la red de distribución y el transporte se optimizan.¹³¹

Estas cinco estrategias operativas son las que definen la estrategia global y le dan sustento a su estrategia basada en la experiencias. Cada una de ellas es tan importante como la otra para contribuir a que la experiencia sea única y el cliente tenga un momento memorable.

Análisis del caso

Las 4 "P" del Marketing Mix en Hard Rock Café

Producto: En sus inicios Hard Rock Café arrancó apuntando a ser un café orientado a vender hamburguesas estilo Norte Americanas. La propuesta fue mutando a lo largo del tiempo pero siempre manteniendo sus principios orientados a la cultura estadounidense. De todas formas, mediante el desarrollo de la cadena, la oferta gastronómica a lo largo de sus tiendas ha evolucionado incluyendo también variedad de carnes, pescados y ensaladas de gran calidad. Complementariamente, la propuesta incluye bebidas con y sin alcohol, ofreciendo también gran calidad en su coctelería.

La adaptación del producto a las diferentes culturas le dio forma a la estrategia multi-domestica. En cada mercado la compañía se orienta a usar los insumos y productos locales para fortalecer la propuesta y hacerla más atractiva para los consumidores de cada región. De esa manera como se mencionó previamente, en ciudades como Hawái, la carta ofrece mayor cantidad de pescados y mariscos que en otros países; pero no excluye la propuesta principal.

En el proceso de crecimiento, la compañía aumento sus unidades de negocios ofreciendo Hotelería, Gastronomía y Shows. De esta manera, se pueden apreciar los locales gastronómicos de *Hard Rock Café*, *Los Hoteles Hard Rock Café & Casino* y los eventos musicales representados por la firma *Hard Rock Live*. La compañía enfatiza la relación con sus clientes mediante el uso de redes sociales, Facebook, Twitter, Trip Advisor y especialmente su blog.

¹³¹ Fuente: <http://www.businessteacher.org.uk/essays/marketing/hard-rock-cafe-operations-strategies.php> (consultado 05/07/17)

¹³²Reciben comentarios de sus clientes acerca de sus productos y de esta manera, generan un feedback constante para mejorar sus productos.

En cuanto al servicio que ofrece la compañía, se destaca el personal especializado sobre la cultura Hard Rock Café. El personal es seleccionado cuidadosamente y capacitado para responder cuestiones relacionadas al ambiente de la música. Ello, implica un enriquecimiento del producto que es parte de la experiencia que genera la compañía.

A través de su proceso estratégico de “Quality Management”, la compañía controla con particular atención su cadena de suministros para elegir a los proveedores que brinden los mejores insumos. De esta forma, se asegura que los productos sean de gran calidad y mantengan los estándares correspondientes a la propuesta.

Adicionalmente, los productos de marca (merchandise) juegan un rol significativo para la compañía, ya que representan un 48% de la facturación.¹³³ Así la compañía genera estacionalidad de sus productos y los modifica en función a los gustos del cliente y las tendencias del momento.

Precio: El precio de la propuesta gastronómica de Hard Rock Café varía entre los \$140 a \$180 pesos argentinos, dependiendo de la elección del comensal. También a partir de las bebidas y elecciones de platos la propuesta puede ser aún más elevada en precio. En comparación con otros lugares de comida típica norteamericana, el precio es superior, pero este se debe a la puesta en escena que la propuesta implica.¹³⁴

Los precios a través de todo el mundo están estandarizados, ya que en EEUU, por ejemplo, es muy similar el precio de la propuesta rondando entre unos \$10 USD a \$18 USD dependiendo de la elección específica del comensal.

Plaza: Mediante la implementación del proceso de Quality Management, la compañía hace un riguroso estudio sobre la ubicación de sus tiendas en cada país donde se encuentran. Se evalúan los mercados y se analizan distintos factores, los patrones de tráfico, la situación económica y la disponibilidad turística.

¹³² Fuente: <https://www.facebook.com/hardrockcafebuenosaires?fref=ts> (Consultado 25/07/15)

Fuente: <http://blog.hardrock.com/> (consultado 25/07/15)

¹³³ Fuente: <http://www.ukessays.com/essays/tourism/global-operations-strategy-of-hard-rock-cafe-tourism-essay.php> (27/07/15)

¹³⁴ Fuente: <http://viaresto.com/Ciudad-de-Buenos-Aires/Hard-Rock-Cafe-1352.aspx> (consultado el 25/07/15)

Dentro de su estrategia operativa encontramos que uno de los puntos claves, es la “Location”, con especial atención en los factores políticos, económicos y sociales de la cultura donde se intenta entrar. Se hace el análisis de mercado correspondiente para determinar la viabilidad del proyecto.

Además la estrategia de “Layout” es determinante para mantener competitividad en sus locales y diferenciarse en cuanto a la disposición de sus locales. Es uno de los factores principales que determinan la experiencia del cliente mediante el ambiente que se genera en los locales.

La compañía al representar sus valores a través de sus locales, también expresa responsabilidad social ya que se preocupa por el medio ambiente y por mantener la arquitectura de manera coherente con el ambiente particular de la cultura. Además, se utilizan objetos o “memorabilidad” para que representen a cada país como así también su cultura a través de piezas únicas de la historia del rock.

Promoción: La política de comunicación de Hard Rock Café no se basa en publicidad tradicional a través de los medios de comunicación como la televisión, radio o afiches. En cambio, se enfoca en el desarrollo de material promocional para punto de venta.

La compañía enfoca su atención en el uso de las redes sociales, y comunica y promueve sus productos a través de Facebook, Twitter y su propio blog. Además de comunicar las noticias y novedades sobre los artistas históricos del rock, mantiene informado a sus clientes sobre las novedades de los locales, su propuesta gastronómica y sus nuevos productos.

Cada Hard Rock Café tiene un sitio llamado “The Rock Shop”,¹³⁵ que son tiendas especializadas en productos de la marca. Las tiendas “The Rock Shop” venden remeras, cadenas, gorros, joyas, anteojos, entre otras cosas. Cada tienda está especializada en el país en el que hace base, y por ende, los productos están relacionados a su cultura.¹³⁶

Adicionalmente, la compañía promueve el consumo mediante tarjetas de membresía Hard Rock. De esta forma, involucra a los clientes a unirse a su comunidad obteniendo como beneficio descuentos especiales y promociones temporales.

¹³⁵ Fuente: <https://rockshop.hardrock.com/Sale/> (consultado 27/07/15)

¹³⁶ Fuente: <http://noellecotton.blogspot.com.ar/p/mission-statement.html> (consultado 27/07/15)

A partir del análisis de las 4 “p” del Marketing Mix de la compañía se puede entender la estrategia de marketing de experiencias que generan, desde el punto de vista del producto tangible. Para reforzar el análisis, es importante el estudio de las 3 “P” adicionales que nos permitirán entender la estrategia como conjunto del producto tangible e intangible.

Personas: Si analizamos más detenidamente la información pertinente al caso de Hard Rock Café, una de las estrategias de contratación de la compañía es incluir personas que estén motivadas por la temática del rock y que tengan buena disposición para el servicio. La firma emplea personas que se relacionen a su cultura, que estén abiertas al aprendizaje y las perfecciona y capacita para formar buenos equipos de trabajo. La compañía está constantemente implementando estrategias de recursos humanos para capacitar, reclutar, compensar y promover a sus empleados. De esta forma, se logra que los que participan en la experiencia de Hard Rock Café estén motivados e informados.¹³⁷ Los empleados saben que tienen un rol muy importante en el proceso de experiencia, siendo estos la cara visible de la empresa y los encargados de ejecutar la experiencia.

Procesos: La estrategia sobre la cadena de suministros juega un rol muy importante en este punto. La compañía controla y elige trabajar con los mejores proveedores para obtener la mejor materia prima. Esto impacta directamente en el producto y en el servicio final que recibirá el cliente. De esta manera, todas las actividades, procedimientos y protocolo están controladas por la compañía para obtener un buen mando sobre sus procesos y ofrecer un servicio de calidad a través de la estandarización de los mismos. A través de la contratación de “AVICON” la compañía reduce gastos en logística, ahorra espacios y tiempo mejorando el servicio final. Otro punto que determina el protocolo y los procedimientos es la disposición de sus locales, ya que la manera en que se presentan los espacios dentro de las tiendas de *Hard Rock Café* optimiza la calidad de la experiencia del consumidor reduciendo su tiempo de espera.

Prueba física o evidencia: Siendo una cadena de restaurantes, su prueba física máxima es la calidad y puesta en marcha de sus locales, y sus

¹³⁷ Fuente: <http://www.businessteacher.org.uk/essays/marketing/hard-rock-cafe-operations-strategies.php> (consultado 04/08/15)

aspectos físicos, no sólo de las instalaciones si no de las personas que realizan el proceso de experiencia a través del servicio brindado. Para poner en evidencia aún más la cultura y las propuesta que intentan brindar, a través de fotografías se muestran los empleados de la compañía, sus historias y el espacio donde trabajan día a día.¹³⁸ En la página principal de la compañía, se muestran fotos de los espacios físicos donde trabaja la parte no visible del cliente; por ejemplo las cocinas. De esta manera, los clientes no sólo observan el lugar de servicio donde se realiza las experiencia, sino que también se conoce la “parte de atrás del telón”.

Mediante el análisis conjunto de las 7 “P” se puede evidenciar el proceso de experiencia del consumidor de Hard Rock Café, uniendo el marketing realizado sobre el producto y los servicios.

Siguiendo con este lineamiento, la importancia que tiene el paquete de producto-servicio dentro de una propuesta gastronómica para generar una experiencia de consumo es crucial. Por eso, tomaremos los puntos del “proceso de gestión de canales de distribución” que plantearon Wheeler y Hirsh para explicar cómo la compañía ha logrado exitosamente el manejo de sus canales y cómo esto ha contribuido en el éxito de su propuesta.

1. *Comprender los segmentos y las necesidades de los clientes en materia de compra y propiedad.*

La decisión que tomo la compañía de expandirse globalmente, se logro, por el entendimiento que tuvo la compañía sobre las necesidades de los clientes. Ha detectado las necesidades y deseos de sus clientes y/o clientes potenciales, ofreciendo una propuesta a un segmento de consumidores que se sienten identificados con la cultura popular o la cultura en general. Por ello, la mayor parte de su facturación proviene de un segmento marcado: los turistas. La empresa logro agregar valor para el cliente a través de una experiencia gastronómica relacionada intensamente a la cultura del rock. Ello explica cómo la compañía ofrece un paquete producto-servicio a un precio correcto pero

¹³⁸ Fuente: <http://www.hardrock.com/corporate/careers> (consultado 04/08/15)

logra cobrar precios superiores a sus competidores debido a la experiencia que conlleva comer en un local de Hard Rock Café.

2. *Formular nuevos conceptos de canal para captar valor tanto del cliente como del ciclo de vida del producto.*

La compañía ha logrado generar diferentes conceptos de canal ofreciendo un producto similar con ciertas modificaciones. De esta manera, la empresa ha logrado introducirse en diferentes mercados con distintas culturas de manera exitosa. Conociendo a sus clientes profundamente, se han introducido en diferentes culturas a través de un proceso estratégico “multi-domestico”. De esta forma Hard Rock Café ha logrado expandirse y crecer de forma global conociendo los diferentes mercados y segmentando correctamente.

3. *Hacer pruebas piloto para refinar la economía y el posicionamiento competitivo de los conceptos relacionados con los canales: estructuras, servicios y sistemas de operación.*

A través del proceso multi-domestico, la compañía ha tenido que experimentar en culturas y países nuevos. Para minimizar riesgos y asegurar la viabilidad de un proyecto nuevo, la firma, realiza estudios de mercados y replica sus proyectos en diferentes economías. Esto se observo, en uno de los pilares de su estrategia operativa: “Location”.

4. *Extender los conceptos rápidamente por diferentes segmentos y territorios geográficos.*

Hard Rock Café comunica toda la información a través de su página web y las redes sociales, lanzando sus novedades y los cambios en los productos para extender los conceptos de los nuevos canales de distribución. Además, promueven sus canales de distribución a través de afiches publicitarios en punto estratégicos como aeropuertos o lugares donde hay recambio turístico (segmento apuntado).¹³⁹

5. *Estudiar los resultados y adaptar el canal.*

La compañía utiliza los principales canales de distribución (restaurantes) como fuente principal para informar a sus clientes y obtener información de ellos. De esta manera funciona como canal de comunicación de

¹³⁹ Anexo 2

dos vías, permitiendo estar atento a los requerimientos de los clientes para modificar productos y mejorar servicios. Además, como canal secundario la compañía hace uso de sus redes sociales y su página web para seguir informando a sus clientes sobre sus novedades y le permite a estos comentar sobre sus experiencias de consumo.

Siguiendo el análisis, dentro de la estrategia global de la compañía se detectó la estrategia de tipo “multi-domestica”. Esto ha permitido a la firma adaptarse a los requerimientos y gustos de cada cultura. La propuesta gastronómica, la disposición de los locales, y su ubicación, la clientela y los artículos históricos de rock es diferente e irrepetible en cada país, generando el sentido de pertenencia y autenticidad a sus clientes. La autenticidad de cada local en cada país se relaciona con los puntos a los que hacen referencia los autores Lenderman y Sanchez, al expresar que para movilizar a los mercados se debe ser auténtico e irrepetible.

Si seguimos la línea de estos autores, la compañía involucra sus clientes de forma memorable. La compañía logró entender que los consumidores buscan experiencias relacionadas con su estilo de vida. Por ello, los diferentes restaurantes de Hard Rock Café están ubicados en zonas que se han investigado previamente por su alto tránsito y éxito turístico. No es coincidencia que el 70% de los consumidores de la compañía son turistas. Como se observa, la empresa logró identificar su segmento de mercado y de esta forma brindar las experiencias más enriquecedoras que estén relacionadas al estilo de vida de estos.

Sin duda la compañía ha utilizado tácticas y enfoques innovadores para llegar al consumidor. Aunque los restaurantes temáticos son cada vez más comunes, lo que ha logrado Hard Rock Café es irrepetible. Es evidente que los enfoques y tácticas que la compañía utilizó, permitió una diferenciación de mercado que generó un impacto en el mundo gastronómico.

Tomando los “4 dominios de la experiencia” y aplicándolo al caso en cuestión, se puede observar que la compañía no hizo su enfoque en un solo dominio. De tal manera, ha generado una experiencia mucho más rica y atractiva para sus clientes. Se determina que la compañía ofrece tres tipos de dominio: dominio de entretenimiento, dominio educativo y dominio estético.

La experiencia de entretenimiento se da mediante la escenificación en donde se brindan videos de estrellas de rock, música contextual y shows en vivo.

La experiencia educativa se da mediante la historia de la colección histórica de la compañía. Esta capacita a sus empleados de tal manera que cuando un cliente tenga dudas acerca de la historia y su colección estos puedan contestarle y contarles sobre la historia. La colección o “memorabilidad” que la compañía posee es una de sus mayores activos y representa una forma muy importante de educar a sus clientes.

El dominio estético se da mediante la disposición del lugar mismo. Es inevitable que los clientes entren en un proceso de inmersión (por la escena) al ingresar al negocio.

Adicionalmente, si aplicamos la teoría descrita por Charlie Hopper en su libro “Selling Eating,” se puede describir que la compañía realiza los pasos descritos y analizados por el autor de manera correcta. En este caso, *Hard Rock Cafe* domina el concepto de los 18 momentos claves en una experiencia gastronómica. De esta forma, tomaremos ciertos puntos aleatoriamente como ejemplo, para demostrar que la compañía brinda atención en cada parte del proceso de experiencia. Los primeros y últimos dos puntos a los que el autor hace referencia (refieren al comunicado en la experiencia) la compañía manifiesta la información pertinente sobre sus valores, propuesta, alimentos y productos que utiliza. Realiza un gran trabajo de imagen de marca mediante el uso de fotos y videos sobre la experiencia en Hard Rock Café.¹⁴⁰ Más aun, a través de las redes sociales recaudan el feedback correspondiente y mantienen un diálogo con el cliente para fortalecer su relación y hacer las modificaciones correspondientes a su propuesta. Luego si analizamos el punto 11, “Cuando se los deja solos esperando por su comida”, la compañía aprovecha este momento preparando las elecciones gastronómicas de sus clientes pero en esa espera es donde se realiza gran parte de la experiencia particular de *Hard Rock Café*. Mediante la disposición de los locales, los estímulos generados por los videos o representaciones en vivo ofrece al cliente una experiencia inolvidable.

¹⁴⁰ Fuente: <http://www.hardrock.com/cafes/> (consultado 28/07/15)

De esta forma, se concluye que la compañía ha logrado mediante el correcto uso y ejecución de herramientas del marketing de experiencias una propuesta diferencial que ha sido exitosa a nivel mundial. La estrategia de marketing basada en las experiencias es el motor principal que guía la estrategia global hacia los requerimientos del cliente y las diferentes culturas. Pudimos apreciar este fenómeno mediante la estrategia multi-doméstica que la compañía ha adoptado. De esta forma, la firma ha logrado generar las experiencias relacionadas a la historia de la música acercándolas en diferentes culturas a través de todo el mundo.



Universidad de
San Andrés

4.- CAPITULO 4: CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO

El objetivo principal del trabajo de graduación “El Marketing de Experiencias en el Mercado Gastronómico” fue determinar como *Starbucks Coffee Company* y *Hard Rock Café*, a través del uso de herramientas del marketing de experiencias, han logrado diferenciarse exitosamente.

Teniendo como referencia el trabajo de graduación realizado por la licenciada Pamela Blanco, orientado al marketing de experiencias, se toma la iniciativa de investigar sobre el tema de estudio dentro del mercado gastronómico.

En el transcurso de este trabajo se describió la manera en que dos grandes compañías de nivel internacional, *Starbucks Coffee Company* y *Hard Rock Café*, lograron ser exitosas mediante la implementación de una estrategia de marketing basada en las experiencias del consumidor. Para lograr esto, se analizó la estrategia central de cada compañía, para luego identificar el proceso de crecimiento global y la implementación del marketing de experiencias, adaptando las propuestas gastronómicas dentro de las diferentes culturas. De esta manera se observó que ambas compañías, a través de este proceso, implementaron estrategias de internacionalización para adaptarse a las diferentes culturas. Específicamente se observó mediante un proceso donde se utilizaron herramientas de marketing considerando los requerimientos de los clientes, a fin de lograr la mejor experiencia gastronómica en cada mercado. Además, se encuentra una particular similitud al concepto que explica Christopher H. Lovelock en su libro “*Mercadotecnia de Servicios*”, en el cual explica que la mayoría de los negocios de servicios intentan lograr economías de escala vendiendo a todos los clientes dentro de un mercado específico a través de la adaptación parcial de las necesidades. Esto significa que se ofrece un producto estandarizado, pero se adaptan los servicios suplementarios con el fin de ajustarse a los requerimientos de los compradores individuales.¹⁴¹

¹⁴¹ Lovelock, C. H. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. Editorial Pearson, tercera edición. Pag.164

Previo al análisis de cada compañía, se realizó una breve reseña histórica de cada firma y sus estrategias a nivel global. Esto me permitió entender el enfoque de cada firma, para luego poder profundizar en las estrategias de marketing utilizadas como compañías globales.

Además, se describieron los procesos de internacionalización en cada caso, y de esta forma, se ejemplificaron las preferencias de los consumidores para entender la mejor manera en la que las compañías lograron generar experiencias positivas y auténticas en diferentes culturas. En el caso *Starbucks Coffee Company* se utilizó información del trabajo de graduación de la licenciada Melanie Giselle Mollo, ya que esta analizó la estrategia de globalización de la compañía. En el caso de *Hard Rock Café*, el análisis se realizó a partir de escritos de profesionales estadounidenses y por la información brindada públicamente por la empresa.

A continuación se presenta un cuadro descriptivo de las herramientas de marketing que han utilizado exitosamente ambas compañías para lograr generar una experiencia única que les permitió diferenciarse.

Herramienta de Marketing orientada a las experiencias	<i>Starbucks Coffee Company</i>	<i>Hard Rock Cafe</i>
Realización de estudio de mercado	Mediante la estrategia de crecimiento de la empresa expresada por su CEO (Howard Schultz) se observa la importancia que tiene el punto de <i>Crecimiento del portfolio de locales</i> . Para lograr esto la empresa se basa en rigurosos estudios de mercado.	A través de su sistema de crecimiento y optimización de <i>Quality Management, Location</i> implica la importancia de los estudios de mercado antes del desembarco en una nueva cultura.
Las 4 P (Producto tangible)	Se concluye que el Producto-Precio-Plaza-Promoción se orienta a generar un producto único enfocado a una experiencia de consumo.	Se concluye que el Producto-Precio-Plaza-Promoción se orienta a generar un producto único enfocado a una experiencia de consumo.

Las 7 P (Producto intangible)	Se concluye que las personas-procesos-producto físico o evidencia de la compañía generan un servicio de calidad que contribuye al éxito de la experiencia de consumo.	Se concluye que las personas-procesos-producto físico o evidencia de la compañía generan un servicio de calidad que contribuye al éxito de la experiencia de consumo.
Proceso de gestión de canales de distribución	Administración eficaz de las 3 funciones claves (flujo de información, logística y servicios de valor agregado).	Administración eficaz de las 3 funciones claves (flujo de información, logística y servicios de valor agregado).
Los 18 pasos dentro de la experiencia gastronómica	Se determina el uso correcto de forma aleatoria mediante la ejemplificación de los puntos 1,2,8,17,18.	Se determina el uso correcto de forma aleatoria mediante la ejemplificación de los puntos 1,2,11,17,18.
Los cuatro dominios de una experiencia	A través del análisis de la compañía se concluye que presenta tres tipos de dominios dentro de su experiencia de consumo.	A través del análisis de la compañía se concluye que presenta tres tipos de dominios dentro de su experiencia de consumo.
Marco central como experiencia del cliente (Schmitt)	Se ofrece una experiencia de consumo relacionada a un estilo de vida modelo.	Se ofrece una experiencia temática, relacionada a la cultura del rock.
Clientes como animales racionales y emocionales (Schmitt)	Se educa al cliente y se intenta involucrar al sentido de comunidad.	Se educa al cliente y se intenta involucrar al sentido de comunidad.
Objetivos del marketing experiencial: tácticas y enfoques innovadores (Lenderman y Sanchez)	A través de la declaración de <i>La Declaración de Misión y Guía de Principios</i> , se genera el sentido de comunidad.	La <i>memorabilidad</i> llevo a la compañía a declararse como el museo de artículos históricos de rock más grande del mundo.

Mediante dicho análisis, se concluye que ambas compañías realizaron estudios de mercado al momento de desembarco en países nuevos. Principalmente, se analizan las preferencias de los consumidores, siendo este para ambas compañías el factor principal de la existencia y, luego, los factores políticos y económicos. De esta manera, las firmas modifican sus propuestas para adaptarlas dentro de las cultura a ingresar y logran generar mayor impacto mediante sus experiencias gastronómicas.

Posteriormente, se realizó el análisis de las 4 “P” en ambos casos de estudio. De esta manera, se logró entender el marketing mix (orientado hacia el producto tangible) de cada compañía y la importancia que este tiene para lograr realizar un fuerte impacto a través del marketing de experiencias. Se observó cómo cada compañía adaptó mediante diferentes procesos las “P” correspondientes a las diferentes culturas con las que trabaja. También se determinó que ambas compañías tienen similitudes, específicamente en la manera de adaptar su marketing mix a las diferentes culturas y preferencias del consumidor, teniendo en claro que sus estrategias y propuestas gastronómicas son diferentes.

Teniendo en cuenta que el análisis de una experiencia gastronómica debe incluir inevitablemente el análisis de los servicios, se tuvo que profundizar en el análisis del marketing mix. De esta manera, se tomó como ejemplo el lineamiento propuesto por Booms y Bitner y se realizó la extensión de las 4 “P” a las 7 “P” para lograr entender el marketing mix orientado a los productos tangibles e intangibles (servicios). Así, se detectó como cada compañía realizó un fuerte desarrollo en las 3 “P” relacionadas al marketing de servicios.

Se notó como ambas compañías ofrecen productos y trabajan con insumos de alta calidad. En ambas compañías se ofrece un producto central, atado a su propuesta global, pero ambas firmas modifican y adaptan su producto a las culturas pertinentes mediante la implementación de productos locales lo que genera flexibilidad en sus propuestas.

En cuanto al precio, ambas compañías están por sobre el precio de sus competidores. Esto, se debe a la calidad que genera sus propuestas gastronómicas a través de las experiencias de consumo. De esta forma, confirmamos la teoría de Pine y Gilmore ya que los consumidores están

dispuestos a pagar precios mayores dentro del mercado si se los involucra en una experiencia de consumo.

La plaza es un factor determinante para ambas compañías, como se ha expresado previamente, ya que ambas realizan estudios especializados para lograr generar una experiencia en el consumidor mediante la disposición de sus locales.

En cuanto a la promoción, es indiscutible que ambas firmas orientan la comunicación de la marca y sus productos en sus puntos de venta. No hacen uso de publicidad tradicional sino que comunican su producto agregándole valor y enriqueciendo sus experiencias. Se notó que Hard Rock Café, al ser una cadena con un segmento de mercado más acotado, todavía utiliza ciertas acciones de marketing tradicional para llegar a sus consumidores meta, a través de la promoción mediante indicadores de punto de venta en lugares de alto tránsito turístico. Además, ambas compañías prestan especial atención y hacen un trabajo exhaustivo dentro de las redes sociales. Mediante este mecanismo de bajo costo informan a sus clientes y se mantienen informados por ellos. Esto se relaciona con la teoría de Lenderman y Sanchez, en la que se expresa que el objetivo del marketing de experiencias se da mediante la utilización de enfoques innovadores para llegar al consumidor de forma creativa y convincente. La publicidad tradicional todavía tiene su alcance, pero la llegada de las nuevas tecnologías y todo lo relacionado con ella proporciona beneficios para las empresas si se utilizan de manera correcta. El valor del “prosumidor”, como lo llaman Lenderman y Sanchez, tiene un enfoque de central importancia para ambas compañías y sus campañas y productos ofrecidos se basan en el feedback proporcionado por sus clientes. De esta manera, el consumidor juega un rol de gran importancia en ambas firmas.

Ambas compañías prestan especial atención a sus empleados y les otorgan mucha importancia ya que entienden el rol central que juegan dentro del proceso de la experiencia de cada compañía. Ambas compañías buscan incorporar empleados motivados por trabajar en comunidad, aliados a sus principios para lograr representar la calidad de las propuestas. Dan suma importancia a las personas.

En cuanto a los procesos, se detectó que ambas compañías ponen especial foco en la cadena de suministros. De esta manera, optimizan sus

procedimientos y se generan protocolos de trabajo para brindar el producto en tiempo y forma. Ambas firmas combinan la administración de la cadena de suministros con un estándar de procedimientos dentro de sus locales para generar la mejor manera de presentar sus propuestas a cada cliente.

Finalmente, en cuanto al “producto físico o evidencia”, se nota como ambas compañías presentan evidencia del trabajo que está detrás de lo que se le brinda al cliente. El producto físico principal se da a través de la disposición de sus locales y la presencia de sus empleados, pero ambas adicionan información pertinente a los espacios de trabajo de estos empleados, referente a los espacios de cocina y a la información de origen de los productos y las materias primas.

Siguiendo este lineamiento, ambas empresas involucran a sus clientes en un proceso de co-creación de valor. Sin duda, involucran a sus clientes de manera personalizada dentro y fuera de sus tiendas (alcance tecnológico) .

Para lograr entender por completo la implicancia que tienen los servicios dentro de las experiencias gastronómicas, fue necesario hacer un análisis de los canales de distribución para cada compañía. A través de los conceptos que Wheeler y Hirsh presentan en su libro, se observó que las compañías lograron realizar eficazmente el proceso de gestión de los canales de distribución. En ambos casos se logra excelencia en el servicio, lo que genera beneficios sustanciales que los clientes valoran y hace que estos estén dispuestos a pagar por las propuestas ofrecidas de las compañías. Es así como los canales de distribución de ambas compañías cumplen con las tres funciones claves (flujo de información, logística, servicios de valor agregado).

Ambas compañías utilizan su canales de distribución como flujo de información bidireccional donde generan una compresión recíproca y lealtad entre la marca y el cliente. En cuanto a la logística, dentro de sus estrategias operativas, se observó la importancia en el control de la cadena de suministros para lograr generar la mejor propuesta con los mejores insumos y así brindar un producto excepcional a cada cliente. Finalmente, en cuanto a los servicios de valor agregado, es notable como ambas firmas generan a través de sus canales de distribución, productos y servicios adicionales al producto básico. El merchandise en ambas compañías juega un papel muy importante.

Más aun, se analizó en cada caso particular los dominios correspondientes a las experiencias que brinda cada compañía. De esta manera, como expresan Pine y Gilmore, las experiencias de consumo más ricas son las que proporcionan mayor cantidad de dominios/dimensiones. Se detectó que en ambas compañías se presentan tres tipos de dominios en sus experiencias de consumo. En el caso de *Starbucks Coffe Company* se determinó que la empresa ofrece una experiencia que brinda el dominio educativo, escapista y estético. En el caso de Hard Rock Café se determinaron los dominios de entretenimiento, educativo y estético.

Así, ambas compañías logran brindar experiencias más ricas para sus clientes generando el sentido de “comunidad”. Como expresan Lenderman y Sánchez, las experiencias más ricas implican a las comunidades de forma memorable. Ambas compañías han dejado de lado el monologo unidireccional involucrando a sus clientes de una manera activa y generando un vínculo bidireccional entre el consumidor y la firma.

Según expresa Sergio Kirbijikian, dueño de “Café de la Plaza”, en la entrevista agregada como Anexo 1 de este trabajo, la estrategia de marketing que más éxito tuvo en su restaurante fue la que involucró a los consumidores en un festival musical a beneficio. Durante los primeros cuatro años de trabajo, el café realizó un evento por año a beneficio de diferentes entidades públicas, para generar conciencia en la comunidad. Implicando a los consumidores de una forma memorable lograron vincular los valores de los participantes con los valores del café, generando sentido de pertenencia y una imagen de marca. Las entrevistas son importantes porque proporcionan información adicional de empresas relacionadas al rubro, donde las campañas de marketing más exitosas fueron las que se involucraron a los clientes en una experiencia.

Se remarca la autenticidad de las estrategias de marketing en experiencias de cada compañía. Como se mostró a lo largo del trabajo, los autores Lenderman y Sánchez, explican que la autenticidad genera experiencias lo suficientemente positivas para generar buenos rumores. De esta manera, las firmas capitalizan esos buenos rumores a través de las redes sociales, logrando un impacto a nivel global que genera éxito empresarial. En la totalidad de las entrevistas realizadas a los empresarios gastronómicos (Anexo 1) se expresa que dentro del rubro gastronómico, el “boca en boca” es

una de la herramientas más importantes y poderosas vinculadas directamente con las experiencias de los consumidores.

Siguiendo la línea de las tendencias gastronómicas (Anexo 1), se determina que actualmente, estamos transitando una tendencia global donde se buscan los productos relacionados a lo natural. Específicamente, se buscan productos de origen local y de estación, sin conservantes y/o orgánicos.

En esta línea, Mariana Sebess en la entrevista agregada como Anexo 1, expresa que: “Por congresos que presencie y experiencias gastronómicas hoy en día surgen las tendencias de tratar de consumir más productos locales. ¿Por qué? Te salen más baratos, son más frescos, los conseguís en temporada, no te vienen quitado del árbol verde y madurados en cámara, ayudas a la economía local, es como volver a lo básico, es tratar de que la comida tenga su sabor original. El tema de la construcción en la cocina, cocina molecular, fue un boom es algo interesante de aprender pero a nivel mundial la gente está volviendo a productos naturales, a no utilizar conservantes, sin químicos, productos orgánicos.”

Esta tendencia se observa en los casos analizados. En el caso de *Starbucks Coffee Company*, en la implementación de productos naturales como ensaladas, barras de cereal, ensaladas de fruta y otros. En el caso de *Hard Rock Café*, en la implementación de productos locales para optimizar su propuesta y mantener calidad y frescura de sus productos.

Siguiendo con las tendencias, es de gran importancia remarcar el trabajo que hacen ambas compañías respecto al uso de la tecnología. La adaptación de ambas firmas a los mecanismos de comunicación más efectivos y actuales como las redes sociales y los blogs implican el uso exitoso de ambas firmas sobre las tendencias tecnológicas. Los métodos de comunicación audio-visual utilizados son una fuente importante de promover sus productos. De esta manera también involucran a sus clientes como prosumidores dándoles un rol central en el proceso comercial.

Como remarca Schmitt, ambas compañías ven a sus clientes como animales racionales y emocionales, lo que permite involucrarlos como *prosumidores* para aprender de ellos y, al mismo tiempo, educarlos e involucrarlos en una comunidad. Siguiendo las líneas del autor, observamos como ambas compañías toman como marco central la experiencia del cliente.

Esto genera diferenciación, y le permitió a ambas compañías establecer precios superiores a los de su competencia y aun así lograr que sus clientes paguen por sus ofertas gastronómica.

Habiendo analizado las herramientas de marketing pasare a describir la estrategia de marketing de experiencias que utiliza cada empresa.

Para el caso de *Starbucks Coffe Company*, se gestiona una estrategia de marketing basada en las experiencias del consumidor en la que se ha logrado generar el fenómeno llamado “comunidad Starbucks”. Mediante la estrategia de comunicación en su “Declaración de Misión y Guías de Principios”, la compañía ha generado un punto de inflexión en el crecimiento de la empresa manifestando su estrategia de marketing experiencial. De esta forma, lograron diferenciarse de las demás compañías, involucrando a los clientes y brindándoles información que tradicionalmente fue siempre privada, generando así el sentido de comunidad y permitiendo que sus clientes entiendan la esencia de la compañía.

En el caso de *Hard Rock Café*, desarrolla una estrategia de marketing experiencial mediante la representación temática del “rock”. La compañía logró generar una propuesta gastronómica de calidad en la mente del consumidor, diferenciándose por su propuesta temática experiencial. Dentro de la propuesta gastronómica se incluye “El museo de artículos históricos de rock más grande del mundo” que ha permitido generar experiencias en una comunidad de clientes vinculados a la cultura popular.

De esta forma, se determina que uno de los factores centrales del éxito de las compañías analizadas se da mediante la implementación de una estrategia de marketing basado en las experiencias de sus consumidores, sin duda esto permitió una clara diferenciación de sus competidores.

Como se argumentó al comienzo del trabajo, las experiencias representan un género de producción económica que si bien siempre existió, en el pasado no se había manifestado. Se expresó que las empresas que notasen este cambio y esta necesidad de utilizar el marketing de experiencias con eficacia, lograrían generar un nuevo valor económico que permitiría una profunda diferenciación. Siguiendo esta línea, *Starbucks Coffe Company* y *Hard Rock Café* son dos ejemplos de corporaciones que entendieron esta

necesidad y que, a través de las experiencias, generaron un valor económico en sus propuestas que les ha permitido lograr una gran diferenciación.

Como se describe en la entrevista realizada a Sergio Kirbijikian (Anexo 1), es importante estar atento a todos los detalles dentro de un negocio gastronómico. Así, el empresario manifiesta que: *“En la gastronomía haces examen todos los días, en la mesa de enfrente, la de al lado, la otra, estas constantemente en la mira.”* No es coincidencia que lo expresado por Sergio Kirbijikian tenga similitudes con los secretos creativos de Ferran Adrià. Donde uno de los secretos del chef se basa en cuestionar todo dentro de un restaurante, es así como se logra perfeccionar cada detalle. Es por eso que es importantísimo tener siempre claras las herramientas del marketing de experiencias que se utilizan dentro de la estrategia de marketing experiencial para lograr generar la mejor experiencia de consumo en cada cliente.

Sería interesante para un futuro trabajo de graduación, un análisis exhaustivo de cómo las compañías exitosas logran mantener su diferenciación dentro de un mercado consolidado en cuanto a las herramientas del marketing de experiencias.

ANEXOS

Anexo 1 : Entrevistas empresarios gastronómicos

Entrevista Sergio Kirbijikian (Dueño Café la Plaza)

- Contame sobre Café la Plaza. ¿En qué año arrancaron? ¿Cómo fueron creciendo hasta el día de hoy?

Arrancamos en el año 1988. Teníamos un local de 40 metros cuadrados, al cabo de 3 años estábamos pagando los impuestos y dijimos vamos a poner un negocio. Mi mamá nos decía que pongamos un bar y se nos ocurrió poner el café. Era una galería, había once locales. Qué pasa, la gente que estaba acá era gente que tenía plata y no tenía hambre, nosotros sí. En aquel momento, no había absolutamente nada, sólo unos locales chiquitos que no funcionaban bien, a veces abiertos, a veces cerrados y también estaba la heladería Monte Olivia que actualmente sigue. Empezamos entonces, traje una señora que era cocinera en el club Armenia Ramos Mejía, un muchacho que entró en la cocina que se llama Alberto Toscano que estudió en el IAG y actualmente sigue trabajando con nosotros, es el jefe de cocina, un fenómeno. Con esfuerzo, con dedicación, con trabajo empezamos a comprar los negocios, va bueno la verdad que fue muy difícil. Nuestro local estaba dentro de una galería que tenía 11 locales, era una superficie indivisa y empezamos a comprar los locales para no tener problemas. Dijimos entonces vamos a abocarnos al café y de a poquito como los locales no rendían y la gente no le daba mucha bola, fuimos comprando los locales con mucho esfuerzo, préstamo de amigos, familiares y cuando terminamos de comprar los locales al cabo de tres años no teníamos un peso más.

Arrancamos con el local de 40 metros cuadrados era prácticamente una ventana a la vereda, pero de entrada lo pusimos muy bien, entrabas al café y entrabas a un ambiente muy lindo, bueno como actualmente, hoy contamos con un local de 250 metros cuadrados. El concepto fue mutando por que yo arranque el negocio como cafetería, no tenía idea sobre gastronomía por lo tanto hice un curso en el IAG de dos años, perdón eh me equivoque, en

el Buenos Aires Catering en ese momento estaba Marian Weiss y bueno arranqué ahí y empezamos a capitalizar experiencia.

La gente nos exigía que ofreciéramos comidas por lo tanto tuvimos que acomodarnos a las exigencias del cliente. Empezamos con cosas fáciles sopas, tartas, sándwiches. Lo que siempre tuvimos en claro fue usar mercadería de primera. Si quieres ofrecer un propuesta de primera necesitas la mejor materia prima. En su momento, cuando estaba Trojelon usábamos ese jamón crudo, era el mejor, teníamos un deposito con 100 piezas colgadas, era un espectáculo.

Este es un buen barrio, una buena zona y si vos cuidas el producto hay público para todo, saben apreciarlo. Logramos captar un público muy interesante que ya desde hace mas de veinte años entran y salen por esta puerta.

- ¿Cuáles son los pilares fundamentales de la empresa?

Y déjame pensar, yo creo que lo que inculcamos es la palabra, el cumplir, el esfuerzo y el trabajo en equipo. Hubo épocas muy complicadas, en el 2001 con la crisis el laburo se cayó al 50%, entonces me acuerdo que antes de fin de mes, mitad de mes, cuando sabíamos que la cosa venía mal, reuní a todo el personal y hablamos. Habían 2 caminos, o echaba a 8 personas o bajamos el sueldo un 10 por ciento a todos y todos juntos hicieron el esfuerzo y se quedaron. Pasaron 3/4 meses y después empezamos a remontar de vuelta, eso es que lo que siempre tratamos de inculcar y fue algo que creo que representa los pilares de la empresa.

De todas formas te encontrás con experiencias positivas y negativas. Creo que muchas veces es difícil también, por que el rubro es complicado, cada ves mas te topás con gente que quiera hacer quilombo, por que vos tenes al empleado que quiere trabajar y quedarse, tenés al que se quiere ir y se va y tenes al que se quiere ir y hace que lo echés, lo peor de todo es que te lo dice. En mi opinión de esos últimos cada vez hay mas en este país. Eso hace que mucha gente no quiera invertir.

- ¿Cuál es la estrategia de la empresa? ¿Fue siempre la misma o fue cambiando a lo largo del tiempo?

Como te comenté, cuando arrancamos no teníamos demasiadas expectativas, estábamos arrancando con un café sabiendo que muchos de los locales donde estábamos se fundían. Pero a medida que fuimos trabajando y empezando a crecer nos dimos cuenta que podíamos generar algo en la gente y en el barrio muy prometedor. A partir de nuestra estrategia de Marketing con los festivales empezamos a ordenarnos y planear a largo plazo proyectando un crecimiento en la empresa que creo que logramos cumplir.

Nuestra estrategia se basa en ser únicos, gira alrededor de nuestro espacio, clientes y empleados. La verdad que Café la Plaza es irreplicable y creo que se debe a todo lo que vivimos juntos como empresa. En otro entorno quizá hubiesen mas Café la Plaza pero creo que no sería lo mismo. Eso es lo que nos representa y eso es lo que el tiempo nos hizo darnos cuenta, nuestra estrategia consiste en eso y mantener nuestra estrategia es ser fieles a nosotros mismos.

- ¿Implementan estrategias de marketing en Café la Plaza?

Si, nuestro fuerte son las redes sociales, estamos en Twitter, Facebook, Instagram y Tripadvisor. Hacemos un seguimiento fuerte de redes sociales en la que mantenemos informados a nuestros clientes. Esto nos da muy buena imagen y siempre estamos tratando de comunicar los nuevos productos o tendencias gastronómicas.

Como puedes ver también, tenemos muy buena gráfica, todo lo que es mantelería esta hecho por nosotros y es una forma de involucrar al cliente en nuestra historia(mantelería de papel con cronograma histórico general y de Café de la Plaza).

Aunque creo que la mejor estrategia de Marketing que tuvimos fue el primer año en diciembre, decidimos hacer un festival a beneficio del hospital (Hospital General de Agudos A. Zubizarreta). No había vinculo todavía con los

clientes, era más un vínculo de cliente a empleado. Hicimos el festival y trajimos diferentes conjuntos musicales, pedimos permiso a la policía y al hospital y se cerró la calle, no teníamos idea de la cantidad de personas que podía venir era un día de semana, y terminaron cayendo 600 personas, por toda la calle, alrededor del café y el hospital. Era la época de Alfonsín, había carencia en los hospitales por el tema de la crisis y lo que se nos ocurrió fue pedir que cada participante trajera, gasas, jeringas descartables y diferentes productos que podía usar el hospital. En vez de pedir plata tenían que traer elementos. Teníamos un local vacío, acumulamos la mercadería en los locales a la vista, y de repente teníamos un local lleno de productos, no era necesaria consumición alguna para que no hayan ataduras y que los participantes del evento sintiesen que tenía fin comercial. La realidad que arrancamos con el festival a beneficio del hospital por que conozco a la gente del hospital y nuestra primer instancia fue dar una mano a la gente del barrio ya que nosotros nos criamos acá. Después nos dimos cuenta de la repercusión que tuvo y que termino siendo una herramienta muy importante de promocionar los valores del café. Fue un éxito. Lo repetimos por 4 años en el 89, 90,91 y 92. El segundo año también lo hicimos a beneficio del hospital, el tercero a beneficio del hogar de sordos (Hogar Puente) y el cuarto en un hogar carenciado (B. Airolo). Después lo dejamos de hacer por que se nos hizo muy desgastante.

En el 2005 volvimos hacerlo con una trayectoria mas importante y nuevamente en el 2007. Nos animamos a pedir plata y armar un librito de sponsors en la que el tamaño de la publicidad dependía del valor. Voy al hospital a reunirme con el director y con la cooperadora en esa reunión nos comprometimos a juntar 15 mil pesos. Me acuerdo que la cooperadora que estaba también en el proyecto con el hospital estaba desconfiada de que lleguemos a esa cifra. Yo estaba tranquilo por que veníamos haciendo las cosas muy bien y teníamos experiencia también ya un nombre. Vos no vas a quemar tu nombre, prestigio, trabajo, relación con tu cliente. Habíamos dicho gasto 0, no podíamos pasar ningún gasto. Donamos el salón, todo a pulmón la verdad, hicimos el festival en la misericordia, salón para mil personas, metimos 600. Juntamos 83 mil pesos un éxito, eran pesos del 2005 imagínate la cantidad de plata que era en ese entonces. Todo con banda musicales de colectividades. Donamos la totalidad al hospital.

Eso hizo que tengamos otro tipo de relación con la gente. A partir de esto pasamos a ser referentes en la zona. La gente viene y te pregunta, se acerca.

Los años nos fue dando nombre también. Si vos haces las cosas bien, vas fortaleciendo la marca, brindando buenas experiencias, ofreciendo un buen producto. Es inevitable, la gente toma como ejemplo lo que haces y se siente parte.

- ¿Te parece importante en esta estrategia de marketing que implementaron que el cliente se involucre en una experiencia?

Si no hay duda, que las personas que vinieron a los festivales vivieron una experiencia muy entretenida desde el punto de vista de las bandas pero el fin de ser un festival a beneficio hace que la gente se sienta mucho más conectada por el hecho de sentirse parte de la comunidad. Tiene mucho más relevancia la experiencia de las personas, eso hizo que se conecten más hacia nosotros.

- ¿Qué rol juega el cliente en Café la Plaza?

El cliente es supremo, es supremo. Ojo no todos los clientes tienen razón acá en Café de la Plaza, muchas veces tenes que comerte caramelos ácidos y lo tenes que hacer por que es parte del negocio. Pero si el cliente es supremo, el negocio funciona gracias a nuestros clientes y tenemos que cuidarlos.

- ¿Hicieron cambios o modificaciones en base a su clientela?

Como te comenté al principio si, tuvimos que adaptarnos a las necesidades de nuestra clientela, cuando empezamos nos demandaban comida y siempre buscaban algo más, por eso pasamos de ser un café, que hoy en día ofrecemos gran cafetería, a ser también una opción donde venir a almorzar y cenar vale la pena.

- ¿De qué manera te mantenés informado sobre las tendencias gastronómicas?

Vamos mucho a ferias gastronómicas, Nueva York, Chicago, Francia, buscar conceptos nuevos, temas nuevos. Cocina al vacío es lo que viene, la comida no pierde propiedades nutritivas. Vas a ver, el 80% de los restaurantes en Europa usan esta técnica, es práctica, ahorras, necesitás menos personal en la cocina.

- ¿Qué es lo que los diferencia de otros cafés/restaurantes?

Primero que no somos una cadena. A mí las cadenas no me van. Obviamente que las cadenas tienen más éxito a nivel económico. Pero nosotros somos únicos esa es la realidad. Mirá (señala la gráfica de la mantelería un slogan que dice “Somos únicos, Café de la Plaza hay uno solo”).

- ¿De qué manera logran que su cliente tenga una buena experiencia gastronómica?

Cuidamos cada detalle dentro del café para que la experiencia sea lo más placentera para nuestros clientes. Creo que también la historia y lo que hemos generado es una parte fundamental en el proceso de experiencia. Además nuestra propuesta gastronómica es de primera. Yo como acá, y el que está adentro de la cocina no sabe si es para mí o para un cliente, exigimos muy buena calidad de comida y presentaciones a nuestros cocineros. Mis hijos también comen acá.

Nuestra ambientación también influye mucho en lo que queremos reflejar, un lugar cálido, relajado, con buena música, genera impacto visual.

- ¿Te parece importante el concepto del “boca en boca” en el rubro gastronómico? ¿Crees que tiene relación con esto de las buenas experiencias gastronómicas?

Es fundamental. Creo que las herramientas de internet son fundamentales, hacemos un buen manejo de las redes sociales. En Trip advisor estamos calificados con muy buen puntaje y eso se basa por el “boca en boca”. Es una herramienta clave y sí esta vinculado directamente con la experiencia que tiene, si la pasan bien te van a recomendar y si la pasan mal te van tirar abajo. Por eso es muy importante el boca en boca.

- Finalmente, si me tuvieses que decir algún factor clave para tener éxito en el mercado gastronómico, ¿Cual seria tu recomendacion?

Si uno no lleva las cuentas claras fracasá, el principio del negocio es ponerle plata y plata. Si no reinvertís, estás en el horno. En el producto, en el equipamiento, en la capacitación, pagarle los cursos a los empleados, es una buena manera de motivar a los empleados.

Sacrificio, no copiar. Ser auténtico. Nos pasa mucho que las gente nos viene a copiar. Lo peor de todo es que nos copian gente misma de acá del barrio y muchas veces vienen clientes nuestros y me dicen “Sergio el de acá está tratando de copiar este plato y está haciendo cualquier cosa”. Si vas a tomar algún restaurante como ejemplo, hazelo pero asegúrate que tus clientes no se den cuenta o que si lo hacés le des tu toque especial. También sirve mucho que si lo hacés, vayas con los cocineros algún lugar donde te guste lo que estén haciendo y los invitas como parte de una experiencia de capacitación, fortalecés el vinculo con ellos.

Esfuerzo, trabajo, dedicación, bueno eso igual se aplica a todos los trabajos. Aprendizaje a estar abierto siempre. En la gastronomía haces examen todos los días, en la mesa de enfrente, la de al lado, la otra, estas constantemente en la mira.

Hay que poner la vara bien alta siempre.

Entrevista Mariana Sebess (Dueña y Directora de la Escuela de cocina “Mausi Sebess”)

- Contame sobre tu trayectoria en el mercado gastronómico. ¿cómo te iniciaste?

Como me inicié, uh bueno (risas) fue hace mucho tiempo, yo tenía 21 años estaba estudiando derecho en mi cuarto año de la carrera, en la UCA (Universidad Católica Argentina). Mi mamá que estudio bellas artes y como vivimos muchos años en Brasil ella estudió gastronomía ahí y en EE.UU. Mi papá nada que ver fue director financiero de varias multinacionales. Lo que pasaba en casa era que mi mama siempre cocinaba bárbaro y hacia banquetes y grandes comidas para los invitados, a mi me encantaba. Siempre me dejó cocinar. Un día mi mamá me dijo si estaba segura y me preguntó por que no estudiaba cocina y lo primero que le dije fue que no que me iba a morir de hambre. Mamá me dijo lo mismo que le dijo su papá, “hay que hacer lo que a uno le gusta, lo vas hacer por el resto de tu vida , quizá lo hagas por los próximos 50 años entonces tenes que hacer algo que te guste”. El mismo día tiré los libros, estaba en 4to año de derecho y empecé a estudiar cocina. A los 6 meses, me fui a estudiar a Francia al Cordon Bleu, así es como arranqué. Viajé mucho la verdad, estuve en muchísimos lados, por Tailandia un año a estudiar también y trabajar. Me metía directo en la cocina. Después hice lo mismo con muchos países, como China, Indonesia, Malasia, a todos los lugares que iba estudiaba en sus escuelas y trabajaba en las cocinas locales. Estoy muy agradecida, tuve una gran chance de poder viajar la verdad y conocer la gastronomía desde diferentes puntos de vista, entenderla, tuve muy buenas experiencias. Todo esta experiencia que capitalicé me sirvió mucho para hoy en día manejar la escuela y poder hablar con razón, conocer todas las técnicas de que se tratan y cómo se aplican. Así es como empecé, movidito pero feliz. La verdad que por ahí me tocaba trabajar en un restaurante de 3 estrellas Michelin y me tenían literalmente como esclava en la cocina, pero yo siempre al final del día estaba feliz, como si me hubiese ido a Disney. Con tal de aprender y nutrirme de los mejores estaba muy entusiasmada.

Lo importante para mi siempre fue aprender las técnicas. Mi experiencia en el Cordon Bleu fue muy buena, aprendí mucho. Pero a

diferencia de nuestra escuela ellos se enfocan únicamente en la cocina. No tienen nutrición o higiene o ninguna materia de administración.

Lo que me sirvió mucho de estudiar técnicas de diferentes lugares y fue lo que siempre quise plasmar en la escuela, es que en muchos lugares enseñan recetas, las recetas pueden o no cambiar de moda pero las técnicas son siempre las mismas. Las bases de la cocina es lo que importa y es lo que trato de transmitir. Lo importante que fui aprendiendo a lo largo de mi experiencia fue sacar la técnica de cada receta que aprendí para luego poder transmitir eso de la mejor manera, sino me hubiese convertido en una enciclopedia ambulante (risas)

- ¿Cómo inicio la escuela Mausi Sebess?

Fue a fines de 1993. Justamente, nosotros volvimos de vivir de Brasil y ya estábamos más grandes. Mi mamá ya nos había criado y siempre se había dedicado a ser ama de casa. Se le ocurrió abrir una escuela de cocinas para aficionados, en ese momento tampoco había escuelas de cocina para profesionales. Lo loco es que empezamos con la escuela acá cerquita en Maipú y la gente que venía era profesional y todas las personas querían estudiar cocina de manera profesional, gente que quería aprender sobre las técnicas francesas, emplatados y demás. Abrió la escuela entonces, al final de ese año no teníamos cupo en la escuela de cocina. Yo me había ido a estudiar a Francia y cuando volví mi papá había encontrado este edificio actual. Era solo planta baja y con sótano. Él me preguntó, “mira Mariana yo podría comprar la propiedad pero solo si a vos te interesa para hacerlo en el futuro”. Yo enloquecida le dije que sí, sin dudar, lo quería hacer por el resto de mi vida. Después cada año a medida que íbamos creciendo fuimos agregándole los espacios, primero el aula del medio, después hicimos un patio atrás, después pasaron unos cuantos años y abrimos el otro piso, hicimos las aulas de pastelería y agrandamos las aulas teóricas, construimos el bar y poco a poco fuimos armando la escuela de cocina.

La visión de mi mamá fue asombrosa, todos la cuestionaban sobre la decisión de poner la escuela en puente Saavedra. En ese entonces la zona no estaba tan buena y le aconsejaban que la ponga en Capital, Belgrano o una

zona parecida. Ella explicaba que la facilidad del acceso del lugar era un factor clave, la Panamericana, General Paz, dos líneas de tren, los colectivos que llegan del interior, fue una visionaria.

- ¿Cuál es la estrategia comercial de la empresa?

Se lo debemos todo a mi papá, el economista. Él pensó la escuela de cocina como una empresa grande. La estructura que teníamos era chica al principio, pero siempre tuvimos muy programado el crecimiento, los objetivos, las metas que queríamos cumplir. Las herramientas de marketing que teníamos que utilizar, contemplábamos todo, me acuerdo que en ese momento no había canales de cocina como hoy en día, estaba Plus Satelital y algunos más y me acuerdo que había un programa de cocina que se llamaba Cocina Express. En ese entonces el programa servía bastante porque no había casi ni programas, mi mamá daba las clases y yo estaba de ayudante de cocina.

Hicimos bastante hincapié en generar una estrategia orientada a nuestro cliente, dar un trato personalizado. El alumno no es un número, no nos importaba sólo el dinero, aunque obviamente el dinero es parte del negocio, pero sino que la formación de nuestros alumnos sea completa, salga con una buena enseñanza, gran formación académica y como persona.

Hicimos un planeamiento de expansión de la escuela, con objetivos concretos para lograr. Definitivamente pusimos plata durante los 5 primeros años, fue una apuesta muy grande armar la escuela. Siempre nos planteamos objetivos a largo y corto plazo, nos basamos en presupuestos rígidos que cumplir.

Empezamos con 35 alumnos en la escuela. Hoy en día tenemos unos 1200 alumnos.

Durante la crisis del 2001, en nuestro caso la escuela fue un boom llegamos a tener 2500 alumnos, dábamos clases desde las 6 de la mañana hasta la 1 de la mañana. Mas allá de tener los alumnos extranjeros que les era barato, teníamos muchísimos alumnos nacionales que querían escaparse del país, sabían que estudiando una carrera de manera intensiva podían irse del país con un título con validación internacional.

Definitivamente apuntamos a ser los mejores y ofrecer la mejor experiencia educativa.

- ¿Qué es lo que los diferencia de las demás escuelas?

Cuando vamos a las ferias nos preguntan siempre lo mismo. La diferencia es abismal con otra escuela, es el único instituto que los trabajos de los alumnos son individuales. Tenemos 12 alumnos por clase y cada uno hace su preparación solo de principio a final. En la mayoría de las demás escuelas hacen el trabajo grupal dividiéndose las tareas en una preparación. Las demás escuelas siguen con el mismo esquema de formación, mediante clases demostrativas, que se enseñan 4 o 5 recetas y a la semana próxima tienen la clase grupal que hacen 1 de las recetas que se enseñaron. Lo que siempre digo y pienso es cuanto pueden aprender a fin de año. Acá cada clase es individual. El proceso del alumno es completo, de principio a final. Aprendés todos los puntos y partes de las técnicas y el proceso. Eso lo aprendí por que ví cuantos métodos se te ocurren de enseñanza. Para mí los métodos solo demostrativos te sirven si ya sos profesional y entiendes la mayoría de las técnicas, porque lo que querés ver son ciertos detalles de una preparación. Pero cuando estás aprendiendo de cero la realidad es que lo querés hacer vos y esa es la gran diferencia que ofrecemos en la escuela.

Nos damos cuenta que los alumnos cuando terminan las clases de cocina y se van a trabajar, cuando se meten en el mundo de la cocina, los alumnos nos cuentan que siempre les preguntan si ya tenían experiencia previa. O cuando van hacer otro tipo de formación en otras escuelas a nivel internacional, como especialización, en cierta forma vuelven frustrados porque todo lo que aprenden acá lo repiten afuera en las demás escuelas. Es por eso que optamos hacer convenios con escuelas internacionales que los métodos sean diferentes o que el enfoque sea distinto para que si los alumnos quisiesen seguir aprendiendo les sirva.

- ¿Qué rol juega el alumno en Mause Sebes? ¿Qué importancia tiene? ¿Es importante para ustedes la experiencia del alumno en el proceso educativo?

Mas allá del rol de alumno, siendo el alumno lo mas importante en la escuela, y que, nosotros los queramos formar, educar y transmitirles experiencias muchas veces vienen alumnos de otros países medio perdidos. Tratamos de que su experiencia en la escuela sea lo mas placentera posible. Tuvimos casos en el que en la ferias internacionales nos hemos cruzado con padres de alumnos y por cuidado de sus hijos me han cuestionado por su experiencia. Nosotros desde la escuela les ofrecemos una atención personalizada. Siempre le dije que se queden tranquilos que cualquier cosa que necesitan puedan contar conmigo o con la gente de la escuela y es realmente así. ¿Por qué ofrezco eso a la gente? Me tocó viajar tanto, y vivir esa experiencia de estar solo, se lo que es que te den una mano cuando lo necesitas, entonces siempre tratamos de retribuir eso en la escuela, de ser lo mas abiertos posibles, todo lo que esté al alcance y que podamos hacer por los alumnos lo vamos hacer. Estamos a disposición de nuestros alumnos. Dar una mano desde que entra a la escuela hasta que se va, si necesitan hacer una pasantía mientras cursan o una oferta de trabajo cuando terminan tratamos de darles una mano siempre. La realidad es que pasan todo el tiempo acá, son como nuestra familia.

- ¿Implementan alguna estrategia de marketing?

Hicimos todo tipo de marketing desde nuestros comienzos. Volanteamos, publicidad en diarios, suplementos de cocina, después programas de televisión, programa de radio, cuanto radio se te ocurra, revistas de todo tipo.

También estuvimos y estamos en ferias gastronómicas, ferias estudiantiles en Buenos Aires, después nos empezaron a invitar a ferias gastronómicas en Brasil, eso nos dio renombre internacional. En el 2002 se me ocurrió hacer el libro ya que no sólo podía ser útil acá para la escuela, sino que también para otros países y lo presenté en el SENAPC (Servicio Nacional de Aprendizaje Comercial) que tiene mas de 1000 escuelas en todo Brasil, de todo tipo. Ellos lo tomaron como un libro técnico que se podía utilizar para sus escuelas pero después el Ministerio de Educación Brasileira dijo que todas las

escuelas de Brasil tenían que guiarse por ese libro. Nosotros estábamos encantados y la verdad que eso nos sirvió también como herramienta de publicidad y fue una gran forma de promocionar la escuela, ya que todas las escuelas afuera nos conocían y su aspiración era venir a estudiar a Mausi Sebess. 80% de los alumnos actuales de la escuela son extranjeros.

- ¿Te parece importante el concepto del “boca en boca” en el rubro gastronómico educativo?

Si definitivamente, creo que es una de las herramientas de difusión mas importante. Vos que me preguntabas sobre las herramientas de marketing, una de las cosas que hacemos además de toda esa lista que te había dicho al principio, es hacer las encuestas de satisfacción de los alumnos. Hacemos tres tipos de encuestas y a todos les prestamos suma atención y les damos muchísima importancia. Hacemos encuestas de cada materia una vez finalizada, encuestas una vez finalizada la carrera para saber donde trabajan nuestros alumnos y hacemos encuestas previas al comienzo de las carreras para informarnos de donde se enteraron sobre la escuela. Justamente en este tipo de entrevista una de las opciones sobre como se enteraron de la escuela es el “boca en boca”. La gran mayoría de los alumnos que hacen esta encuesta previa vienen por el “boca en boca”, ninguno de las demás herramientas tienen la fuerza que tiene el “boca en boca”. Es impresionante.

Nos dimos cuenta que la publicidad que hacemos sirve, pero la tabulación que hacemos siempre nos da como resultado que el “boca en boca” es la mejor manera de difusión. Antes el diario cuando se leía mucho tenía cierta repercusión. Pero hoy en día no es lo mismo, al menos para este rubro. Hemos puesto carteles súper grandes en las calles o en el subte y mucha gente nos decía que vieron el cartel de la escuela pero fue siempre más para marcar presencia. No es que aumentábamos el número de alumnos por esa herramienta.

- ¿Crees que tiene alguna relación con esto de las buenas experiencias educativas?

Totalmente relacionado con las experiencias, justamente le prestamos atención mucho a las encuestas y lo que podemos cambiar siempre para ser mejores. El alumno que sale satisfecho y que tiene una buena experiencia educativa te recomienda, es así. Así es la gastronomía en general.

- ¿De qué manera te mantienes informada sobre las tendencias gastronómicas?

Cada vez que viajo trato de ir a diferentes restaurantes para ver dónde va la tendencia, qué es lo que se piensa, hacia donde vamos, qué técnicas se utilizan. Acá en Argentina en cuanto a gastronomía estamos un poco atrasados, bueno no sólo en gastronomía sino que en un montón de áreas lo que si he visto que cuando viajas a Europa, EE UU o Asia te das cuenta que están bastantes sintonizados en función a las tendencias gastronómicas.

Por congresos que presencié y experiencias gastronómicas hoy en día surgen las tendencias de tratar de consumir más productos locales. ¿Por qué? Te salen más baratos, son más frescos, los conseguís en temporada, no te vienen quitado del árbol verde y madurados en cámara, ayudas a la economía local, es como volver a lo básico, es tratar de que la comida tenga su sabor original. El tema de la construcción en la cocina, cocina molecular, fue un boom es algo interesante de aprender pero a nivel mundial la gente esta volviendo a productos naturales, a no utilizar conservantes, sin químicos, productos orgánicos.

- Finalmente, si me tuvieses que decir algún factor clave para tener éxito en el mercado gastronómico, ¿cuál sería tu recomendación?

Perseverancia, disciplina y tener bien marcados tus objetivos (contar con una estrategia clara). Adónde querés llegar, antes de pensar cualquier emprendimiento. Si no tenés disciplina para llevar adelante ese plan que hiciste no hay manera, a pesar de todos los tropezones que tengas si no seguís con ese objetivo marcado y para adelante no hay forma.

Más allá de que me encanta la cocina, hubieron días que trabajaba 18 horas por día de Lunes a Lunes. Eso me lo marcó mi papa, era muy

disciplinado. Siempre me dijo que si uno no tiene disciplina las empresas no funcionan. Si querés crecer en una empresa tenes que sacrificar. En gastronomía es así, también en la escuela, muchos dicen que por tener una escuela tenes los horarios marcados y fijos pero no es así. Nosotros trabajamos los feriados y muchas veces los domingos, terminando cosas que no podemos terminar en la semana. Entonces uno tiene que saber que dentro del mundo de la gastronomía no existe sábado, ni domingo ni feriado.

Si uno no tiene objetivos marcados, no puedes llegar a ningún lado. Mi papá siempre me enseñó eso, marcar los objetivos a corto y largo plazo. Nos manejamos por eso objetivos siempre.

- Adicional: ¿Cuándo salís a un restaurante a comer que buscas?

Depende el tipo de restaurante que vaya. Me gustan todos la verdad desde un bodegón hasta el resto de lujo. Mínimo espero que la comida sea rica, si voy a un bodegón que la comida sea tipo casera, buenos sabores. Al caso, si voy a una parrilla que la carne este rica, si voy a McDonald's que me sirvan las hamburguesas calientes. Si voy a un resto de lujo exijo hasta el último detalle. La realidad que cada lugar es muy diferente y a cada lugar le exijo cosas distintas, la experiencia en cada lugar es diferente. Lo que si siempre busco es tener una buena experiencia gastronómica.

Entrevista a Hernán Lange (Socio Catering Guillen y Espacio Darwin)

- ¿Me podrías contar sobre tu relación con catering Guillen?

Me asocié a Carlos y José Guillen en el 2010, ellos tenían la empresa que este año cumple 30 años. Con una estructura ya armada que en ese momento hacía 45.000 cubierto al año, con distintos salones en Buenos Aires, concesionados y propios y bueno actualmente haciendo 140.000 al año. La estructura engloba todo lo que es gastronomía, la parte de Guillen Catering apuntando a ofrecer una propuesta gastronómica de calidad. Hicimos una segunda marca que se llama Kiria que la lanzamos hace 1 año y medio con la apertura de Madero Walk. Esta marca apunta a una propuesta gastronómica

súper Premium. Guillen apunta a una franja de entre 450 a 800 pesos el cubierto y Kiria de 800 a 1500 pesos. Después tenemos toda la parte de salones, Darwin San Isidro, Darwin Palermo, Espacio Márquez, al lado de dos salones mas, Madero Walk y Figueroa 5500 un lugar ahí en lo lagos de los Palermo.

- ¿Cuál es la estrategia de la empresa? ¿Cambió a lo largo de su trayectoria?

Apuntaba a hacer 70 por ciento sociales y 30 por ciento corporativo. El año pasado hubo un punto de quiebre en el cual se hizo un 45 por ciento social y 55 corporativo y este año un 30 por ciento social y 70 corporativo. No crecimos muchísimo más en el social pero los números indican obviamente que sí en el corporativo. Nosotros podemos hacer 10 eventos simultáneos por fin de semana en distintos lugares, lo que no podemos hacer es un sábado 30 casamientos por que no te da la capacidad de la gente, el recurso humano y la estructura, entonces lo que hicimos es meternos fuerte en el corporativo y explotar bien la semana y dividir bien el cronograma. Hoy tenés un evento, tenés 2 mañana y vas creciendo en base a eso. El social no bajó, lo que creció fue el corporativo, como crece el volumen general terminó siendo menos el porcentaje de social. Al no poder hacer 20 casamientos el sábado nos conviene seguir haciendo los 10 que hacemos y explotar la semana, tapar la semana que antes se trabajaba poco. Hay contratamos una ex palacio Duhau y armamos un sistema de ventas corporativo para eso.

- ¿Cómo se diferencian de la competencia?

Nos diferenciamos porque ofrecemos un llave en mano, esa es nuestra principal ventaja competitiva. Viene una persona que quiere casarse acá en Darwin y le damos la ambientación, la técnica, la comida y el salón todo junto en un precio. Si quieres contratarnos por separado se puede, pagas el salón y lo haces pero el 95 por ciento lo hace de esta manera, le simplificás a la gente las cosas y le bajás los precios. Se convierte en una experiencia positiva, no sólo porque ofrecemos buen servicio sino porque el cliente ahorra tiempo y

plata. Vos hacés mucho más volumen pero laborás mucho mas corrido con todos los proveedores, el beneficio es que tenés menos entrada de proveedores menos problemas de armado de técnica, desarme, ambientadores. Simplificas también la operatoria de día a día.

- ¿Que rol juega el cliente en el negocio?

Es todo para nosotros. Sin cliente. no hay negocio. Por eso hay que valorarlo y estar continuamente atento a las necesidades de los clientes. De vuelta para nosotros los clientes se dividen en 2 categorías. El corporativo y el social.

El corporativo es súper buscado para nosotros, por que hacemos un seguimiento desde cumpleaños, fin de año, regalos, lo seguimos mucho por que es el que continuamente nos abastece de eventos. El social a su manera también , porque si hacés bien las cosas después sos recomendado pero viene una pareja, les gusta todo, se casa pasa el evento y después no lo ves mas. Quedo con el recuerdo que le fue muy bien, termina el evento y les mandamos una atención a la casa pero eso es todo.

- ¿Hicieron cambios o modificaciones de sus propuestas en función a los requerimientos de sus clientes?

Si, hicimos muchos cambios en función a lo que la gente demanda. Nos asociamos a empresas como Fredo, Nespresso, que dan imagen. Cambiamos el menú cada 6 meses y renovándolos para que las cartas no sean estáticas.

- ¿Te parece importante el concepto de experiencia gastronómica en el rubro de Catering?

Si, creo que es fundamental. De esa forma siempre armamos las propuestas en función a lo que lo clientes nos demandan y tratamos de ser lo mas flexibles posibles a los requerimientos de los clientes. Tenemos un formato de venta, donde te damos a elegir platos, opciones, decoraciones a través de

diferentes propuestas. La otra vez, por ejemplo, hicimos un evento de Sintoplast donde nos pidieron bocaditos de todos los colores para representar la variedad de productos de la empresa, fue un desayuno y lo tuvimos que armar en función a lo que ellos necesitaban y de esta forma generar la mejor experiencia gastronómica dentro del evento. De todas maneras por lo menos a nosotros nos pasa, el corporativo nos demanda más detalles, el social generalmente es más esquemático, eligen el plato, la entrada, el postre y los agregados que necesiten,

- ¿Cómo logran brindar una buena experiencia gastronómica a sus clientes?

Como te dije, intentamos ser lo más flexibles posibles a los requerimientos de los clientes. De esta forma arrancás la relación con el cliente de buena forma, siempre estar atento y hacer el esfuerzo y que el cliente lo vea, eso es importante, de que la empresa está a su disposición.

- ¿Implementan alguna estrategia de marketing?

Pautamos en 2 medios, una es propuesta y servicios y otros es casamiento online. Y después todas las bases de datos son reunidas por el departamento de marketing que se las pasan a los demás salones para que todos manden comunicación especializada de cada salón que lo mandan tipo flyer. De esta forma retroalimentamos nuestra estructura.

- ¿Te parece importante el concepto del “boca en boca” dentro del rubro gastronómico? ¿Te parece que tiene alguna relación con esto de las buenas experiencias gastronómicas?

Sirve, absolutamente. ¿Por qué? Porque voy al casamiento de tal me pareció bueno, por eso conozco el lugar y de esta forma el catering. Si vos tenes buen servicio y la propuesta es buena te vuelven a llamar.

- Finalmente, si me tuvieses que decir algún factor clave para tener éxito en el mercado gastronómico, ¿Cual sería tu recomendación?

Precio calidad, es la clave de lo que es catering. La gente no es ingenua. Si sabe que consiguen algo bueno más barato van a inclinarse por esa opción, por eso es que la propuesta que se hace tiene que ser buena y tiene que estar relacionada con el precio. Precio calidad es lo más importante. De esa forma queda el cliente contento y conforme con la propuesta gastronómica y la relación del esfuerzo de gasto que hace. Para lograr esto

tenes que trabajar con marcas estratégicas. Nosotros trabajamos muy fuerte con Chandon, Pernod Ricard, Quilmes y Diageo.



Universidad de
San Andrés

Anexo 2: Fotografía personal de afiche publicitario de punto de venta *Hard Rock Cafe* (Aeropuerto de Niza, Francia).



BIBLIOGRAFIA BASICA

Libros:

- Lenderman, M., & Sánchez, R. (2008). *Marketing experiencial- La revolución de las marcas*. Esic Editorial.
- B. Joseph Pine II & James H. Gilmore (1999) "The experience economy". Ediciones granica.
- Schmitt, B. H. (2000) *Experiential Marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate*. Simon and Schuster.
- Porter, Michael E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review. 61-78 (November-December).
- Michelli, J.A. (2007). *En la experiencia Starbucks/ The Starbucks Experience*. Editorial Norma.
- Simmons, J. (2007). *El estilo Starbucks: Como crear un hogar fuera del hogar*. Barcelona: Deusto.
- Hopper, C. (2013). *Selling Eating: Restaurant Marketing Beyond the word delicious*. Young & Laramore , Inc.
- Michelli, J. A. (2007). *En la experiencia Starbucks/ The Starbucks Experience*. Editorial Norma
- Robertson, R. (2007). *Glocalizacion: tiempo-espacio y homogeneidad heterogeneidad*. Cholonautas (portal electrónico)
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2004). *Principios de marketing*. Thomson.
- Puel, G., Pons, B., & Xiaoting, J. (2007). *New Forms of Mobility and Social Practices: The Starbucks Cafes in Beijing*. China Prespectives, 2006.
- Steven Wheeler y Evan Hirsh *Las canales de distribución* Grupo editorial norma. 1999 Bogota Colombia
- Perreault, W., & McCarthy, J. (2001). *Marketing. Un enfoque global*. Mexico: Mc Graw Hill.

- Booms, B. & Bitner, M. J. (1981). *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms*. Marketing of Services, James H. Donnelly and William R. George, eds. Chicago
- Lovelock, C. H. (1997). *Mercadotecnia de Servicios*. Editorial Pearson, tercera edicion.

Casos de estudio:

- Moon, Y. & Quelch. J. (2004) *Starbucks: Brindando un servicio al cliente*. Harvard Business School Case 505-S04
- Koehn, N. F., Besharov, M., & Miller, K. (2008). *Starbucks Coffe Company en el siglo XXI*. Harvard Business School Case 9-808-019.

Paginas Web:

- http://www.economicasbariloche.com.ar/noticias/gastronomia,-con-rentabilidad-en-baja_1244-.VOS2Vihf7m5
- <http://gastronomia.infonews.com/2014/07/23/gastronomia-154782-como-hacer-un-restaurant-exitoso.php>
- <http://franquiciaweb.eurofull.com/shop/detallenot.asp?notid=94>
- http://www.perfil.com/ediciones/2012/9/edicion_715/contenidos/noticia_0011.html
- <http://www.eumed.net/entelequia/pdf/2012/e14a15.pdf>
- <http://ferranadria.fundaciontelefonica.com/9-secretos-creativos-de-ferranadria-que-puedes-aplicar-en-tu-empresa/>
- http://www.planetajoy.com/?Las_6_claves_del_exito_de_Ferran_Adria&page=ampliada&id=7909

Tesinas anteriores:

- Licenciada Pamela Blanco basada en “*Marketing de experiencias*”. Universidad de San Andres.

- Licenciada Melanie Giselle Mollo basada en “ *Caso Starbucks Coffe Company- Desembarco “glocal” en Argentina*”. Universidad de San Andres.

Videos:

- Joseph Pine II, “ What consumers want” in *Ted talks experience*.
<https://www.youtube.com/watch?v=2RD0OZCyJck>



Universidad de
San Andrés