



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

# **CASO HAVANNA**

**Autores: Arocha Sofía; Carvalho, Ricardo; Mosto, Lucía**

**DNI/PASAPORTE: 36630289; 469091; 33259796**

**Mentores: Sztarkman, Damián; Moiguer, Fernando**

**Buenos Aires, noviembre 2017**



**Maestría en Marketing & Comunicación.**

# **CASO HAVANNA**

## **Autores:**

Mosto Lucía

Carvalho Ricardo

Arocha Sofía

## **Mentores:**

Sztarkman Damián

Moiguer Fernando

**Buenos Aires, Noviembre 2017.**

## Abstract

*Havanna es una empresa productora de alfajores Premium con una cadena de cafés distribuidos por toda la argentina y con presencia en el exterior. El presente trabajo propone responder al desafío de mejorar el vínculo entre la marca Havanna y los jóvenes de 20 a 35 años. Para hacerlo se realiza un análisis de autores que estudian las características de la sociedad actual y como deben operar las marcas en ella, de las tendencias de consumo vigentes y del contexto competitivo en el que opera la empresa. Finalmente se propone una estrategia de marketing que busca dar respuesta al escenario planteado, buscando preservar el modelo de negocio actual de la marca y permitiéndole acercarse al target elegido.*

*Palabras clave: marketing – retail – estrategia – jóvenes – marketing experiencial – prosumidor – branding narrativo – millenials – alfajor – cafetería – Argentina*



Universidad de  
**San Andrés**

# Índice

<b>ABSTRACT</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>3</b>
<b>EL DESAFÍO DE HAVANNA</b>	<b>5</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>12</b>
LA SOCIEDAD	12
LAS MARCAS	14
<b>ANÁLISIS CONTEXTUAL</b>	<b>18</b>
TENDENCIAS DE CONSUMO	18
COMPETENCIA LOCAL	20
HAVANNA EN ESTE CONTEXTO	24
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>27</b>
EL ROL DEL CLIENTE	27
CASA	28
RASTROS	28
VERANO	29
LA EXPERIENCIA	29
PERSONIFICACIÓN	31
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>35</b>
<b>ANEXO 1 - ENTREVISTA A ALEJANDRO ALCEDO</b>	<b>38</b>
<b>ANEXO 2 - MODELO MATEMÁTICO Y MATRIZ FODA.</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO 3 - FORMULARIO DE ENCUESTA</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO 4 - RESULTADOS DE ENCUESTA</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO: MODELO DE ATENCIÓN</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b><u>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</u></b>
<b><u>ESTRATEGIA DEL MODELO DE ATENCIÓN</u></b>	<b><u>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</u></b>
<b><u>PROCESO</u></b>	<b><u>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</u></b>
<b>DIAGRAMA DE FLUJO</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>CUSTOMER JOURNEY</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>TIEMPOS</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>CALIDAD</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b><u>PERSONAL</u></b>	<b><u>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</u></b>
<b>ORGANIGRAMA</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>PLAN DE CARRERA</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b><u>TECNOLOGÍA</u></b>	<b><u>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</u></b>
<b>APLICACIÓN</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>LEALTAD</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>OMNICALIDAD</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b><u>TRANSICIÓN DEL SERVICIO</u></b>	<b><u>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</u></b>
<b><u>CONCLUSIÓN</u></b>	<b><u>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</u></b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b><u>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</u></b>

## El Desafío de Havanna

Nacida en la ciudad bonaerense de Mar del Plata, Havanna es una empresa productora de alimentos cuyo producto más reconocido es su alfajor, considerado como uno de los mejores de la Argentina. Adicionalmente a este producto, la firma se encuentra expandida considerablemente, vendiendo variedades de dulces y chocolates, con una cadena de más de dos centenares de cafeterías y con exportaciones de su producción a 14 países de América, Europa y Asia (Havanna, 2017).

Havanna fue fundada por Benjamín Sisterna, Demetrio Elíades y Luis Sbaraglini, tres hombres experimentados en la industria de la bombonería y la repostería. Ellos, en el año 1947 desarrollaron una innovadora fórmula de alfajores que lanzan a la venta el 6 de enero de 1948 con una fábrica y salón de ventas con elaboración a la vista (Havanna, 2017).

A lo largo de medio siglo, Havanna se expandió por toda la Costa Atlántica abriendo las puertas de 50 sucursales y constituyéndose en un referente nacional en producción y comercialización de alfajores de calidad. Sin embargo, la historia de la empresa cambia para siempre en 1995 cuando se lanza la experiencia “Cafetería Havanna”, un modelo que pasa por abrir cafeterías para atraer al público a sus locales y, de este modo, vender más cajas de alfajores (Havanna, 2017).

Rápidamente se inauguran sucursales en toda la Argentina y en el año 2003 empieza la expansión de Havanna a la región latinoamericana, abriendo cafeterías en Paraguay, Chile, Bolivia, Brasil, Perú, Costa Rica, Venezuela e incluso en España. Para entonces la compañía ya contaba con más de 60 Havanna Café y comienza a convertirse en “símbolo de lo argentino”. También desde ese año Havanna comienza una gran renovación de su portafolio, inaugura su primera fábrica de chocolates en Bariloche, innova en productos de cafetería y lanza nuevos tipos de alfajores (Havanna, 2017).

A pesar de toda esta expansión, es importante entender que, en el modelo de negocio de Havanna, aún si el *retail* viene ganando importancia, el alfajor sigue

siendo el protagonista. La relación entre ambos es simbiótica: el *retail* se presenta como esencial para vender alfajores y el alfajor es esencial para llegar con el *retail* a nuevos mercados (Havanna, 2017).

El protagonismo del alfajor se refleja en los ingresos de la empresa. Hoy, el 70% de las ventas de la empresa pasa por las cajas de alfajores, con un 93% de las cajas vendidas a través de locales propios y un 7% en góndolas de supermercados o free shops. (Alcedo, entrevista realizada, 28/10/2017)

Hoy Havanna se presenta como una cadena de cafeterías y allí también el alfajor es el protagonista. La compañía cuenta con cerca de 270 locales, 190 ubicados en Argentina, la mitad de los cuales son franquiciados, y otros 80 que se encuentran en el exterior. El protagonismo del alfajor es claro en el ámbito de las franquicias: para Havanna, en esos locales la única fuente de ingreso es la venta del producto, del cual recibe un 65% del total facturado, mientras que el resto de lo comercializado no reporta ingresos a la compañía (Alcedo, 2017).

Independientemente del protagonismo del Alfajor, Mar del Plata también sigue teniendo una actuación estelar en el modelo de negocio de la empresa. Con solo 17 locales en esta ciudad, durante el período de verano se dan allí el 50% de las ventas anuales de la empresa. La contrapartida de esta realidad es la pequeña relevancia de las ventas al exterior: de toda la producción, se exporta casi un 10% a sus locales en otros países (Alcedo, 2017). Los principales mercados son España, Brasil y Venezuela; además de Bolivia, Costa Rica, Estados Unidos, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Francia (Havanna, 2017).

Pero más allá de todos estos datos concretos, para entender los principales desafíos que hoy Havanna enfrenta es necesario comprender qué representa esta marca en la mente de los argentinos. En función de lo conversión en una entrevista con Alejandro Alcedo en 2016, Gerente Operaciones y Marketing de Havanna, tradicionalmente esta compañía desarrolló un vínculo con el público relacionado con la temática vacacional. Su origen en Mar del Plata en los años 50, cuando esta ciudad se convertía en la meca del verano para el argentino de clase media, la ayudó a convertirse en el regalo ideal para llevar a casa de vuelta de las vacaciones. Posteriormente, con su expansión al resto de la Costa Atlántica, Havanna se fue asegurando su lugar como *souvenir* Argentino por

excelencia, relacionado con la experiencia del descanso vacacional y con el hecho de ser un regalo recibido de parte de familiares y amigos. La expansión de Havanna a todo el país le sirvió también para atraer al público extranjero turista, instalándose asimismo en la mente de los argentinos como parte de la identidad nacional.

Es necesario señalar que la percepción de Havanna como regalo fue posible debido a diferentes factores que se configuraron en el origen de la marca. En primer lugar, Havanna ha logrado esto debido a que inicialmente sus productos se encontraron asociados a la escasez. La experiencia de comer un alfajor de la compañía era posible solamente en determinados momentos del año. Es decir, cuando se viajaba a una ciudad de la Costa Atlántica o cuando se recibía un Havanna regalado por alguien que volvía de sus vacaciones allí. Havanna consiguió así su estatuto de algo único, imposible de conseguir con facilidad, similar a lo que hoy sucede cuando alguien busca los alfajores fuera de la Argentina (Alcedo, 2017).

A su vez, en segundo lugar, el cuidado proceso de fabricación y comercialización de sus productos ha permitido a Havanna consolidar y mantener una percepción de marca genuina y de calidad, con productos de primer nivel asociados a la producción artesanal en Mar del Plata (Alcedo, 2017). De esta forma se conjugaron en Havanna la idea de ser algo único (sólo de Mar del Plata) y de calidad (un producto artesanal de primer nivel), atributos que la convirtieron en sinónimo de un regalo especial.

Más recientemente, al abrir tiendas en toda Argentina, Havanna logró llegar a determinados públicos que hasta entonces no lograban acceder al producto. Logró imponerse como una marca *multitarget* ya que, si para unos se percibe como un *snack* diario *premium*, para otros, es un regalo accesible para una ocasión especial (Alcedo, 2017).

Se puede afirmar que los principales atributos a los que hoy se asocia la marca son, por lo tanto: regalo, tradición, argentinidad, calidad, genuinidad y escasez. Es la tradición de traer un regalo de las vacaciones de Mar del Plata, es el *souvenir* argentino que uno lleva cuando va afuera, es el primer alfajor de calidad, es el



alfajor de la familia. Estas sensaciones lograron crear un fuerte vínculo con la marca en las generaciones anteriores.

Estas características constituyen a Havanna en una marca singular en el mercado argentino. En palabras de Alejandro Alcedo (2017), la compañía tiene “un modelo de negocio en el que nadie les compite con el exacto mismo modelo, pero sí tienen competidores en las líneas de alfajores”.

Del universo de alfajores que se encuentran al alcance de la población en general, Havanna no compite con la mayoría de ellos. La empresa no compite por precio, por lo cual la inmensa cantidad de propuestas más económicas no representan rivales en la estrategia de la compañía (Alcedo 2017).

En ese sentido, Havanna reconoce como principal competidor de la categoría alfajor a la marca Cachafaz. Los productos de esta empresa, de gran calidad y con un fuerte carácter artesanal, lograron ubicarse en el mercado como alfajores *premium*, con precios similares pero con un esquema de distribución mucho más extendido que el de Havanna (Alcedo, 2017).

Sucede que algo característico de Havanna es que sus alfajores se venden solamente en sus tiendas, en algunos supermercados específicos y en determinadas góndolas de aeropuertos. El objetivo de esta estrategia es, por un lado, garantizar la calidad del producto en todas las ocasiones de venta y, por el otro, subrayar el atributo de escasez (Alcedo, 2017). Esto genera que, ante un competidor como Cachafaz, que se consigue en el “kiosco de la esquina”, Havanna pierda oportunidades de ser parte de la vida del consumidor, ya que para conseguir uno de sus alfajores el consumidor tiene que trasladarse hasta un local de la cadena lo que implica, para determinada parte de la población, visitar otra ciudad.

Con esta estrategia de comercialización, Cachafaz pone en aprietos algunos aspectos del modelo de negocios de Havanna. En primer lugar, logra hacerse con una porción de la cuota de mercado de Havanna. A su vez, en segundo lugar, logra crecer en conocimiento de marca y en intención de compra. Esto resulta especialmente problemático por dos motivos. En primer lugar, porque allí donde Cachafaz tiene más éxito es sobretodo entre los más jóvenes, según una serie de

entrevistas realizadas para este trabajo. En segundo lugar, porque el vínculo emocional de esta población con Havanna es más débil que para otras generaciones. Para ellos todos los atributos tradicionales de la marca no están tan presentes.

Aún así, la estrategia de comercialización de Cachafaz tiene un problema. Su talón de Aquiles se encuentra en que la misma le impide garantizar la calidad de sus productos como lo hace Havanna. Cachafaz no tiene control sobre las condiciones en que se encuentran sus alfajores en los vehículos de distribución ni en los puntos de venta.

Además de la categoría “alfajores”, Havanna compite también en la categoría *retails*. Aquí la competencia es muy alta, siendo que para cada público existen ya distintos actores con un fuerte posicionamiento. Es un escenario competitivo y agotado en el cual se hace muy difícil innovar.

Dependiendo del *target* y del horario, existen distintos competidores, desde cafés de barrio, grandes cadenas, casas de té, hasta incluso, cervecerías. Los locales de Havanna se encuentran, en general, en zonas con mucho movimiento y de alta exposición, incentivando la compra de sus productos. Sin embargo, estos no logran volverse destino. Esto sucede porque la asistencia al local no es consecuencia de una planificación decidida en función de preferencias preexistentes sino, simplemente, producto de la conveniencia derivada del encontrarse en el trayecto del cliente.

La dificultad se observa aquí nuevamente, sobre todo en el segmento más joven, donde Havanna no está logrando imponerse. Este público es especialmente exigente a la hora de elegir un local y se encuentra volcado en grandes proporciones hacia otros competidores como Starbucks, según encuesta cuantitativa realizada para este trabajo a la que se hace referencia más adelante.

Como se observa, el desafío más grande de la marca es presentado por el público joven. Havanna no tiene lugar en las preferencias de las nuevas generaciones, más atraídas por otras propuestas competidoras y con un menor vínculo emocional hacia la marca que sus padres. Dentro de los próximos 10 años los jóvenes de 20 a 35 años de edad representarán más del 75% de la fuerza

laboral en el mundo (Arriaga, 2015). Esto significa que el *target* con el cual hoy Havanna tiene menor vínculo, será la generación con mayor capacidad de compra en un futuro cercano. Havanna, al encontrar una dificultad para vincularse hoy emocionalmente con este público, vislumbra un futuro complejo en cuanto a la rentabilidad del negocio.

Esta realidad no es aleatoria. Los jóvenes son el público que más se vio afectado por la disminución de la experiencia del regalo marplatense. Ellos nacieron con la opción de comprar un alfajor *premium* en la “esquina de su casa” o de conseguir Havanna en la “cafetería del shopping”. Hoy, Havanna no es más el único alfajor *premium* y no solo se lo puede consumir en unas vacaciones en la costa. Alejandro Alcedo (2017) confirma este escenario señalando que el *target* hoy se concentra en la población con más de 45 años. En relación al segmento más joven, Havanna tiene una buena percepción, un gran conocimiento, pero poco consumo.

Hoy Havanna para la población sigue significando mayoritariamente “alfajor” y toda la comunicación y estética de la marca contribuyen a esta percepción. Es necesario que este *target* logre asociar el local de Havanna a otros momentos de consumo. Consciente de este problema, Havanna viene ya, en los últimos tiempos, implementando una estrategia que implica cambios en los locales. Esta estrategia tiene como objetivo hacer que Havanna se vuelva destino y no solamente local de paso (Alcedo, 2017).

Estos cambios pasan por crear una propuesta integral centrada en el usuario, apelando a que éste se quede en el local, trascendiendo el local como simple anzuelo para la adquisición de los productos Havanna. Se consigue, haciendo énfasis en la experiencia y creando nuevos momentos de consumo en los cuales, hasta hoy, Havanna no consigue atraer al público, como es el caso del almuerzo. Para eso, se agregaron al portafolio productos salados, los Haireados. Además, se hicieron cambios en algunos de los locales, adecuándose a las tendencias estéticas que se verifican en el mercado (Alcedo, 2017).

El desafío que enfrenta Havanna no es sencillo. No es fácil crecer en un mercado agotado como es el del *retail*. Havanna no puede cambiar su propuesta 360° siguiendo las tendencias que el *target* joven pide, corriendo el riesgo de perder su

público actual. Además, Havanna no puede perder el alfajor que tiene un rol tan protagónico en su modelo de negocio.

Nuestra propuesta tiene como objetivo dar vigencia a la marca para el público joven, generando el vínculo que hoy Havanna tiene dificultad en desarrollar con éste. Formulamos, entonces, la siguiente pregunta disparadora “¿Cómo vincular al público 20-35 con Havanna para garantizar la existencia de la marca en el tiempo y sin perder al público actual?”

Con ese objetivo, nos propusimos a hacer un análisis del contexto competitivo de Havanna, analizando el target y las tendencias de la categoría. Sobre el *target* hicimos una investigación teórica y una encuesta cuantitativa. En función de esto elaboramos una estrategia de marketing con su respectivo modelo de negocios, estrategia de marketing digital y modelo de atención en el local. Los resultados de este trabajo se presentan a continuación y en tres apartados individuales.



# Marco Teórico

## La sociedad

Para entender el paradigma en que las marcas debieran hoy operar es esencial hacer una reflexión sobre determinados autores que hablan acerca de la sociedad actual y los cambios que se dieron en las últimas décadas para llegar a este *status quo*.

El fin de los grandes relatos, de los cuales habla Vattimo (1990) en “En torno a la posmodernidad”, implicó un cambio sustancial en el modo en el cual se maneja la sociedad. Vattimo (1990) explica que, la disolución de los puntos de vista centrales, alrededor de los cuales, todas las expresiones de la sociedad se diseñaban, trajo la necesidad de un nuevo cuento. Vattimo (1990) ve a la sociedad como un conjunto de dialectos, que no siempre se entienden, o sea, describe una sociedad fragmentada, con múltiples interpretaciones de los hechos. Esta lectura, la *posmoderna*, implica un cambio frente a las corrientes modernas que defendían verdades absolutas, desde el Cristianismo hasta el Marxismo. Esta lógica, posibilita la aceptación del otro como igualmente válido, dando lugar al respeto por la multiculturalidad, las etnias, las diferencias de género, etc. Todas las elecciones son válidas y deben ser respetadas.

Este paradigma se viene amplificando y profundizando en gran medida a raíz de los medios de comunicación que nos permiten estar conectados con todo el mundo, interactuando con diferentes individuos y culturas cotidianamente. Esta fragmentación se agudizó en las últimas décadas, provocando el fin de las “tribus”, grupos en los cuales los individuos se organizaban según su similitudes. Pertenecer a una tribu deja de ser algo valorado y se exaltan las diferencias. Cada persona toma distintos atributos, formando su propia identidad, distinta a todo el resto. Se crean personalidades distintas y complejas, a veces hasta contradictorias internamente.

El individuo ya no tiene un camino determinado que debe seguir, no tiene indicaciones sobre lo que tiene que hacer o hacia donde tiene que ir. Se refugia en sí mismo y, en determinadas ocasiones, en eventos sociales efímeros.

Bauman, en *Modernidad líquida* (2009), introduce el concepto de “comunidades guardarropa”. Bauman utiliza este término para referirse a los momentos en los cuáles se juntan individuos que tienen un interés en común comportándose según las reglas de ese espacio. Esta comunidad, en vez de incentivar los impulsos sociales, los calla, obligando todos los miembros a asumir su avatar en esta comunidad. Son acontecimientos transitorios, volátiles y con un solo propósito y el resultado es una acentuación del sentimiento de soledad.

En una sociedad en la cuál se cayeron los relatos (Vattimo, 1990), en estos eventos, el consumo surge como el nuevo eje central de la vida. El querer se vuelve la principal fuerza que mueve la sociedad. Coordina la integración, la estratificación y el reglamento de la sociedad.

Lipovetsky, en *El hiperconsumo en la era de la globalización* (2008), se refiere a la fase actual, como la tercera fase del consumo moderno, *post* años 70. La describe como la sociedad del hiperconsumo, donde las barreras de las reglas, de los valores tradicionales y del territorio se cayeron para dar lugar a una sociedad marcada, por un lado, por la globalización y, por otro, por la individualización extrema. Él define el perfil del consumidor hipermoderno en cuatro dimensiones: pluriequipado, desregularizado, emocional y ansioso. Defiende que la nueva cultura del consumismo actúa sobre las esferas del autoservicio, la movilidad, la precariedad de las relaciones que vienen a sustituir los antiguos valores (Lipovetsky, 2008).

Surgió una sociedad en la cual los vínculos, los costumbres, los modos de actuar cambian a un ritmo muy acelerado, donde es imposible observar una solidificación de lo que sea y donde la inconstancia de todos estos puntos se verifica sobretodo en las realizaciones individuales. La preocupación del individuo es egoísta para lograr una satisfacción personal. De esta forma las relaciones dejan de ser una prioridad, pierden calidad, una vez que el otro sirve solamente para alimentar nuestro ego y para exposición social. El otro se transforma en un accesorio, al nivel de un reloj o la vestimenta (Bauman, 2005).

Esta sociedad se caracteriza por no mantener ningún rumbo determinado ya que no mantiene por mucho tiempo la misma forma. Lo que define la vida y los relacionamientos es la precariedad y la incertidumbre constantes. El mismo

Bauman, en *Vida líquida* (2005), observa que la vida es una serie de nuevos comienzos y al mismo tiempo de incesantes finales, lo que explica que en nuestras vidas, la preocupación por los finales rápidos e indoloros gane un lugar de protagonismo. Librarse de lo que poseemos, a nivel material o relacional, se vuelve más prioritario que mantenerlas o adquirirlas. La atención se centra en el dejar, para no ser dejado, sacando todo el respeto por el otro y impidiendo la creación de vínculos personales. No existe una tentativa de buscar soluciones para superar los problemas (Bauman, 2006).

Bauman (2008) hace una asociación directa entre esta vida líquida y al consumo. Todo se vuelve objeto de consumo (hacia las personas) y todo es descartable. Cuando su vencimiento termina, se descarta, para dar lugar a un nuevo objeto (o persona) de consumo (Bauman, 2008). Este nuevo paradigma pisó fin a la esperanza de una "sociedad buena" y a todas las utopías, es decir, a los grandes relatos (Vattimo, 1990)

### Las marcas

Las marcas tienen que ser capaces de actuar en este paradigma en el cual el consumo se transformó en la nueva religión y lo efímero la condición sin la cual no es posible seguir viviendo.

El principal problema a la hora de generar el vínculo con el público es que esta generación es muy diferente a sus generaciones anteriores. Las generaciones cambian en la misma medida que va cambiando el mundo que los rodea. En un contexto en el que los cambios se dan cada vez más drástica y rápidamente, la necesidad de adaptación de las empresas a las nuevas necesidades del mercado se vuelve imperativa (Bauman, 2008). Las marcas deben ser suficientemente flexibles para ir acomodándose cada vez más rápido como lo harán sucesivamente las generaciones venideras. Los avances tecnológicos evolucionan potencialmente, así es como serán también las diferencias generacionales. Si hay algo positivo a rescatar de este cambio por lo que tienen que pasar las marcas, es que esta generación está marcando el principio de las próximas, que serán los nuevos consumidores del mercado.

La marca tiene que jugar más que nunca con la definición de Cheverton (2007) de estar en constante reafirmación y construcción, adaptándose a las necesidades de la población. En su libro, *Cómo funcionan las marcas*, Cheverton (2007) explica que las necesidades cambian, por lo que las capacidades de la marca tienen que cambiar. Es así que defiende que la marca vivirá y prosperará mientras continúe respondiendo a la relación entre capacidades reales de la empresa y necesidades reales.

Cheverton (2007) defiende que el corazón de la marca es una idea que puede ir cambiando y debe ir adaptándose. Habla de un modelo viejo en el cual en el centro estaba el producto envuelto en emociones y presenta uno nuevo en el cual en el centro está el “estilo de vida”, siendo que los productos y las experiencias se deben adaptar a este. La marca se presenta como el producto y su entorno al mismo tiempo y es una promesa de servicio o de calidad o de un estilo de vida que genera emoción y propone una experiencia que sólo puede ser vivida a través de ella (Cheverton, 2007).

Por otro lado, en el marketing experiencial del que hablan Max Lenderman y Raúl Sánchez (2008) se introduce un concepto de contacto entre la marca y el consumidor un concepto que rompe con todas las tradiciones del marketing. El marketing experiencial no ve al consumidor como un elemento en el final de una pirámide o una víctima. Lo ve, en cambio, como posible constructor de marca. Se apuesta a la relación uno-a-uno entre el agente y el consumidor, lo que ayuda a eliminar la vieja relación jerárquica. Se tiene en consideración que lo más importante es provocar una experiencia entre la marca y el consumidor, al contrario del marketing tradicional que se basaba en una jerarquía comunicacional en el cual la marca exponía y el consumidor acepta (o no) lo que se le presentaba. Se deja de lado, entonces, la cultura de marketing masivo en el cual las marcas monolíticas podían llegar a todos los clientes de una vez y se empieza a tener en consideración la condición del individuo contemporáneo (Lenderman & Sanchez, 2008).

Estos cambios acompañan la tendencia de fragmentación de la sociedad. En el marketing antiguo, que actuaba bajo los grandes relatos (Vattimo, 1990) y por lo tanto en una sociedad menos compleja y más fácil de interpelar, la comunicación



se podía hacer masivamente. Hoy, se vive un escenario cada vez más individualista, en el cual cada uno construye su personalidad según determinados intereses y no necesariamente con coherencia. Esta incoherencia, o dualidad, se traduce en una adaptación constante del individuo a las distintas situaciones. Las marcas tienen que ser capaces de encontrar su lugar en la dualidad presente en las vidas del público. Esto implica aprender a reconocer las distintas identidades que el individuo asume según los distintos momentos de su día y dejar de ver al individuo como un ser que actúa siempre del mismo modo.

Los individuos buscan que el producto que consumen constituya un rasgo de su identidad. Buscan servicios y productos personalizados y eligen marcas que tengan los mismos valores que ellos, que sean fieles a sus convicciones genuinas y que, en definitiva, terminen cumpliendo la promesa que un día les hicieron. Como Oliveto señala en *Argenchip, el consumo como identidad* (2014), “Consumo, luego, existo”. Hoy, no se consume para pertenecer a un grupo, sino para generar la propia identidad. Se consumen marcas que son genuinas para uno y lo identifiquen como persona.

En *Nativos Digitales*, Piscitelli (2009) habla de un tipo de consumidor que apareció en las últimas décadas, fruto de las nuevas innovaciones tecnológicas que dieron a cualquier individuo la posibilidad de tener una voz activa en la construcción de la sociedad. Esto se verifica en ejemplos como los *blogs*, sitios web, o recientemente las redes sociales. El término “prosumidor” (Piscitelli, 2009) se refiere al nuevo consumidor que deja el perfil de consumidor pasivo, para adoptar una postura activa, en la cual asume también el papel de productor.

El prosumidor es el resultado de la necesidad de personalización de los productos en una sociedad individualista.

Es un individuo que participa en el mundo digital de intercambio de información sin cualquier fin lucrativo, como es el caso de los colaboradores de páginas como la Wikipedia, o Soundcloud, donde músicos y productores pueden compartir su música de forma totalmente gratuita. Esta tendencia de producción colectiva no termina en el mundo de la información. Es una cultura que pretende romper con el concepto de *copyright* hacia un espacio de producción colaborativa y celebración de los colectivos, llevando esta tendencia al consumo, a través del sabotaje, el

desvío y la piratería, creando consumidores activos que actúan según los principios de la cultura de los prosumidores.

En este sentido, las marcas se apropian también de esta cultura. Un concepto introducido en *La Revolución Horizontal* por Alonso y Arébalos (2009) ayuda a comprender esta estrategia. Es la idea de branding narrativo, que se refiere a la iniciativa de las marcas de crear una narrativa colectiva, es decir, una colección de experiencias individuales de los consumidores con la marca que va a construir una personalidad única de la marca, diferenciando de la competencia (Alonso & Arébalos, 2009).

Por otro lado, Richard Sennett (2006) defiende que el mercado exige al consumidor un "compromiso activo": en una época de cambio constante, pero en la cual la esencia del producto no logra presentar los cambios necesarios, lo que cambia es el "dorado", es decir, las pequeñas diferencias superficiales que las marcas atribuyen a los productos. Las estrategias de marketing le brindan un cuadro incompleto, que el consumidor tiene que llenar con su imaginación, con sus experiencias (Sennet, 2006).

Los medios de comunicación dieron fin a la modernidad, dando la palabra a las minorías que estaban acalladas en la modernidad. Si bien esa toma de palabra no se corresponde con una toma de poder, abre el juego a otras visiones de mundo poniendo el concepto de verdad y razón en jaque. Es un cambio que propone que no hay una sola manera de ver las cosas, sino distintas visiones del mundo que deben coexistir. (Vattimo, 1990)

Por otro lado, el consumo se hace central en la creación de la personalidad en este paradigma de individualismo creciente. En consecuencia, el único modo de seguir creciendo como marca es involucrando al público en la definición de la marca, en una relación de simbiosis en la cual ambos construyen su identidad.

## Análisis Contextual

Para entender cómo se comporta la categoría, hicimos dos análisis: por un lado, un análisis teórico de las tendencias del mercado a nivel global y, por otro, un estudio cuantitativo de las preferencias del *target* en Argentina en esta categoría.

### Tendencias de consumo

Según lo analizado sobre el *target*, los jóvenes consumen para definir su identidad y es por eso que están en constante búsqueda de experiencias nuevas. Si vemos el marco internacional observamos que las tiendas con mayor reputación y con más concurrencia por el público analizado tienen características similares entre sí. Una fuerte tendencia es la de los bares con una propuesta temática que se reproduce de una manera literal. Encontramos por ejemplo en Japón y Nueva York bares para amantes de los gatos, que no sólo están ambientado con fotos de felinos, sino también dibujan imágenes de gatos con la espuma del café. Hay incluso gatos reales por todo el local (Tomoyose, 2017). Otro ejemplo es “The attendant Restaurant”, con urinales en todo el bar.

Parte de esto entendemos que se da porque la tienda no intenta captar a todo el público, sino que apunta a un interés en particular, enfocando de este modo su propuesta. Como dijimos anteriormente, los consumidores buscan lugares genuinos que les permitan vivir experiencias diferentes buscando en cada una algo que, consumiendo, construya su identidad. Esta fuerte propuesta de los locales hace que, aún si el ticket promedio de estos lugares está por arriba de lo que puede pagar la mayoría, el público haga el esfuerzo económico para poder probar algo nuevo y distinto.

Estas tendencias se observan ya hoy en el mercado argentino. Actualmente encontramos esta misma lógica replicada en los bares más caros y aspiracionales como “Bradley”, “Nikky Harrison” o “Uptown”, un bar que simula ser una estación de subte de Nueva York en el barrio de Palermo, Ciudad de Buenos Aires (Rossi, 2017).

Asimismo, a través de observaciones *in situ* hemos detectado que los lugares donde los jóvenes se suelen quedar por más tiempo son aquellos donde se paga

al principio de la experiencia, no al final, como es el caso de Starbucks, Lolea o Green Eat. La sensación de libertad que genera ya haber transcurrido el proceso de pago permite disfrutar de la compra, sin tener que seguir dependiendo de un tercero. No es necesario pedir la cuenta, ni esperar a que el mozo traiga el vuelto. Hay además propuestas que permiten que el momento de compra sea todavía más rápido y cómodo para el público. Las empresas de comida cada vez más están yendo a una experiencia de auto compra, donde no existe el rol de vendedor, sino que es el mismo consumidor quien realiza su pedido de forma automática y pasándola a buscar, casi sin intervención de otra persona. Esta experiencia se observa, por ejemplo, en la multinacional de comida rápida McDonald's (Sanguinetti, 2016).

A nivel de consumo, la sociedad pasa por un proceso similar al individuo, donde distintas tendencias cohabitan, cosa que es posible gracias a la compensación entre los distintos hábitos de consumos.

Por un lado, viene creciendo la tendencia hacia lo saludable y lo casero. Se multiplican los negocios con propuestas marcadas por productos saludables que, más allá del *light*, se presentan como naturales, sin adición de colorantes o conservantes. Un ejemplo es la cadena belga Le Pain Quotidien que cuenta ya con 12 locales en Argentina y 240 en todo el mundo. Un local que, además de tener una fuerte propuesta gastronómica enfocada en momentos como desayuno, *brunch*, almuerzos o meriendas, es muy atractivo para el *target* a la hora de elegir un local para ir con amigos ya que en el centro de sus locales está una grande mesa comunitaria. Otro ejemplo que juega en el mercado de lo saludable es el Kiosco Saludable en Palermo donde los dulces son reemplazados por fruta, barras de cereales o yogures (Alejandra Nosedá, 2017).

Al mismo tiempo que aumenta esta tendencia saludable crece el consumo de alcohol entre los más jóvenes en el país (Noa Bär, 2017). Hoy, cerca del 60% de los jóvenes entre 18 y 30 años argentinos es consumidor pesado, lo que significa que de cada vez que toma, consume entre seis y siete vasos de cerveza o vino. A esta tendencia la acompaña la visible invasión de cervecerías artesanales en las ciudades de Argentina (Marina Aizen, 2017), sobre todo en el horario de *after-office*.

A su vez es importante referir la relevancia de la tecnología en la vida del *target*. Nueve de cada diez latinoamericanos tienen un *smartphone*, representando la pantalla que más se utiliza diariamente. El *target* en estudio pasa en promedio 12 horas conectado a un *smartphone* por día, en comparación a las 11,1 horas del promedio (Ensinck, 2017). (Terrible, 2016)

Asimismo, el 88% de los *millennials* latinoamericanos tiene redes sociales. La conexión con el mundo se da a través de redes como Instagram o Snapchat y miles de plataformas más: se hacen recomendaciones en Tripadvisor, se pide comida por PedidosYa, se reservan restaurantes por Restorando, se compran pasajes por Despegar, se alquilan casas en Airbnb, se compran productos por Mercadolibre, se piden taxis por Uber, se busca trabajo por LinkedIn, se ven películas en Netflix, se escucha música por Spotify, se habla por Whatsapp, se ven videos en Youtube, se *stalkea* gente en Facebook y cualquier duda que tienen se *Googlea*.

### Competencia local

Para entender el mercado local, hicimos una encuesta sobre las preferencias del *target*. El objetivo de la encuesta era entender donde se ubica Havanna en la mente de los consumidores, en relación con los principales competidores en la categoría de cadenas de café.

Hipótesis: “Los jóvenes conocen la marca Havanna, pero no la eligen como destino por ser considerado para gente mayor, así pues, eligen otros competidores más atractivos.”

Modo de recolección: Cuantitativo

Método: encuesta online

Tamaño de muestra: 206

Universo: Hombres y mujeres de entre 20 y 35 años de edad, dentro de la ciudad de Buenos Aires y GBA, NSE: ABC1, C1 y C2.

Los competidores considerados fueron Café Martínez, Starbucks, Pani, Tea Connection, Green Eat, Tienda de Café y Le Pain Quotidien. La encuesta

empezaba con una pregunta filtro, con el objetivo de garantizar que obtenemos respuestas solamente de clientes entre los 20 y los 35 años de edad.

Las preguntas tenían como objetivo hacer que el público evaluara a los locales según variables como el ruido, la calidad de los productos, el servicio o la adecuación del local a los distintos momentos del día, así como entender las motivaciones principales del *target* a la hora de elegir un local. Con las 200 respuestas obtenidas llegamos a las conclusiones que presentamos a continuación.

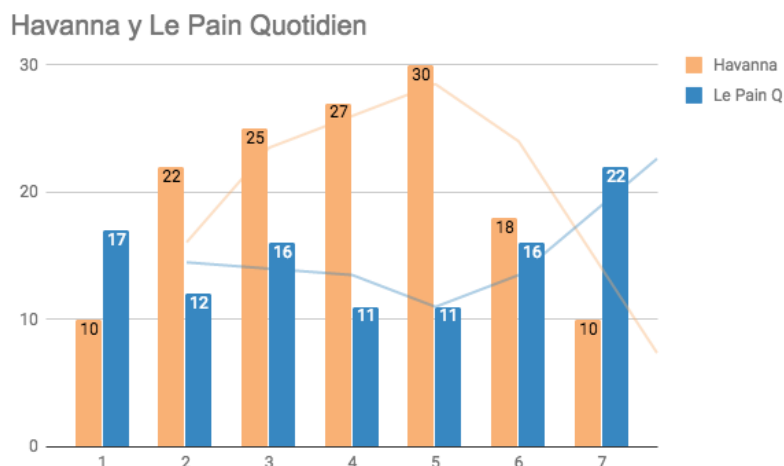
A nivel de conocimiento de marca, concluimos que existen tres marcas que se destacan de las restantes, con Havana liderando el primer puesto. La marca marplatense obtuvo un valor de 99,3% en conocimiento de marca. Le siguen Starbucks y Café Martínez, con 99% y 95,6%, respectivamente. Pani, en la cuarta posición, presenta un conocimiento de marca bastante más bajo, 79%.

Por otro lado, en la pregunta “Evalúa estos locales según [ 1(menor) al 7 (mayor) ] tu preferencia”, los resultados cambiaron bastante. Los resultados obtenidos están entre el 1 y el 7, a partir de lo cual, calculamos el promedio de preferencia de cada local. Starbucks es el líder destacado, con un promedio de 4,8. Le siguen Pani, Le Pain Quotidien y Tea Connection con 4,3, 4,2 y 4,1 respectivamente. Havana surge a mitad de la tabla con un 4,0 en preferencia. Le siguen Green Eat, Café Martínez y Tienda del Café con 3,9, 3,7 y 3,6.

Analizando la curva de dispersión de las respuestas obtenidas en esta pregunta, pudimos entender que Havana presenta una curva de dispersión de preferencia estándar, o sea la mayoría de los encuestados no tienen una percepción muy positiva ni muy negativa de la marca. De hecho, con una desviación de 1,67, Havana presenta el valor más bajo entre las marcas analizadas.

Se diferencia bastante de los resultados que obtuvieron las marcas Le Pain Quotidien, Pani o Starbucks, que presentan curvas de dispersión en forma de *U*, con una menor concentración de resultados en torno al punto medio. Este dato se traduce en una relación de “amor/odio” entre el cliente y la marca, o sea que estas marcas logran provocar sentimientos más fuertes en el *target*.

Figura 1. Dispersión de la preferencia de los encuestados



Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Ahondando en el análisis de las encuestas hechas, observamos que la calidad de los productos a la hora de elegir un destino resultó un atributo muy valorado entre los encuestados, arrojando un promedio de 5,78 de valoración (respuestas del 1 al 7, siendo 1 nada importante y siendo 7 muy importante).

En un primer análisis podemos ver que en cuanto a la percepción de calidad de los productos ofrecidos Le Pain Quotidien y Pani con sus propuestas *caseras* y *gourmet* se destacan sobre el resto de los lugares. Havanna en las encuestas resultó en tercer lugar como marca con mejor calidad de producto. Por el contrario, al consultar por el sitio con mejor calidad de servicio, Starbucks obtiene una gran diferencia sobre los demás. En este caso Havanna resultó posicionado en el sexto lugar de la categoría.

*A priori* el consumidor destaca directamente que los factores de interés ante una situación de trabajo o estudio son: la conectividad, la tranquilidad del lugar y la comodidad (83% entre los 3), lo cual coincide luego con los motivos por los cuales elige a sus lugares favoritos para estas actividades.

A la hora de juntarse con amigos durante la tarde el 66% elige una cafetería/bar/casa de té, un 19% opta por una cervecería y un 10% elige un restaurante. Entre quienes eligen las cafeterías un 32% no tiene una preferencia firme hacia una determinada marca, lo cual representa una interesante oportunidad para captar adeptos. En este grupo sus principales búsquedas son: tranquilidad (24%), calidad gastronómica (21%), onda social (21%) y

ambientación (18%). Starbucks es la principal empresa seleccionada directamente por los consumidores con otro 32%, muy lejos del segundo Pani con 11% y del resto. Entre las razones por las cuales sus consumidores optan por la cadena norteamericana se encuentran: calidad gastronómica (28%), comodidad (23%), ambientación (17%) y servicio (10%).

Para cubrir la necesidad de estudiar o trabajar, el 78% opta por una cafetería/bar/casa de té, 10% restaurante y 7% prefiere la intimidad del ámbito hogareño. Entre los que eligen las cafeterías casi 2 de 3 personas elige directamente a Starbucks (63%), mientras que un 22% no manifiesta de antemano preferencia por algún lugar en particular, lejos el 5% decide visitar Café Martínez. La contundencia de Starbucks se explica en un 30% por su comodidad, 24% la conectividad, 13% tranquilidad y 10% calidad gastronómica. La gente destaca la amplitud de las mesas, la comodidad de sus sillones, la calidad de su WiFi y su ambiente de tranquilidad, por sobre todo. Entre quienes no tienen una preferencia definida, los factores que valoran son: 49% tranquilidad, 13% ambientación, 13% comodidad y 10% calidad gastronómica. En las respuestas libres surgen reiteradas menciones a la necesidad de sentirse con libertad de poder quedarse trabajando o estudiando por tiempo indefinido sin sentirse observado o invitado a retirarse una vez finalizado el consumo. Muchos identifican esta comodidad con la propuesta de auto servicio (Starbucks) que no tienen mozos que le pregunten si quieren algo más, si quieren la cuenta o que los mira invitándolos a liberar la mesa para dar lugar a los próximos clientes.

Analizando por género se puede ver que para juntarse con amigos casi la mitad de los hombres eligen directamente a Starbucks mientras que un número similar no manifiestan preferencia, siendo descartables los casos en que optan de antemano por otras alternativas. Las mujeres por su lado presentan un abanico mucho más amplio y repartido entre varias opciones.

A la hora de encontrar un lugar para trabajar o estudiar la conducta de los hombres se repite repartiéndose entre Starbucks y la indiferencia. Sin embargo, en las mujeres se puede ver un comportamiento totalmente opuesto a la situación anteriormente planteada, en este caso un 67% elige directamente a Starbucks, un



15% no tiene preferencias y las otras opciones presentan una cantidad muy baja de consumidores.

### Havanna en este contexto

Havanna hoy en día es consciente que debe actualizarse para asegurar la sostenibilidad de su negocio. La empresa comenzó con la renovación de sus locales de manera correcta en términos generales para llegar al *target*. Se destacan cambios en decoración, iluminación, productos salados, disposición del espacio, música y ruido ambiente, diseño de mesas compartidas, menú, gente joven atendiendo, calidad. Sin embargo, el cambio de los locales no es suficiente para cambiar las asociaciones que tiene la marca hace más de 50 años y acercarse al público joven (20-35).

Existen brechas entre los ideales del público *target* y la empresa que creemos que si se trabajan de manera correcta pueden contribuir para poner Havanna “de moda” de manera tal que no sea efímera. Consideramos que la estrategia es viable por la fortaleza y trayectoria que tiene la marca en el país y el mundo. Aún si no despierta emociones fuertes en el *target*, Havanna está en la mente de la mayoría de los consumidores.

A nivel marca, consideramos que Havanna sigue asociada fuertemente al alfajor. Se relaciona con una experiencia de antaño, la “alegre” nostalgia de las vacaciones y la argentinidad. Sus competidores en el *retail*, en cambio, Starbucks / Pani / Tea Connection representan el mundo, lo sofisticado, lo *cool*, lo joven, el exterior en el país, la sofisticación del mundo en el ambiente local. Representan estilos de vida, con las características que buscan los *millenials*, como la personalización, la multiculturalidad y el estatuto en la sociedad.

A nivel de la experiencia en el local, en los cafés Havanna, la relación con los productos se da a través de los mozos. Este tipo de servicio representa un contrato/experiencia tradicional de tener que abandonar el local cuándo se paga. Por otro lado, la mayoría de los locales señalados como “competencia” tienen los productos a disposición del cliente para que elija lo que quiere en el mostrador y la posibilidad de pagar y luego disfrutar del producto. En algunos casos, incluso, se compra en el mostrador y si es algo elaborado luego se lo llevan a la mesa.

Una vez que está terminada “la transacción” el cliente queda libre para disfrutar en el local el tiempo que quiera, sin implicar el contacto con nadie más.

En muchos casos de la competencia también se nota la capacitación del personal y el trato diferencial que ofrecen, expertos en pastelería, en café, que recomiendan según las preferencias del cliente lo que elegir.

Por otro lado, en lo que tiene que ver con el uso de tecnología en los locales, Havanna tampoco la tiene incluida en su experiencia. Esta una posibilidad para destacarse y innovar frente a su competencia ya que los competidores tampoco cuentan con fuertes propuestas tecnológicas.

En relación al producto, la buena calidad es importante para el *target* y este es un atributo en el cual Havanna está bien posicionada. Como vimos en la encuesta, la marca tiene una alta percepción de calidad lo cual le provee respaldo a todo lo que lleve su sello. Sin embargo, los productos son menos sofisticados que la competencia y no acompañan la creciente tendencia de lo artesanal, no tiene una oferta de productos veganos/vegetarianos, ni tampoco saludables.

A nivel de comunicación, Havanna en las redes sigue muy enfocada en producto y sobre todo en lo dulce. Por otro lado, sigue con un discurso en el paradigma viejo, no apelando ni a la experiencia ni tampoco a la co-construcción por parte del cliente.

En suma, Havanna ni en los locales ni en lo digital invita al *millennial* a formar parte de la marca ya que en todo el proceso el cliente permanece pasivo y no presenta una experiencia personalizada.

Retomando el problema planteado y las cuestiones apenas mencionadas, surgen cuestiones que sirven como punto de partida para el diseño de la estrategia. ¿Qué nuevas experiencias debe apropiarse Havanna para ser elegido por el *target*? ¿Cómo co-crear la experiencia renovada de Havanna, dándole protagonismo al cliente? ¿Cómo adaptar la propuesta al *target* millennial sin perder el público actual? ¿De qué tendencias se puede apropiar la nueva estrategia? ¿Tiene sentido incluir la tecnología en la experiencia Havanna? ¿Cómo? ¿Cómo reforzar la propuesta adaptada e invitar a los millennials a participar desde las redes? En síntesis, volviendo al problema planteado al inicio de este trabajo,

¿Cómo hacemos para vincular al público 20-35 con Havana para garantizar la existencia de la marca en el tiempo y sin perder al público actual?



Universidad de  
**San Andrés**

# Estrategia

Proponemos generar un espacio nuevo dentro de algunos locales Havana para dar vigencia y relevancia a la marca para el *target*. La idea es brindar el lugar para experiencias innovadoras en un local que hable el mismo idioma que los jóvenes, fuera de los horarios convencionales, con una asociación fuerte a la marca anclando los atributos de verano y escasez de Havana. Esta experiencia, que se llamará Alfonsina, se construirá en torno a un concepto totalmente distinto a lo que sucede en los locales durante el día. Evitará canibalizar la experiencia actual al mismo tiempo que procurará que Havana tenga cada vez más relevancia y empiece a ser parte de la vida de los jóvenes como lo fue en el pasado. Alfonsina será la excusa para que los jóvenes se acerquen a Havana.

## El rol del cliente

Teniendo en consideración las ya mencionadas dificultades que se presentan a la hora de desarrollar una marca en un mundo de constante cambio, se generará una experiencia que se vaya adaptando y renovando con el *target*, permitiendo que los jóvenes gradualmente se vinculen con la marca Havana.

Consideramos que el consumo se estimula invitando al consumidor a ser parte de la marca y en esta experiencia, el cliente *target* está en el centro de la propuesta. En Alfonsina los jóvenes son parte de su creación y la completan en cada encuentro con la marca. El contacto con el *target* empezará antes de la experiencia y no terminará cuando cierre el local.

El público no será, entonces, un simple espectador. La experiencia operará con lógica de prosumidor, concepto que, como explicado en el marco teórico, surge de la combinación de productor y consumidor, es decir del consumidor que no sólo consume sino que toma un rol en la co-creación del producto o experiencia (Piscitelli, 2009). El cliente deja de ser pasivo para participar en la personalización del producto masivo que consume. Se busca darle un toque "único" a algo que es masivo.

Los jóvenes serán los co-creadores de esta experiencia que estará basada en tres pilares conceptuales: casa, rastros y verano.

## Casa

Como referido anteriormente, Havanna tiene hoy un 95% de *brand awareness* en el *target*. Sin embargo, aún si tiene un vínculo creado con la población argentina en general, esta relación se da sobre todo con una generación anterior a la del *target* en el que nos estamos enfocando. Havanna es, entonces, para nuestro *target*, un café donde van los padres y abuelos a tomar algo con sus amigos. Tal vez inviten, incluso, a los hijos a ir en algún momento de familia. Los más jóvenes, sin embargo, no se reúnen ahí con sus amigos. La marca no los interpela y, aún si los productos tienen calidad, el servicio no va al encuentro de lo que buscan.

Havanna es como la casa de los padres. Un lugar en el cual el joven se siente cómodo para estar en familia, pero que nunca surge como primera opción a la hora de juntarse con amigos. Cuando los hijos ya grandes se van de casa a vivir a otro lado, no se sienten cómodos para ir a tomar el té con amigos a un local que les habla de su familia. Sin embargo, cuando quieren hacer una fiesta, la propia casa les queda chica, y la casa de los padres se presenta, de repente, muy adecuada.

Alfonsina propone recrear esta experiencia en las tardes de *after-office*. Havanna brinda el local para que surja algo distinto aprovechando un horario en el cual el público de más de 45 años - y principal visitante de Havanna - empieza a disminuir pero el público *millennial* se empieza a activar. El local cerrará sus puertas y volverá a abrir con una propuesta distinta. Tal como los padres cuando dejan la casa a los hijos, Havanna va permitir que surja una propuesta nueva respaldada por la calidad de su marca. Será el secreto de los jóvenes que generará la complicidad con Alfonsina, que nace como “hija rebelde” de Havanna.

## Rastros

Parte de la propuesta es que al día siguiente queden “rastros” de la noche anterior que serán producidos por los mismos clientes en su rol de prosumidores de esta experiencia, tal como pasa cuándo los jóvenes hacen una fiesta en casa de sus padres pero al día siguiente dejan “rastros” de su presencia (cosas por ordenar, por olvido o pereza). De este modo, Havanna se irá adaptando, integrando los atributos de Alfonsina, y en los jóvenes comenzará a crecer el sentimiento de

complicidad cuando pasen, en otro momento, por los locales de Havanna. Se van a sentir invitados al local y lo van a empezar a ver como *meeting point* para las reuniones con sus amigos.

### Verano

Como ya señalado, el vínculo tradicional de Havanna con el público proviene de las vacaciones y del verano. Sin embargo, el target de esta estrategia quedó privado de esa experiencia de escasez: hoy los Havanna no están solo el Mar del Plata y ya no es el único regalo que alguien traería de la costa, porque hoy se encuentra también en el resto de la Argentina.

Si Havanna no logra llegar a los jóvenes a partir de la experiencia de las vacaciones en Mar del Plata, tiene que encontrar otro espacio que apele a esos sentimientos. El *after-office* cumple el rol de vacaciones en la cotidianeidad de los jóvenes: lo que está después del trabajo, el momento en el que uno se abre a experiencias distintas. Es el momento ideal para generar el nuevo vínculo emocional con el *target*, preservando la esencia de Havanna. En este sentido esta experiencia se repetirá esporádicamente, sólo en algunos locales, con una decoración y carta anclada en el Verano. Alfonsina será literal en su propuesta de llevar el verano a los jóvenes, desde la ambientación hasta el menú, los sonidos, los productos, el aroma, produciendo una experiencia impresionante, distinta e innovadora, que será el anzuelo para atrapar a los jóvenes.

### La experiencia

El primer contacto con Alfonsina será de a través de redes sociales para que luego se encuentren en los locales. La estrategia en redes se centrará en contar la historia y personificación de Alfonsina y no los productos, enfocándose en su estilo de vida. Los eventos se promocionarán por las redes dando pistas para que los jóvenes participen y averigüen donde será, tanto desde los perfiles y potenciales embajadores de marca como de los actores involucrados en los eventos (artistas, marcas, chefs, etc).

Las redes sociales serán clave para generar el *branding narrativo* ya mencionado (Alonso y Arébalos, 2009), ya que permitirán que los jóvenes aporten su experiencia y se adueñen de la marca formando la comunidad Alfonsina, que se

mirará cómplice entre sí. Será entonces también uno de los elementos clave para vincular a los jóvenes con Havana.

Entendiendo que el segmento no es necesariamente coherente a lo largo del día en sus hábitos de consumo, queremos aprovechar esta dualidad de la vida de los jóvenes que empiezan el día comiendo un yogurt con granola y terminan el día tomando cerveza con papas fritas con sus amigos. El consumo del Alfonsina será la experiencia del “darse el gusto”, de la misma manera que uno se da los gustos en verano. En los eventos resaltará la comida y el momento real, donde uno se relaja, come comida de calidad, que no necesariamente es *light*. De esta manera, lograremos que Alfonsina sea “el verano” del día donde el *target* encuentra el marco para encontrarse con amigos y relajarse.

Alfonsina no se realizará todas las noches y tendrá lugar siempre en locales distintos (en los locales de Havana que ya se están remodelando). Los clientes tendrán que buscar dónde, cuándo y qué experiencia se vivirá en cada local. Con esto se reforzará el concepto de escasez que queremos mantener de Havana, tal como para con los alfajores, que no se encuentran en todos lados, sino que hay que ir y tomarse el trabajo de buscarlos en los locales. De esta manera se generará intriga, relevancia y discurso para Alfonsina. Esta experiencia única producirá la sensación de vacaciones, como algo que termina, que sucede sólo aquella vez.

Queremos que quienes vayan al evento se puedan olvidar del compromiso de pagar al final. Para esto, es esencial que el pago se dé al inicio, al contrario de lo que pasa hoy en Havana. Lo que pretendemos es que el cliente llegue al local, pague su consumo y todo lo que siga después sea disfrutar. Así alinearemos Alfonsina con las preferencias del *target* tal como surge del estudio cuantitativo realizado.

Los eventos de Alfonsina tendrán un fuerte vínculo artístico. Por un lado, el arte le brindará sofisticación a la propuesta y por otro se integrará con la lógica de prosumidor. En este sentido, se podrá involucrar al público en esta componente del evento, ya que la manifestación artística puede ser, por ejemplo, una banda de *rock* de vecinos de un barrio de capital. El tipo de contenido va a ser distinto

dependiendo de cada evento y de su ubicación, ya sea un *show* de tango en Caminito, una banda de *rock* en Palermo o cata de vinos en Belgrano.

La sofisticación se podrá dar también a través de la estética de los locales y de la elaboración de los alimentos. Queremos que el cliente comparta lo que estará viviendo en sus redes sociales, por lo que, es esencial que todos los elementos del evento sean atractivos, fotogénicos, en otras palabras, *instagramables*.

La experiencia del verano será completa con una carta distinta a la del día. A través de productos como *fish and chips* o *cocktails*, se podrá garantizar la calidad de Havanna, aportando desde lo *gourmet* y artesanal. A través de alianzas, se podrán ofrecer productos únicos que sólo se consigan ahí, como por ejemplo una línea de vino exclusiva. Por otro lado, se podrá aprovechar la tecnología de realidad aumentada para mejorar la experiencia, maximizar/profundizar el ambiente de la costa. La carta podría estar disponible en realidad virtual para ver y elegir los platos en 3D a través de los dispositivos.

Dado que el target tiene una capacidad de consumo menor y que en el horario imperan los “*happy hour*” / “*2x1*”, sobre todo en la categoría de bebidas, será esencial generar alianzas estratégicas también para conseguir precios competitivos.

### Personificación

Con el objetivo de entender cómo se comporta y, de este modo, entender que personalidad tendrá, cómo hablará y como actuará la marca, se presenta la personificación de Alfonsina.

Alfonsina, 25 años, *canchera*, relajada, está siempre con el celular en la mano y le encanta salir con sus amigas. Recién recibida, está en su segundo trabajo, comenzando su vida adulta.

Está en un equipo de *running* con las amigas y cuando tiene tiempo va al gimnasio en la semana. Empieza sus mañanas comiendo galletitas de arroz, fruta y frutos secos pero no siempre se alimenta de esa manera. Los días de semana, sale con sus compañeros después del *laburo*. A la vez, la salida con sus amigas



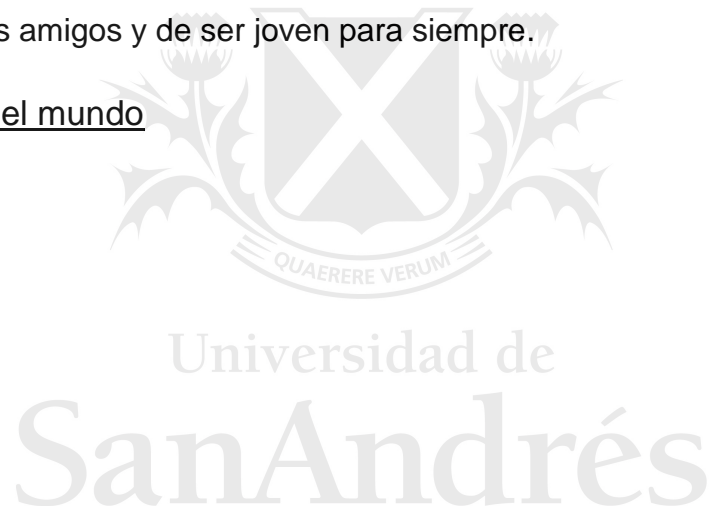
el sábado es obligatoria. Están recorriendo las *boutiques* de Buenos Aires, intentando descubrir la mejor chocotorta de capital.

Sus papás la ayudan económicamente pero cada vez empieza a ganar más independencia. Hoy tiene un sueldo acorde a la edad pero que le permite darse gustos. Le gusta viajar al exterior y también está en constante búsqueda de nuevas experiencias, prueba clases de yoga y baile, ballet, boxeo, cursos de *mindfulness* y el arte de vivir.

Tiene una relación saludable con sus papás, que la reciben en su casa. Como cualquier joven, cada tanto se cuestiona sobre lo que dicen sus padres y tienen pequeñas peleas.

Por sobre todo Alfonsina tiene ganas de divertirse, de conocer el mundo, de pasar tiempo con sus amigos y de ser joven para siempre.

Argentina en el mundo



## Conclusión

El mundo del marketing ha sido revolucionado en la última década por el empoderamiento de un tipo de consumidor que cambió las reglas del juego. Es un consumidor que vive en el mundo digital, que encuentra su identidad en lo que consume, que quiere siempre cosas nuevas, que no se satisface fácilmente y en cuya personalidad convergen múltiples intereses, gustos y creencias. Es un consumidor para quien el marketing de antaño se quedó sin herramientas y cuyo poder de consumo se encuentra en constante crecimiento. Por este motivo, interpelar a este consumidor, el consumidor millennial, es el principal desafío de cualquier marca que quiera asegurar su sustentabilidad en el tiempo.

En este trabajo se profundizó en los cambios que permitieron la emergencia de este nuevo tipo de consumidor y se presentaron las recomendaciones que los expertos han formulado para que las marcas puedan actuar en este nuevo contexto. Todo esto para intentar dar respuesta al desafío que enfrenta una marca puntual, Havanna, una empresa que también experimenta dificultades a la hora de venderle al consumidor millennial.

En la búsqueda de una estrategia para Havanna, se realizaron diferentes análisis, se investigaron las tendencias de consumo, el *target*, se realizaron encuestas cuantitativas, entrevistas, y se recabó la opinión de expertos y protagonistas. Finalmente, con todo esto en mente, se elaboró una estrategia para dar una solución a la pregunta por el cómo vincular al público 20-35 con Havanna para garantizar la existencia de la marca en el tiempo y sin perder al público actual.

La respuesta fue Alfonsina. Alfonsina está pensada para un *target* que no tiene un problema con la marca, pero tampoco muestra interés en ella. Es una estrategia que no necesita, por lo tanto, quitar “asociaciones negativas” sino crear un vínculo con un cliente para quien Havanna hoy es parte del paisaje nacional y nada más. Es una estrategia que busca *aggiornar* espacios y experiencias para que el *target* se sienta atraído, a través de Alfonsina, hacia la marca Havanna.

Alfonsina actualizará un espacio que el *target* tiene como *viejo* y rescatará la *argentinidad* de Havanna, rejuveneciéndola con las últimas tendencias del mundo. Surgirá, así, como una experiencia argentina nacida en el siglo XXI, heredera de

una tradición del siglo XX, conectando un consumidor cosmopolita con el territorio y culturas nacionales.

Introduciendo Alfonsina, Havanna podrá recibir en sus locales a un público que hoy no la visita, sin desplazar a sus clientes más fieles actualmente. De esta forma Havanna podrá mantener su negocio actual y a la vez invertir en el consumidor que le garantizará su sustentabilidad en los años que vendrán.



Universidad de  
**San Andrés**

## Bibliografía

AIZEN, Marina (2017). El boom de la cerveza artesanal: cuál es el secreto del fenómeno de la birra casera. Publicado en Clarín Online el 29/01/2017. Disponible en: [https://www.clarin.com/viva/boom-cerveza-artesanal-secreto-fenomeno-birra-casera\\_0\\_r1eVsgkePx.html](https://www.clarin.com/viva/boom-cerveza-artesanal-secreto-fenomeno-birra-casera_0_r1eVsgkePx.html) (consulta: 20/11/2017)

ALCEDO, Alejandro (2016). Entrevista realizada por Arocha, Carvalho y Mosto el día 28/10/2016. Transcripción disponible en anexo.

ALONSO, Gonzalo (2009); ARÉBALOS, Alberto. La Revolución Horizontal. Ed. Ediciones B

ARRIAGA, Fernando (2015). Millenials: la fuerza laboral que algunas empresas ven como problema. Publicado en La Nación Online, 28/09/2015. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/millennials-la-fuerza-laboral-que-algunas-empresas-ven-como-problema/> (consulta: 20/11/2017)

BÄR, Noa (2017). Crece el consumo de alcohol entre las mujeres y los adolescentes. Publicado en La Nación Online el 14/11/2017. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/2082037-crece-el-consumo-de-alcohol-entre-las-mujeres-y-los-adolescentes> (consulta: 20/11/2017)

BAUMAN, Zygmunt (2006). Vida Líquida. Ed. Paidós.

BAUMAN, Zygmunt (2008). Vidas de Consumo. Ed. Fondo de Cultura Económica.

BAUMAN, Zygmunt (2009); Modernidad Líquida. Editorial Fondo de Cultura Económica.

BRAUN, Eduardo. La cultura se come a la estrategia para el desayuno. Diario La Nación. 12 de enero de 2014.

CHEVERTON, Peter (2007). Cómo Funcionan las Marcas. Editorial NE.

KELLER, Kevin Lane Keller. Branding. Editorial Pearson, 2009.

LENDERMAN, Max & SÁNCHEZ, Raúl (2008). Marketing Experiencial. Ed. ESIC.

LIPOVETSKY, Giles (2008). El hiper consumo en la era de la globalización. Conferencia 1. En Familias y globalización ¿qué globalización para qué futuro?. Martes 14 de octubre de 2008

NICHOLAS, Dean (2013). London Blend: Attendant, A Cafe In A Toilet. Publicado en Londonist, 26/03/2013. Disponible en: <https://londonist.com/2013/03/london-blend-attendant-a-cafe-in-a-toilet> (consulta: 20/11/2017)

NOSEDA, Alejandra (2017). El consumo saludable genera nuevos modelos de negocio. Publicado en La Nación Online el 06/03/2017. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1989858-el-consumo-saludable-genera-nuevos-modelos-de-negocios> (Consulta: 20/11/2017)

OLIVETO, Guillermo (2014). Argenchip. "El consumo como identidad". Ed. Atlántida.

PISCITELLI, Alejandro. Nativos Digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación. "Par a par. Prosumidores y post-producción". Ed. Santillana, 2009.

ROSSI, Daniela (2017). Recorrido Instabares: bares fotogénicos para subir a tus redes. Publicado en La Nación Online, 5/10/2017. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/2068793-recorrido-instabares-bares-fotogenicos-para-subir-a-tus-redes> (consulta: 20/11/2017)

SANGUINETTI, Andrés (2016). McDonald's elige Argentina para abrir un nuevo formato de locales en toda América latina. Publicado en El Cronista el 25/11/2016. Disponible en: <https://www.cronista.com/negocios/McDonalds-elige-Argentina-para-abrir-un-nuevo-formato-de-locales-en-toda-America-latina-20161125-0041.html> (consulta: 20/11/2017)

SENNETT, Richard (2006). La Cultura del Nuevo Capitalismo. "Política de Consumo". Editorial Anagrama.

TERRIBLE, Sofia (2016). Pantallas en guerra: smartphones y millenials, una fórmula imbatible. Publicado en La Nación Online el 23/11/2016. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1958524-pantallas-en-guerra-smartphones-y-millenials-una-formula-imbatible> (consulta: 20/11/2017)

TOMOYOSE, Guillermo (2017). Neko Café, el curioso lugar para pasar un rato con gatos en Japón. Publicado en La Nación Online, 26/01/2017. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1979158-neko-cafe-el-curioso-lugar-para-pasar-un-rato-con-gatos-en-japon> (consulta: 20/11/2017)

VATTIMO, Gianni y otros. En tomo a la posmodernidad, 1990, Barcelona, Anthropos.

Havanna (2017). Una dulce historia. Disponible en: [www.havanna.com.ar](http://www.havanna.com.ar) (consulta: el 20/11/2017)



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 1 – Entrevista a Alejandro Alcedo

Entrevista realizada por Sofía Arocha, Ricardo Carvalho y Lucía Mosto el día 28/10/2016, en las oficinas de Havanna, en Vicente López, a Alejandro Alcedo, Gerente Operaciones y Marketing de Havanna.

### **Pregunta. ¿Cómo es Havanna hoy?**

*Respuesta. La compañía está en el proceso de entender que no vende alfajores. Un proceso para que culturalmente se entienda eso. Algunos están más interiorizados en ese tema. Lo que nosotros queremos vender es una experiencia. Una forma de pasarla bien. Puede significar en una experiencia, que ni siquiera tendrían que consumir la gente, eso sería el extremo. Por eso hoy la compañía es una compañía de servicios, que se enfoca en la atención al cliente.*

*Desde un consumo que va desde el alfajor, hacia la mezcla de sentidos.*

*Hoy tenemos un negocio propio - la compañía elabora productos industriales y para venderlo tiene el 93% de locales, 7% vende a través de góndolas en supermercados o Free Shops. La mitad de todos los locales son propios y la otra mitad son franquicias. El único negocio que se obtiene en la franquicia es la venta del producto (la franquicia se queda con 35% de la venta del producto). Los restantes productos tienen una rentabilidad de 75% (establecida por Havanna). Mar del Plata representa un 70% de la rentabilidad del negocio, así todo en producto. El 50% del negocio está en 17 locales de la costa (sólo durante 40 días - en verano). En Buenos Aires el 70% se gana en producto (30% en cafetería), en los franquiciados el 100% se gana por los productos.*

*Para extender la marca (y vender un alfajor más) no lo podés hacer sin el café. El café no te trae la rentabilidad, pero es la que te permite generar un punto de apalancamiento para rentabilidad.*

*Cuando vas afuera, a otro país, (excepto Brasil donde sí se consume alfajor), la gente consume máximo 1 alfajor.*

*En Argentina vendemos 10% sueltos. El 90% lo vendemos en caja y en Mar del Plata sigue funcionando como un souvenir.*

*En el exterior no hay negocio posible. Por lo cual, el negocio en el exterior tiene que entrar con el café. No tiene posibilidad de expandirse.*

*El local de O'Higgins y Juramento – con un nuevo formato - desarrolló lo que son los salados, donde el alfajor se corre del local a un costado. Esto es muy importante para el exterior.*

*El desafío hoy es transformar la cultura de la compañía de vender alfajores a vender servicios. La planta está en Mar del Plata y estas decisiones están acá. Allá no entienden.*

*Tomarte el tiempo de hacer algo, “no tomamos un café, charlamos un café”. Acercarte, tomarte un tiempo, no salir corriendo. Eso está en la marca. El lado bueno de los argentinos. Acercarse, abrazarse, charlar, hablar sin “rodeos”.*

**P. ¿Qué otros gaps están viendo entre el negocio ideal y el actual?**

*R. Hay un problema de target. Estamos de 45 años para arriba, siendo “amables”.*

*Los jóvenes tienen afinidad, una buena relación, un gran conocimiento, pero poco consumo. Arranca, con suerte, a los 45 años. El mix de lo que se viene y la estética. En el mundo hay una tendencia hacia lo saludable. Tenés lo saludable porque te cuidás y el por que no son “truchos”. Respecto la genuinidad de lo que vendemos estamos tranquilos. Respecto las calorías tenemos un problema, en paradoja con la tendencia hacia al salado y al bakery, en horarios cualquiera. Havanna funciona 9-11h; 17h 20h.*

*Es difícil tener gente joven porque la gente en esa edad o lo quiere en formato diferente, o no quiere dulce, etc. Por esto es tan importante trabajar la estética. La gente hace asociaciones muy rápidamente. Hoy Havanna significa “alfajor” y la estética contribuye a eso. Hay que cambiar la estética para lograr convencer una persona de que puede comer una hamburguesa en Havanna.*



**P. ¿Cuál es la fortaleza de la compañía?**

*R. Relación con la gente. La marca es absolutamente creíble y genuina. Eso genera confianza. Si decimos que algo es bueno, la gente va a creer. Durante toda la historia de la Argentina, la receta no cambió. En una crisis, la primera cosa que se hace es empeorar la calidad. Havanna nunca lo dijo. Chocolate, manteca y harina.*

**P. Hablando del mercado, ¿Quién es tu competidor?**

*R. Havanna no tiene un competidor. Hasta que vino Starbucks nos iba muy mal. Starbucks levantó la vara del servicio. Al mismo tiempo apareció Cachafaz. Uno compite por producto y el otro por servicio. Hasta ahí el servicio era más o menos.*

*Café Martínez nos compite por consumidor. Starbucks apela a otro consumidor, otro target.*

*Las cadenas de Café crecieron, el servicio mejoró, esto provocó que cayeran cafés chiquitos.*

**Competencia de producto:** *bajo precio no competimos. Es imposible que mire como competencia uno más barato, porque no estamos dispuestos a bajar precio. Cachafaz es el problema más grave. Cachafaz es el Havanna de todos los días. Havanna siguió con la escasez. Hay una sola forma de competir con Cachafaz, a través de Publicidad. A kioscos no iríamos nunca (habría problemas de distribución. El alfajor Cachafaz varía mucho la calidad. Havanna garantiza la calidad desde la planta hacia el café. Ellos eran el alfajor artesanal que iba al kiosco. Ahora se pusieron con galletitas, cosas con arroz, etc. Dejaron de ser artesanales.*

**Competencia de retail:** *se están yendo hacia Starbucks. Hay una cuestión de la genuinidad que cada vez se achica más. No se puede vivir de genuino toda la vida. Para el standard argentino, la calidad con la que hacemos las cosas es muy*

*alto. En los retails, como Havanna no hay. A nivel internacional la historia es otra. Si generamos un ambiente distinto, con producto distinto estamos al horno.*

**P. ¿Que objetivos tienen?**

*R. O crees que la rentabilidad viene de un mix más diversificada entre alfajor, café y salado, o estás en el horno. Te preguntás “¿Como llegas a Londres?” Llegas con el alfajor, pero no te podés quedar sólo con eso.*

*Los locales donde más vendían eran Unicenter, y otros. Tenían una rentabilidad parecida a Mar del Plata. Si mirás solo los números, la conclusión obvia era cerrar los cafés.*



Universidad de  
**San Andrés**

## ANEXO 2 - Modelo matemático y matriz

### FODA.

Análisis hecho en base la pregunta: “A continuación te voy a leer algunas frases que han sido usadas para describir distintas Marcas. Me gustaría que me dijeras con cuál de estas marcas que figuran a continuación, asocias cada una de las siguientes frases. Podes marcar una, varias, todas o ninguna.”

	PANI	Le Pain Quotidiane	Nucha	Havanna	Cafe Martinez	Starbucks	Tea connection	Tienda de cafe	Le Ble	Ninina bakery	Ninguna	Todas	NSNC	PROMEDIO ATRIBUTOS
<b>MATRIZ OBSERVADA</b>														
<b>Comida</b>														
Tiene cosas ricas	24	22	16	9	10	9	27	6	14	11	1	0	0	14,80
Platos abundantes	23	10	12	4	11	6	15	4	10	7	9	0	1	10,20
Buenos ingredientes	22	24	16	10	8	10	26	7	9	13	0	1	1	14,50
Variedad de platos	15	15	9	9	12	7	20	4	7	6	4	1	4	10,40
Platos bien presentados	24	18	17	5	8	6	21	6	14	9	2	0	5	12,80
Productos industrializados	7	7	12	27	20	30	6	14	3	5	1	0	4	13,10
Platos caseros	19	19	14	5	8	5	18	7	12	11	5	0	1	11,80
Tiene oferta de platos originales	17	21	9	3	5	7	21	4	10	9	2	0	1	10,60
Su fuerte son los platos dulces/pastelería	16	11	32	20	12	10	5	7	11	14	0	1	1	13,80
Su fuerte son los platos salados	14	23	7	3	6	9	19	9	11	4	6	0	1	10,50
Su fuerte es el café	5	8	8	14	29	36	6	33	7	3	0	0	0	14,90
<b>Momentos de consumo</b>														
Para desayunar	10	16	17	21	24	26	10	24	12	9	0	1	0	16,90
Para comer Brunch	22	32	11	9	8	7	18	6	22	12	0	0	2	14,70
Para almorzar/cenar	15	16	7	6	6	6	26	6	14	8	4	0	0	11,00
Para merendar	20	25	25	21	16	25	26	19	19	15	0	2	0	21,10
Para tomar Teanner	15	15	9	2	6	7	17	6	18	11	0	1	7	10,60
Para hacer take away	7	9	9	12	11	24	11	10	8	4	1	0	3	10,50
<b>Ambiente/Servicio</b>														
Rapidez en el servicio	7	10	9	14	17	27	10	12	8	5	2	2	2	11,90
Buena atención de los mozos	9	9	10	10	14	12	17	9	7	8	0	6	4	10,50
Ambiente agradable en el local que me hace sentir cómodo	21	24	15	9	11	12	27	6	16	12	0	2	0	15,30

Se puede conversar tranquilo	11	16	13	12	10	15	23	11	10	10	3	0	0	13,10
Ambiente alegre	24	18	12	5	5	8	12	4	13	8	0	1	2	10,90
Local limpio	18	19	19	13	13	12	26	9	19	19	1	11	0	16,70
Decoración con personalidad	24	17	7	4	4	12	24	5	11	11	0	2	0	11,90
Es un lugar que invita a quedarse un rato largo	14	21	11	9	14	12	27	9	9	9	2	0	2	13,50
Ofrecen buena conexión a wifi gratis	6	11	7	9	9	15	8	6	6	7	2	3	13	8,40
Fila para entrar	20	15	9	3	7	12	9	5	12	13	4	1	3	10,50
<b>Frecuencia</b>														
Para ir un día cualquiera	3	14	10	10	12	16	12	10	5	5	8	2	1	9,70
Para ir en ocasiones especiales	16	14	13	9	10	8	18	7	13	11	8	1	1	11,90
<b>Compañía</b>														
Para ir con amigas	22	21	22	19	18	23	27	13	20	13	0	6	0	19,80
Para ir solo	0	10	0	23	18	35	1	13	3	0	2	0	0	10,30
Para ir con familia	14	15	15	13	10	9	17	11	15	12	3	4	0	13,10
Para ir con pareja	22	23	15	6	11	12	29	9	17	13	0	2	1	15,70
<b>Accesibilidad</b>														
Locales bien ubicados	19	20	12	25	29	26	17	16	7	7	0	4	2	17,80
Tiene precios elevados	18	13	13	9	8	15	16	6	6	5	1	5	2	10,90
Buena relación Precio/Calidad	16	18	7	13	12	11	19	15	15	8	1	3	1	13,40
<b>Marca</b>														
Marca joven	21	11	11	8	5	18	21	8	9	12	1	1	1	12,40
Marca moderna	21	17	8	8	6	14	23	4	15	13	0	0	0	12,90
Marca innovadora	14	16	8	3	5	13	19	5	2	7	2	0	1	9,20
<b>Propuesta</b>														
Ofrece una propuesta para todos	10	13	14	24	21	20	16	14	10	6	2	7	1	14,80
Ofrece una propuesta para mujeres	15	11	11	8	7	6	21	4	14	11	1	3	6	10,80
<b>PROMEDIO MARCA</b>	15,61	16,27	12,22	10,88	11,61	14,46	17,83	9,34	11,29	9,17	1,90	1,78	1,80	12,87
<b>EQUITY</b>	1,21	1,26	0,95	0,85	0,90	1,12	1,39	0,73	0,88	0,71				

Fuente: elaboración propia en base a encuesta



Para ir un día cualquiera	12	12	9	8	9	11	13	7	9	7
Para ir en ocasiones especiales	14	15	11	10	11	13	16	9	10	8
<b>Compañía</b>										
Para ir con amigas	24	25	19	17	18	22	27	14	17	14
Para ir solo	12	13	10	9	9	12	14	7	9	7
Para ir con familia	16	17	12	11	12	15	18	10	11	9
Para ir con pareja	19	20	15	13	14	18	22	11	14	11
<b>Accesibilidad</b>										
Locales bien ubicados	22	23	17	15	16	20	25	13	16	13
Tiene precios elevados	13	14	10	9	10	12	15	8	10	8
Buena relación Precio/Calidad	16	17	13	11	12	15	19	10	12	10
<b>Marca</b>										
Marca joven	15	16	12	10	11	14	17	9	11	9
Marca moderna	16	16	12	11	12	14	18	9	11	9
Marca innovadora	11	12	9	8	8	10	13	7	8	7
<b>Propuesta</b>										
Ofrece una propuesta para todos	18	19	14	13	13	17	21	11	13	11
Ofrece una propuesta para mujeres	13	14	10	9	10	12	15	8	9	8
<b>FODA</b>										
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Universidad de <b>San Andrés</b></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>PANI</p> <p>Le Pain Quotidiane</p> <p>Nucha</p> <p>Havanna</p> <p>Cafe Martinez</p> <p>Starbucks</p> <p>Tea connection</p> <p>Tienda de cafe</p> <p>Le Ble</p> <p>Ninina bakery</p> </div> </div>										
<b>Comida</b>										
Tiene cosas ricas	6	3	2	-4	-3	-8	6	-5	1	0
Platos abundantes	11	-3	2	-5	2	-5	1	-3	1	0
Buenos ingredientes	4	6	2	-2	-5	-6	6	-4	-4	3
Variedad de platos	2	2	-1	0	3	-5	6	-4	-2	-1
Platos bien presentados	8	2	5	-6	-4	-8	3	-3	3	0
Productos industrializados	-9	-10	0	16	8	15	-12	4	-8	-4
Platos caseros	5	4	3	-5	-3	-8	2	-2	2	3
Tiene oferta de platos originales	4	8	-1	-6	-5	-5	6	-4	1	1
Su fuerte son los platos dulces/pastelería	-1	-6	19	8	0	-6	-14	-3	-1	4
Su fuerte son los platos salados	1	10	-3	-6	-3	-3	4	1	2	-3
Su fuerte es el café	-13	-11	-6	1	16	19	-15	22	-6	-8

<b>Momentos de consumo</b>											
Para desayunar	-11	-5	1	7	9	7	-13	12	-3	-3	
Para comer Brunch	4	13	-3	-3	-5	-10	-2	-5	9	2	
Para almorzar/cenar	2	2	-3	-3	-4	-6	11	-2	4	0	
Para merendar	-6	-2	5	3	-3	1	-3	4	0	0	
Para tomar Teanner	2	2	-1	-7	-4	-5	2	-2	9	3	
Para hacer take away	-6	-4	-1	3	2	12	-4	2	-1	-3	
<b>Ambiente/Servicio</b>											
Rapidez en el servicio	-7	-5	-2	4	6	14	-6	3	-2	-3	
Buena atención de los mozos	-4	-4	0	1	5	0	2	1	-2	1	
Ambiente agradable en el local que me hace sentir cómodo	2	5	0	-4	-3	-5	6	-5	3	1	
Se puede conversar tranquilo	-4,9	-1	1	1	-2	0	5	1	-1	1	
Ambiente alegre	11	4	2	-4	-5	-4	-3	-4	3	0	
Local limpio	-2	-2	3	-1	-2	-7	3	-3	4	7	
Decoración con personalidad	10	2	-4	-6	-7	-1	8	-4	1	3	
Es un lugar que invita a quedarse un rato largo	-2	4	-2	-2	2	-3	8	-1	-3	-1	
Ofrecen buena conexión a wifi gratis	-4	0	-1	2	1	6	-4	0	-1	1	
Fila para entrar	7	2	-1	-6	-2	0	-6	-3	3	6	
<b>Frecuencia</b>											
Para ir un día cualquiera	-9	2	1	2	3	5	-1	3	-4	-2	
Para ir en ocasiones especiales	2	-1	2	-1	-1	-5	2	-2	3	3	
<b>Compañía</b>											
Para ir con amigas	-2	-4	3	2	0	1	0	-1	3	-1	
Para ir solo	-12	-3	-10	14	9	23	-13	6	-6	-7	
Para ir con familia	-2	-2	3	2	-2	-6	-1	1	4	3	
Para ir con pareja	3	3	0	-7	-3	-6	7	-2	3	2	
<b>Accesibilidad</b>											
Locales bien ubicados	-2,6	-2,5	-4,9	10,0	12,9	6,0	-7,7	3,1	-8,6	-5,7	
Tiene precios elevados	4,8	-0,8	2,6	-0,2	-1,8	2,7	0,9	-1,9	-3,6	-2,8	
Buena relación Precio/Calidad	-0,3	1,1	-5,7	1,7	-0,1	-4,1	0,4	5,3	3,2	-1,5	
<b>Marca</b>											
Marca joven	6,0	-4,7	-0,8	-2,5	-6,2	4,1	3,8	-1,0	-1,9	3,2	
Marca moderna	5,4	0,7	-4,2	-2,9	-5,6	-0,5	5,1	-5,4	3,7	3,8	
Marca innovadora	2,8	4,4	-0,7	-4,8	-3,3	2,7	6,3	-1,7	-6,1	0,4	
<b>Propuesta</b>											
Ofrece una propuesta para todos	-8	-6	0	11	8	3	-5	3	-3	-5	

Ofrece una propuesta para mujeres	2	-3	1	-1	-3	-6	6	-4	5	3
-----------------------------------	---	----	---	----	----	----	---	----	---	---

*Fuente: elaboración propia en base a encuesta*

Referencia		Ejemplos
>5 y <10	Potencial fortaleza	8
>10	Fortaleza	12
<-10 y <-5	Potencial debilidad	-7
<-10	Debilidad	-11

Perfil Posicionamiento - Players	
<b>Pani</b>	Propuesta abundante, casera y ambiente alegre
<b>Le Pain Quotidiane</b>	Propuesta para brunch con buenos ingredientes
<b>Nucha</b>	Propuesta de pastelería
<b>Havanna</b>	Propuesta industrializada y para todos.
<b>Cafe Martinez</b>	Buena ubicación
<b>Starbucks</b>	Propuesta rápida, especializada en café y para ir solo
<b>Tea connection</b>	Propuesta para almorzar/cenar
<b>Tienda de cafe</b>	Propuesta para desayunar y especializada en café
<b>Le Ble</b>	Posicionamiento poco diferenciado, para tomar el teanner
<b>Ninina bakery</b>	Propuesta sin atributos destacables

*Fuente: elaboración propia en base a encuesta*

Universidad de  
San Andrés



## ANEXO 3 – Formulario de Encuesta

**Objetivo:** entender que busca el comportamiento del tarde o 25-35 años, en Argentina, cuando visita un café o un bar.

1) Elija una opción

- 15-19 años
- 20-35
- más de 36

2) Elija una opción

- Hombre
- Mujer

3) Si te juntas para estudiar o trabajar, ¿qué valorás más a la hora de elegir el local? (respuesta abierta)

4) ¿Cuán importante es para vos la rapidez del servicio cuando te juntás con amigos para tomar algo?

- 1 - 7

5) ¿Cuán importante es la calidad de los productos cuando te juntas con amigos para tomar algo?

- 1 - 7

6) ¿Te tomarías una cerveza, un vino o un trago en un local como Starbucks?

- Si
- No

7) Si tenés que elegir un local para encontrarte con tus amigos a la tarde, ¿cuál valorás?

(respuesta abierta)

8) Por qué elegís ese trabajo para encontrarte con tus amigos?

9) Si tenés que elegir un local para hacer un trabajo de la facultad o de la oficina, cual elegis?

(respuesta abierta)

10) Por qué elegiste ese local para hacer el trabajo?

11) Cual de los siguientes te parece que ofrece la mejor calidad de productos?

- Cafe Martinez
- Havanna
- Starbucks
- Pani
- Tea Connection
- Green Eat
- Tienda de Café
- Le Pain Quotidien

12) Cual de los siguientes te parece que ofrece la mejor calidad de servicio?

- Cafe Martinez
- Havanna
- Starbucks
- Pani
- Tea Connection
- Green Eat
- Tienda de Café
- Le Pain Quotidien

13) Utilizás las apps y tecnologías (pagars) que ofrecen los locales de comida para pedir?

- Sí
- No

14) Cuán dispuesto estarías a utilizar nuevas tecnologías en este tipo de locales?

- 1-7

15) ¿Con qué frecuencia usas las redes sociales, para comunicar, a través de tweets, fotos, vídeos, que visitaste un local con lo cual te identificas?

- 1-7

16) Evalúa estos locales según tu preferencia. 1-7

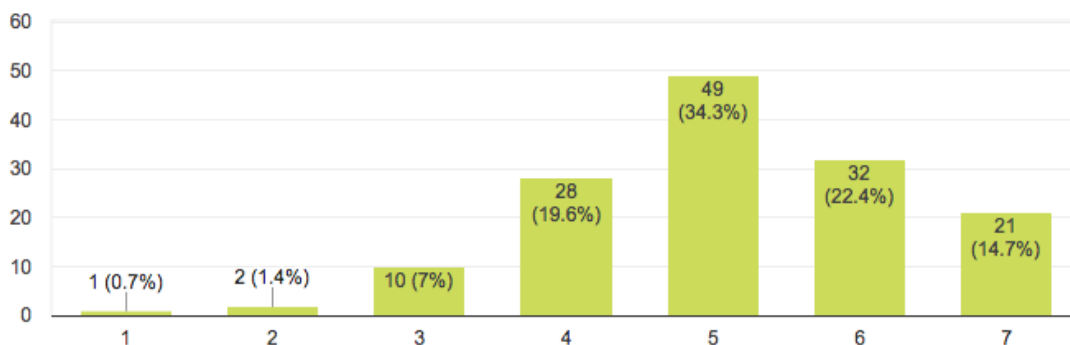
- Cafe Martinez
- Havanna
- Starbucks
- Pani
- Tea Connection
- Green Eat
- Tienda de Café
- Le Pain Quotidien



Universidad de  
**San Andrés**

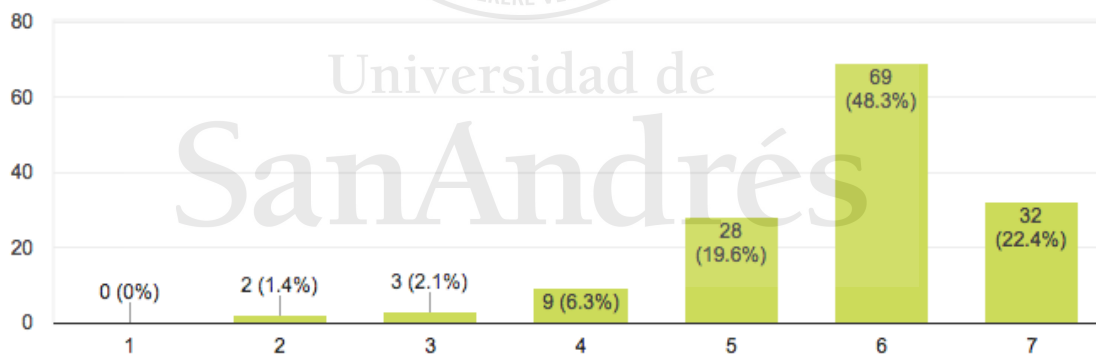
## ANEXO 4 – Resultados de Encuesta

Figura 2. ¿Cuán importante es para vos la rapidez del servicio cuando te juntás con amigos para tomar algo?



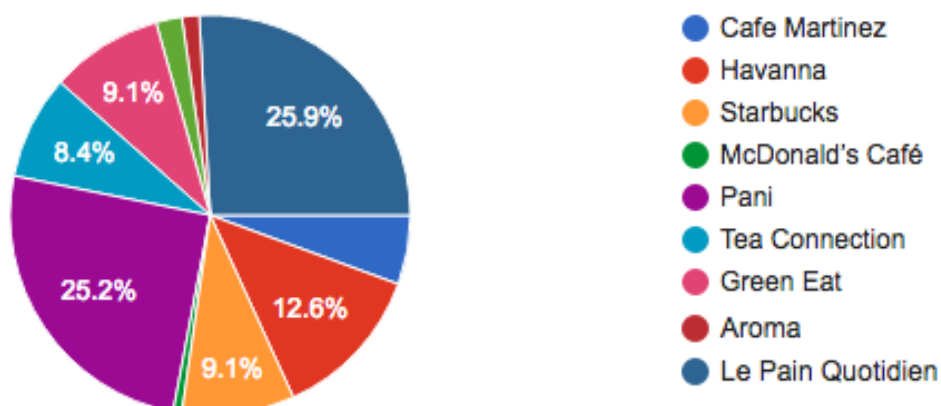
Fuente: Google Forms en base a encuesta

Figura 3. ¿Cuán importante es la calidad de los productos cuando te juntas con amigos para tomar algo?



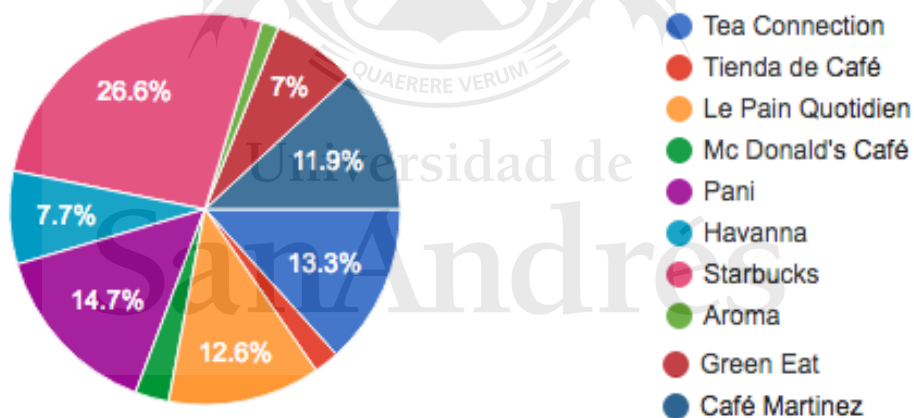
Fuente: Google Forms en base a encuesta

Figura 4. Cual de los siguientes te parece que ofrece la mejor calidad de productos?



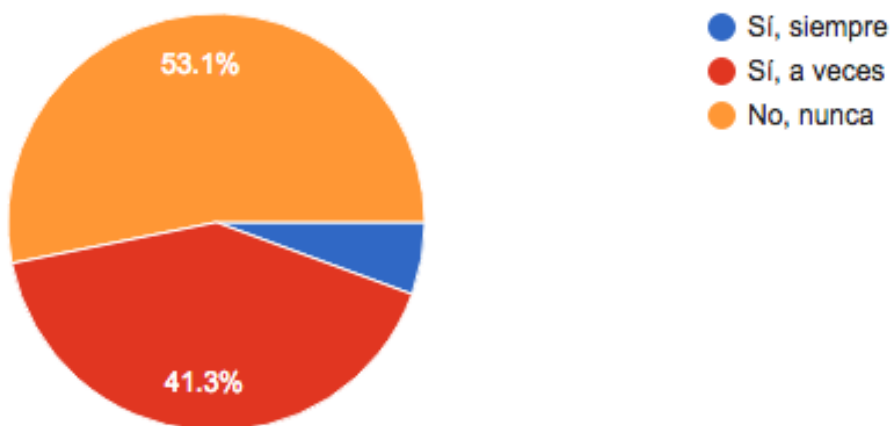
*Fuente: Google Forms en base a encuesta*

Figura 5. Cual de los siguientes te parece que ofrece la mejor calidad de servicio?



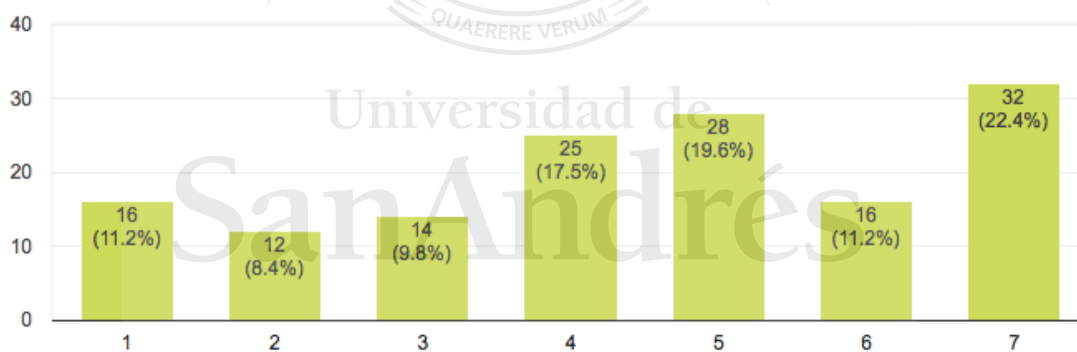
*Fuente: Google Forms en base a encuesta*

Figura 6. Utilizás las apps y tecnologías (*pagers*) que ofrecen los locales de comida para pedir?



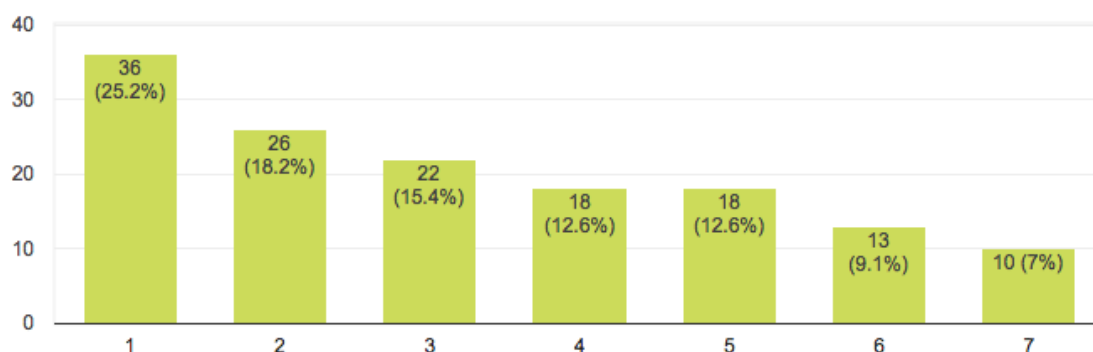
Fuente: Google Forms en base a encuesta

Figura 7. Cuán dispuesto estarías a utilizar nuevas tecnologías en este tipo de locales?



Fuente: Google Forms en base a encuesta

Figura 8. ¿Con qué frecuencia usas las redes sociales, para comunicar, a través de tweets, fotos, vídeos, que visitaste un local con lo cual te identificas?



Fuente: Google Forms en base a encuesta

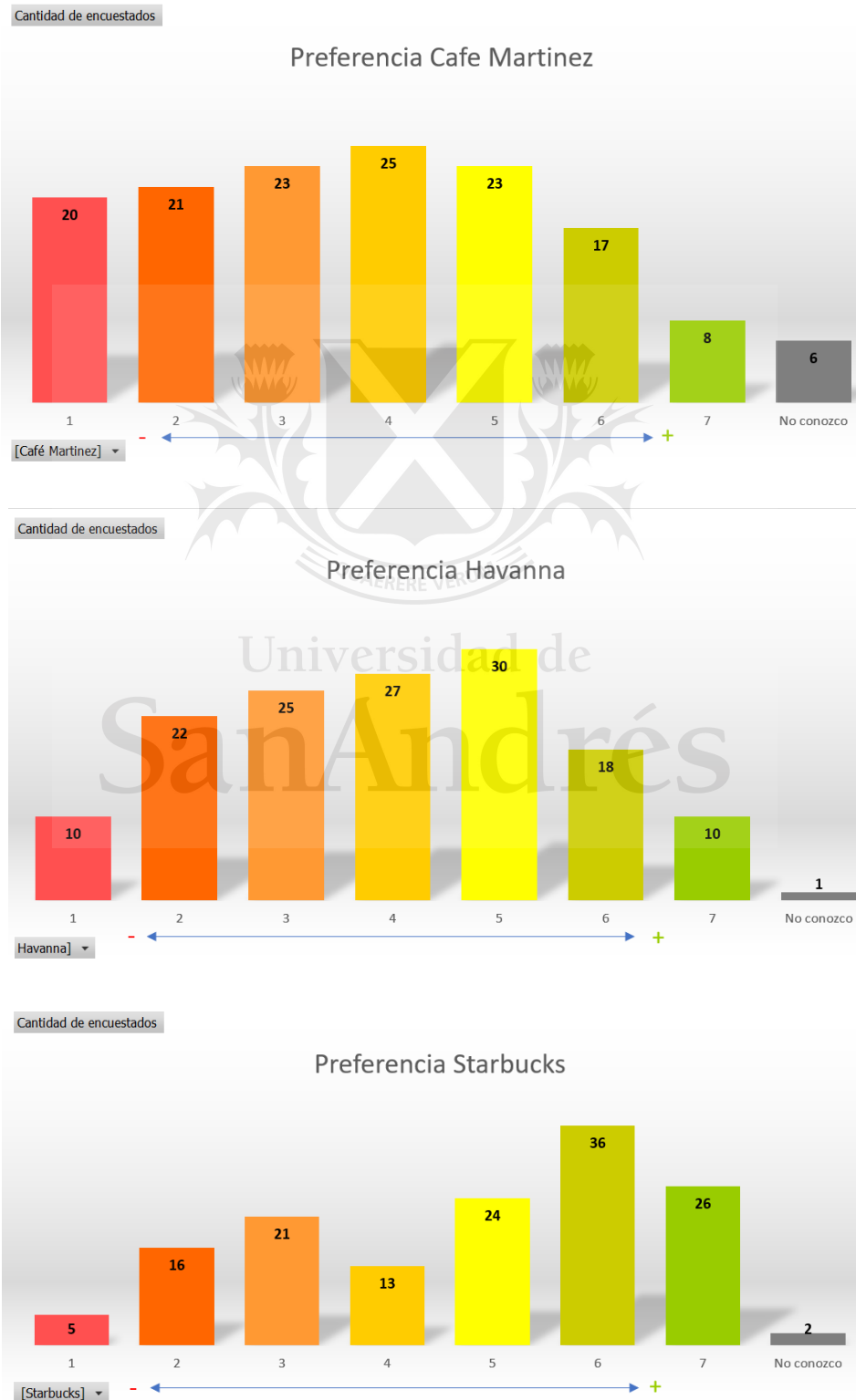
Figura 9. Conocimiento de marca, promedio de evaluación de los locales y desviación estándar de preferencia.

Competencia	Desconocimiento	Conocimiento	Preferencia	Desviación
Starbucks	1%	99%	4,8	1,79
Pani	21%	79%	4,3	2,00
Le Pain Q	35,85%	64,15%	4,2	2,15
Tea connection	28,57%	71,43%	4,1	1,95
Havanna	0,70%	99,30%	4	1,67
Green Eat	27,43%	72,57%	3,9	1,91
Café Martinez	4,35%	95,65%	3,7	1,78
Tienda de Café	29,73%	70,27%	3,4	1,80

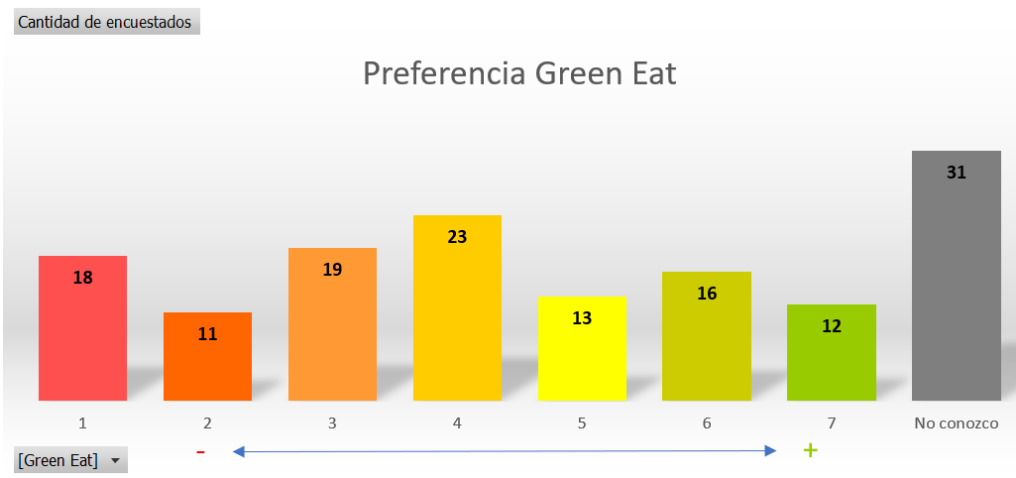
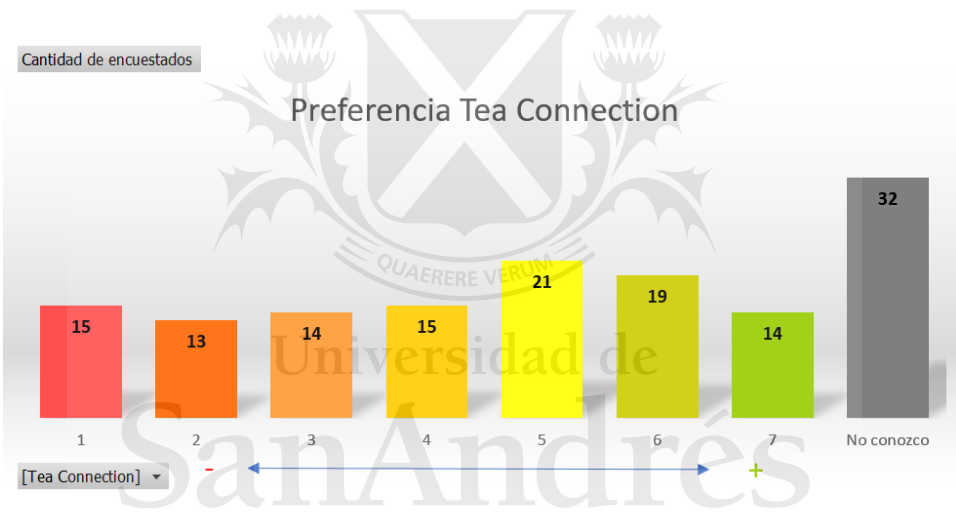
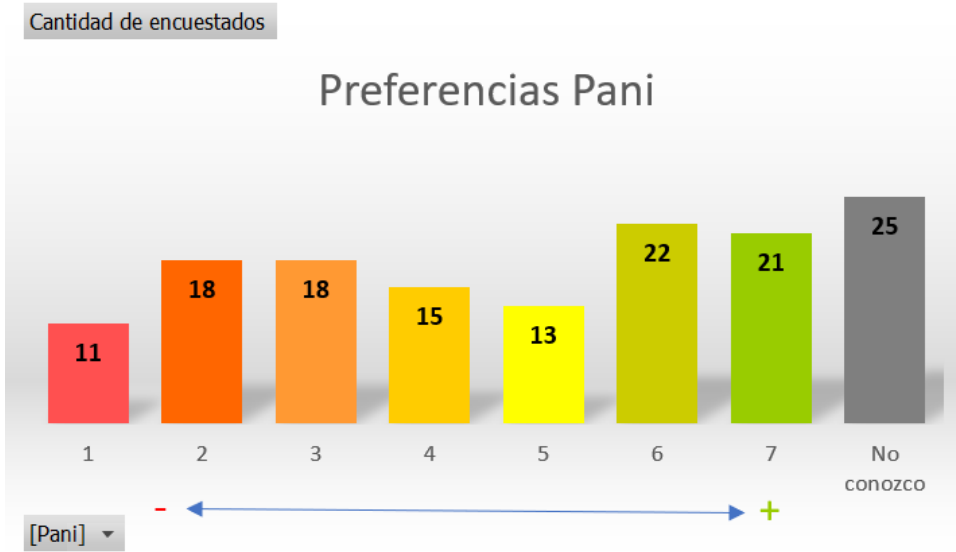
Fuente: elaboración propia en base a encuesta

Figura 10 – 17. Evalúa estos locales según tu preferencia siendo 1 nada preferido y 7 muy preferido

Histograma de preferencias:



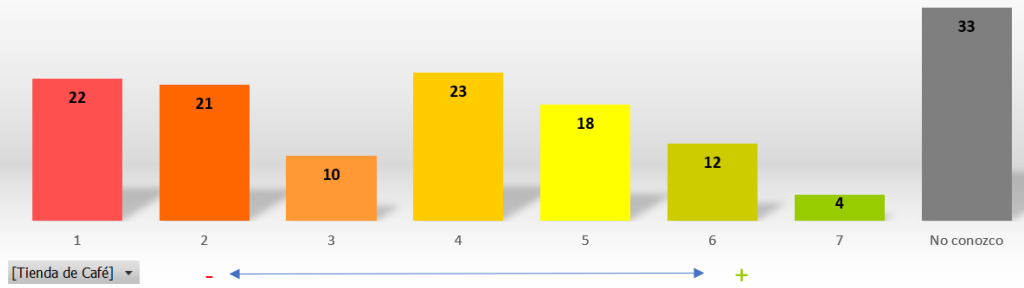




Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

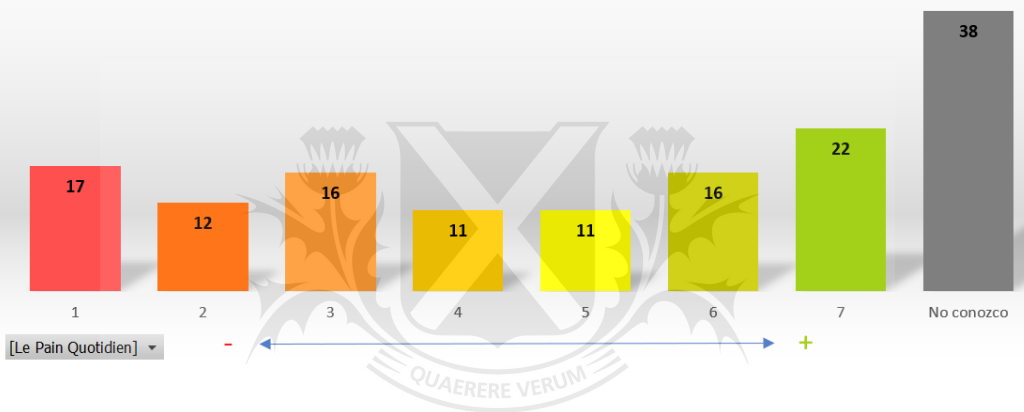
Cantidad de encuestados

## Preferencias Tienda de Café



Cantidad de encuestados

## Preferencia Le Pain Quotidien



Universidad de  
**San Andrés**

### **Capítulos individuales.**

A continuación, se presentan tres capítulos sobre el proyecto “Alfonsina” descrito en este trabajo.

El primer capítulo, por Sofía Arocha, detalla el modelo de negocio de Alfonsina. Aquí se visualiza las características de la industria en que el proyecto va a operar, las estructuras de costos y como la propuesta capturar valor; se calculan los márgenes y proyección de crecimiento de los eventos. Esta sección explica, además, cómo este modelo entra en convergencia y divergencia con el actual de Havana y los beneficios de tener tal marca y estructura como respaldo.

En segundo lugar, Lucía Mosto, entendiendo el paradigma de la sociedad actual expone cómo funcionará el modelo de atención de estos eventos para el segmento target propuesto. Aquí se analizan los procesos que conllevan los tiempos, la calidad y el customer journey. Por último, se brinda una propuesta para llevar a cabo la transición del servicio de Havana actual a la propuesta para Alfonsina.

En tercer lugar, Ricardo Carvalho propone la estrategia de marketing digital para Alfonsina. Para eso, empieza por un análisis del consumo de redes sociales en Argentina. A continuación desarrolla el concepto por detrás de la estrategia, así como el rol que asumirá cada red en la misma. Finalmente, se enuncian objetivos, indicadores y costos. Termina con una apreciación de lo que generará dicha estrategia a la hora de posicionar Alfonsina en la mente del *target*.



Universidad de  
**San Andrés**