



Pontificia Universidad Católica Argentina  
Facultad de Ciencias Económicas  
Buenos Aires, Argentina

Tesis en cumplimiento parcial de los requisitos para la carrera de:  
Maestría en Administración de Empresas (MBA)

**La Vuelta de la Donut a la República Argentina**  
Plan de Marketing y Comunicaciones para el Regreso  
de la marca Dunkin' Donuts a la Argentina

Autora: Nicole Samantha Waites  
Marzo 2019

Director(es): Daniel Castejón - Juan Ignacio Serenellini

## **ABSTRACTO**

El objetivo principal de esta tesis es proponer una estrategia de marketing y comunicaciones para el nuevo lanzamiento de Dunkin 'Donuts en el mercado argentino.

La declaración del problema se basa en el entendimiento de que Dunkin' Donuts ha existido anteriormente y ha fracasado en el mercado argentino alrededor de los años noventa.

La tesis analizará el mercado local y las preferencias globales a fin de detectar un espacio de mercado para la re-instalación de la marca. Analizará también qué métodos de comunicación serán necesarios para captar el mercado en Argentina a partir de encuestas, entrevistas y datos históricos.

Explorará la situación real política y económica en el país y cómo eso afecta el subsector de las cafeterías y sus consumidores. La tesis demuestra que la estrategia de marketing principal de Dunkin' Donuts sería centrarse en el factor divertido de su vibrante marca y sus productos, apuntando a los millennials (22-37 años) trabajadores cuyo gasto es relativamente alto y cuya propensión al consumo de café se encuentra entre las más altas. Ellos que residen en Ciudad Autónoma de Buenos Aires serían el target market. Por lo tanto, las mejores formas de llegar a esta audiencia serían las publicidades públicas y las campañas en las

redes sociales – para reintroducir y relanzar a la compañía en el mercado local de Argentina.

## **RESUMEN EN INGLES**

The main objective of this thesis is to propose a marketing and communications strategy for the re-launch of Dunkin' Donuts in the Argentine market.

The problem statement is based on the understanding that Dunkin' Donuts has existed previously and has failed in this local market back in the late 1990s.

The thesis will analyze the local market and global preferences in order to detect a market space for the re-installation of the brand. It will also analyze what communication methods will be necessary to capture the market in Argentina from surveys, interviews and historical data.

It will explore the actual political and economic situation in the country and how that affects the coffee subsector and its consumers. The thesis shows that the main marketing strategy of Dunkin' Donuts would be to focus on the fun factor of its vibrant brand and its products, targeting millennial (between 22-37 years old) workers whose spending is relatively high and whose propensity to consume coffee is among the highest. Those who reside in the Autonomous City of Buenos Aires would be the target market. Therefore, the best ways to reach this audience would be public advertising and campaigns on social networks - to reintroduce and re-launch the company in the local Argentine market.

## **METODOLOGÍA**

He utilizado encuestas y entrevistas como una fuente principal de datos junto con los datos históricos y la información pública que se encuentran archivados en las noticias (formato digital) y en los sitios web corporativos.

Se realizó una encuesta a través de una plataforma digital en la que 50 individuos de diferentes rangos de ingresos, edad, nivel socioeconómico y localización fueron entrevistados. Usé un estilo más cuantitativo con preguntas cerradas, entregadas en el mismo formato y el mismo orden a cada encuestado. Esto permitió un análisis rápido del mercado general, así como la detección de hábitos y opiniones generales en lo que se refería al tema de la tesis, pero sin duda podría representar una limitación en términos de tamaño de la muestra.

También se llevaron a cabo entrevistas personales, cualitativas con el público en general, los empleados de las cafeterías, y los clientes de las cafeterías, donde los datos de algunas entrevistas seleccionadas (específicamente las entrevistas con Agustina Fitolite y Matias Rosales) se citaron en el proyecto de tesis presentada.

Además, revisé los datos encontrados en línea publicados por fuentes de noticias creíbles, así como también informes gubernamentales y corporativos para construir una imagen completa para la tesis utilizando múltiples fuentes.

## **ÍNDICE**

Introducción _____	1
Capítulo 1: Contexto Macroeconómico y Político Actual Internacional y de la Argentina _____	3
Contexto mundial _____	3
Contexto regional _____	6
Contexto argentino _____	7
Capítulo 2: Situación Actual y el Modo en que Afecta el Entorno Político y Económico al Sector Cafetería _____	18
Contexto y consumo de café en Argentina _____	18
Composición del sector de las cafeterías en el país _____	19
Subclasificación de los Players Principales _____	27
Hipótesis/perspectivas para el sector _____	29
Capítulo 3: Realidades del Consumidor de Café y sus Hábitos _____	31
Hábitos y preferencias generales del consumo de café en Argentina _____	31
Los Millennials en la Argentina: Sus Hábitos y Sus Preferencias _____	36
Preferencia Hacia Cafeterías del Exterior, Específicamente Los Estados Unidos _____	38

Capítulo 4: Desarrollo de la Oportunidad para Dunkin' Donuts como	
Posición para Capturar el Mercado	40
Posicionamiento	41
El producto estrella	47
(Cambio de Nombre) Rebranding	49
Capítulo 5: Recomendaciones Estratégica de Marketing y Comunicación	
para la Conquista de Argentina por parte de Dunkin'	
Donuts	52
Entrada a un nuevo mercado	52
Target market	53
Localización de las tiendas	54
Estrategia de marketing	56
Sugerencias para la mensajería	63
Plan de medios	64
Conclusión	67
Bibliografía	69
Anexos	77

## INTRODUCCIÓN

Dunkin' Donuts, conocida por muchos como una de las franquicias más populares y exitosas de donuts en el mundo, no pudo llegar a tener un éxito sostenido en la Argentina hace 30 años. Ingresó al país en la década del ochenta como una novedad, pero poco tiempo después, en el año 1998, tuvo que cerrar sus puertas. No eran rival para las numerosas casas de café y multitud de medialunas que surgen de sus bandejas en todos los rincones de Buenos Aires.

Hoy, con un clima político y social más abierto a la inversión extranjera y más instalaciones de marcas extranjeras, esta tesis pretende probar que ahora es el momento perfecto para que el *powerhouse* Dunkin' Donuts evalúe la posibilidad de abrir sus puertas de vuelta en la Argentina.

¿Qué tendría que hacer esta marca para volver a entrar en el mercado? ¿Es ahora el momento adecuado? ¿Quién es el mercado objetivo? ¿Dónde empezarían? ¿Qué tipo de marca y mensajería deben utilizarse para transmitir mejor su mensaje? Estas son las preguntas que responderá esta tesis.

Esta tesis está estructurada en cinco capítulos principales para exponer sobre esta idea de que Dunkin' Donuts debería aprovecharse del momento y reinsertarse en el mercado argentino.

Primero, se explorará el contexto macroeconómico y político actual internacional y de la Argentina para poder entender la situación que enfrenta el país actualmente. Segundo, se explicará cómo la situación actual afecta al sector cafetería – el sector donde estaría Dunkin' Donuts si volviera a ingresar al país. Tercero, se explorará las realidades y preferencias del consumidor de café y sus hábitos para poder entender bien al *target market* y sus *insights*. Cuarto, se desarrollará de la oportunidad que debería aprovechar Dunkin' Donuts como posición para insertarse en el mercado. Y finalmente, se darán estrategias de marketing y comunicación para la conquista de la Argentina por parte de Dunkin' Donuts.

Antes de lanzarse en el tema, se debe el agradecimiento a varias personas que ayudaron a hacer un trabajo más completo y equilibrado. En primer lugar, a mi tutor Juan Ignacio Serenellini, cuya inestimable experiencia en marketing y apoyo como guía a lo largo de este proceso de escritura fue necesaria para garantizar que la tesis se complete. Segundo, a Matías Rosales, Manuela Pelaez, Beverly Waites y Samuel Waites quienes me apoyaron emocionalmente durante la construcción de esta obra. A mi empleador que me apoyó financieramente con el programa de MBA. Y, por último, a la Pontificia Universidad Católica Argentina, que me ha brindado la oportunidad de exponer sobre este tema – como amante de las donuts y, a la vez, aficionada como marketinera creativa, el tema de esta tesis que ha combinado dos cosas que me apasionan en la vida.

## **CONTEXTO MACROECONÓMICO Y POLÍTICO ACTUAL INTERNACIONAL Y DE LA ARGENTINA**

La economía argentina y el ámbito político es siempre un tema interesante. Muchas de las preguntas tienen que ver con que si habrá o no más inversión extranjera, si Argentina es capaz de combatir la alta inflación, si el nivel de empleo aumentará en el futuro, si el FMI ayudará a reducir el déficit fiscal – o si Argentina va a seguir en riesgo de una crisis total. Este capítulo analiza cómo Argentina se posiciona globalmente en este momento en un breve repaso de su actual estado económico y político.

### **CONTEXTO MUNDIAL**

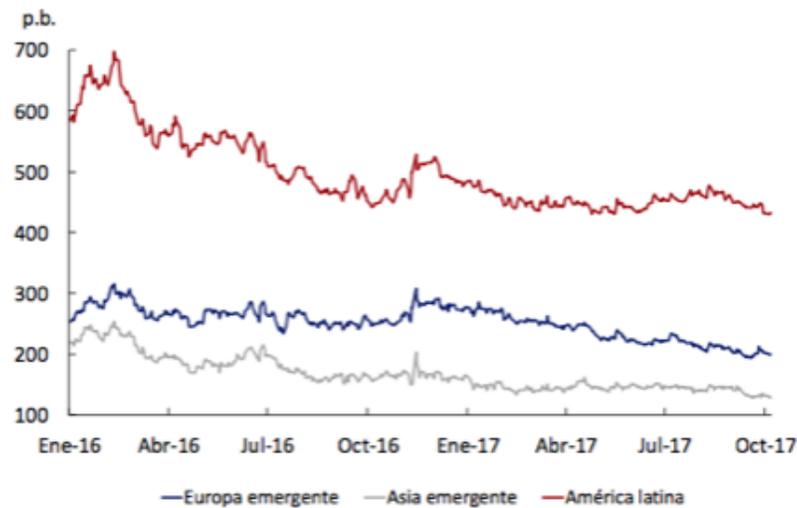
En los últimos diez años el mundo pasó por una serie de crisis, eventos importantes, y momentos negativos a nivel económico: la crisis financiera mundial del 2008-2009, la crisis de la deuda soberana europea de 2010-2012, y los reajustes de los precios de los productos básicos de 2014-2016 para nombrar algunos. A pesar de las crisis y las consiguientes fragilidades, la economía mundial se ha fortalecido

Según el informe de las Naciones Unidas “Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2018”, en 2017, el crecimiento económico mundial ha alcanzado un aumento de 3%: el crecimiento más alto desde 2011. La mejora es generalizada – aproximadamente dos tercios de los países del mundo han vivido un crecimiento superior en 2017 que en el año anterior (FMI, 2019). Se espera que el crecimiento mundial se mantenga estable alrededor un 3,0-3,5 % durante los próximos años. Se estima que en 2018 el crecimiento mundial fue de 3,7% y según las estimaciones del Fondo Monetario Internacional la economía mundial crecerá un 3,5% en 2019 y 3,6% en 2020 (FMI, 2019).

Las condiciones para la inversión han mejorado en un contexto de baja inestabilidad financiera, menor debilidad del sector bancario, recuperación de algunos sectores de productos básicos y mejores perspectivas macroeconómicas mundiales.

“Los costos de financiación por lo general siguen siendo bajos y los diferenciales han disminuido en muchos mercados emergentes como consecuencia del descenso de las primas de riesgo” (United Nations, 2018).

**Gráfico 2.6 | Emergentes. Primas de riesgo soberano**



Fuente: Bloomberg y FMI, *World Economic Outlook*

1

Todo esto ha contribuido a incrementar la entrada de corrientes de capital en los mercados emergentes, incluido el aumento de los préstamos transfronterizos, y a fortalecer la expansión del crédito en las economías desarrolladas y en desarrollo.

Las emisiones de deuda de países emergentes, de hecho, se han incrementado, en lo que va del 2017 con respecto al mismo período de 2016, en un 37%, donde el sector corporativo tuvo tanto mayor participación como mayor dinamismo.

---

<sup>1</sup> “Informe De Política Monetaria Octubre 2017.” BCRA, Banco Central De La República Argentina, Oct. 2017, [http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM\\_Octubre\\_2017.pdf](http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM_Octubre_2017.pdf)

La mejora de las condiciones económicas, juntamente a estos flujos de capitales, al principio del año ha generado una modesta reactivación de la inversión productiva en algunas de las grandes economías.

Alrededor del 60% de la aceleración de la actividad económica mundial en 2017 se debió a la formación bruta de capital fijo. Ese mejoramiento obedece a que el punto de partida era muy bajo, tras dos años de crecimiento muy débil de la inversión, ya que la inversión mundial había sido escasa durante un período prolongado.

A nivel comercial mundial, en el año 2017, la situación también mejoró debido principalmente al crecimiento en la demanda de importaciones en Asia Oriental.

Sin embargo, los ajustes recientes en algunas de las relaciones comerciales más importantes, como las decisiones del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte de abandonar la Unión Europea (Brexit) y de los Estados Unidos de América de renegociar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y de re-evaluar las disposiciones de sus demás acuerdos comerciales en vigor, han causado preocupación por la posible escalada de las barreras y disputas comerciales. “Asimismo, las barreras y disputas comerciales podrían intensificarse si otros países responden con represalias” (United Nations, 2019).

“De esta manera, en un entorno comercial cada vez más restrictivo, se podrían mermar las perspectivas de crecimiento a mediano plazo, debido a la interdependencia que existe entre el comercio, la inversión y el crecimiento de la productividad” (United Nations, 2018). En ese contexto, no es absurdo suponer que las políticas al nivel global van a ir centrándose en defender y reactivar la cooperación comercial multilateral y destacar los beneficios que se pueden obtener del comercio de servicios.

Asimismo, el prolongado período de abundante liquidez y bajo costo de endeudamiento ha contribuido a un incremento adicional del endeudamiento mundial y al alza de los desequilibrios financieros, y también está “vinculado a los actuales precios de los activos, que son elevados y sugieren una infravaloración del riesgo” (Aharonian, 2018).

Muchas economías en desarrollo, en especial aquellas cuyos mercados de capitales son más abiertos, siguen siendo vulnerables al aumento repentino de la aversión al riesgo, lo que podría pasar con una normalización de las políticas monetarias de las economías desarrolladas.

“Las crecientes tensiones geopolíticas podrían agudizar la tendencia hacia políticas más unilaterales y aislacionistas” (United Nations, 2018). Sin embargo, como se señaló en el Wall Street Journal, el FMI ha reducido las proyecciones de crecimiento global, pero ciertamente no espera un caos de ningún tipo, sino una desaceleración:

A pesar de la crisis de los mercados emergentes, la economía global entró en este período en una ola de fuerza. El año pasado, casi todas las economías experimentaron un alza sincronizada en el crecimiento, dejando a la economía en una posición más fuerte para resistir la turbulencia de este año. El FMI espera una desaceleración pero no un desastre. En particular, el FMI dijo que cree que es poco probable que la turbulencia en los mercados emergentes se propague. (Zumbrun, 2018)

Esto proporciona esperanza para el futuro crecimiento económico mundial y la cooperación política que, a su vez, permite que los mercados y las regiones emergentes prosperen.

## **CONTEXTO LATINOAMERICA**

América Latina tiene la tercera economía combinada más grande del mundo y muchos países de la región han sido reconocidos por su desarrollo acelerado y su crecimiento económico. Para la región de América Latina, las perspectivas de crecimiento siguen siendo sólidas y la inestabilidad se ha contenido hasta cierto punto en el área, ya que las primas de riesgo se han reducido en general en toda la región.

Tanto es así que “comenzará el ciclo de alzas en las tasas de interés en 2019 ante la inflación controlada y la recuperación de la demanda interna” de la mayoría de los países más importantes de la región (BBVA Research, 2018). También puede ver las presiones inflacionarias contenidas en la mayoría de los países, excepto en Argentina.

Si bien ya puede ver que el aumento en las tasas de interés por parte de la Reserva Federal ha impactado a estos países a través de la depreciación de la moneda, habrá una política de control para evitar una mayor depreciación. Pero hay una “excepción en Argentina, donde se anticipa una depreciación nominal más en línea con la inflación del modo de no erosionar excesivamente la competitividad de la ganada”. (BBVA Research, 2018).

Aun así, habrá un crecimiento en la región latinoamericana dado el impulso de la inversión, privada y pública, en el mundo. Y además, el escenario comercial general en la región es ayudado por pactos como el Mercosur y el LAFTA. Los acuerdos comerciales en realidad cubren el 70% de todo el comercio en América Latina y el Caribe, lo que ayuda a aumentar el comercio entre la región.

Los beneficios fiscales y los incentivos laborales se encuentran entre algunas de las políticas que están muy presentes en los países latinoamericanos para incentivar la inversión extranjera.

Los panelistas que hablaron en la Conferencia Anual de América Latina de ULI en septiembre 2018 también dijeron que el comercio *retail*, en particular, está maduro para la inversión, ya que la creciente clase media está ganando acceso al crédito y ganando salarios más altos en muchas ciudades.

Además, las Naciones Unidas emitieron el Estudio económico de América Latina y el Caribe de 2018, que muestra que las economías de estas regiones nombradas crecerán un promedio de 1.5% este año debido al consumo privado y al aumento de la inversión.

Según el Fondo Monetario internacional, “en América Latina se proyecta que el crecimiento repunte en los próximos dos años, de 1,1% en 2018 a 2,0% en 2019 y 2,5% en 2020” – previéndose un retorno al crecimiento económico en la economía de Argentina en 2020 (FMI, 2019).

## **CONTEXTO ARGENTINO**

En el caso particular de Argentina, se tiene que esperar que siga una mejoría general o estabilización de las condiciones en cuanto a los

principales destinos de sus exportaciones que representan un factor determinante para el crecimiento de su economía. Junto a esto, es tan importante, que permanezcan estables, a nivel general, las condiciones de los mercados financieros y los actuales niveles de liquidez, como así también que el país pueda continuar a tener acceso al crédito internacional cuyo costo, a pesar del endurecimiento de la política monetaria de la Fed, parecería, visto los actuales niveles, quedarse sostenible, y, al final, que no hayan eventos negativos, como grandes alteraciones en los precios de los productos básicos.

Argentina con un PBI de más de USD 540 millones de USD, es una de las economías más grandes de América Latina; juntamente con Brasil y México, la Argentina representa América Latina en el G-20.

Después de la recesión ocurrida al final de los '80, en Argentina se había adoptado una política de estabilización: el Plan de Convertibilidad (cambio fijo, más disciplina fiscal, apertura económica, y privatizaciones).

Bajo este Plan, se logró erradicar el mayor, hasta entonces, problema económico argentino: la inflación. A pesar de haber sido oportuna y exitosa en cumplir con su objetivo principal, la convertibilidad implicaba limitar las posibilidades de ejercer políticas económicas al restringir el ejercicio de la política monetaria. “Además, la sostenibilidad de los niveles de reservas requería también un uso prudente de la política fiscal” (Econlink, 2008). Sin embargo, el gobierno tuvo margen para aumentar los niveles de endeudamiento, gracias al importante flujo de inversiones extranjeras y al mayor acceso al crédito externo.

Si bien estos hechos “en un primer momento reforzaron el crecimiento económico, también dotaron a la economía argentina de mayor vulnerabilidad ante crisis externas” (Econlink, 2008). Es por ello, que tanto la Crisis del Tequila en 1995 como la asiática en 1998, tuvieron un fuerte impacto en la economía doméstica. Después de esta segunda crisis económica la confianza, que había sido el pilar que permitió el funcionamiento del modelo económico, se deterioró, estrangulando el nivel de reservas y se estalló la crisis del año 2001.

En los años siguientes, la economía Argentina conoció un rápido crecimiento y luego fases de desaceleración.

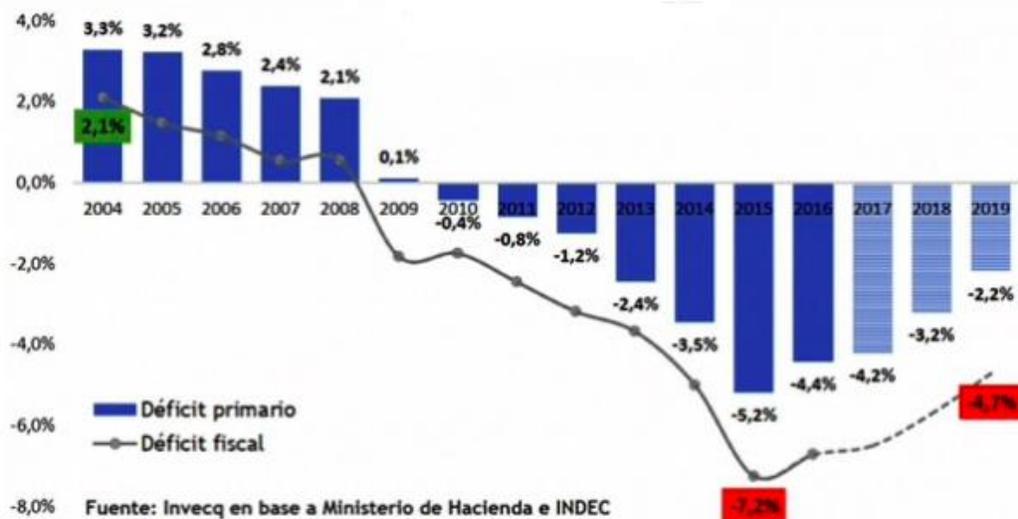
El año 2015 fue caracterizado por las elecciones presidenciales. Con Mauricio Macri presidente de la República Argentina han terminado 12 años de gobierno peronista/kirchnerista y después de 70 años ha tomado el poder un presidente que no pertenece a ninguno de los dos partidos tradicionales (Partido Justicialista y Unión Cívica Radical). La nueva administración ha encontrado una situación económica caracterizada por el 40% de inflación, una alta tasa de desempleo y una consiguiente fuerte caída en los consumos. Las primeras reformas económicas puestas en marcha quisieron estabilizar el país: empezando por la crisis de liquidez de divisa hasta la estabilización del cambio.

A nivel de divisas, se adoptaron medidas como la desregulación de los cambios, la liberalización de los flujos transfronterizos de capital, la eliminación de las retenciones a las exportaciones en general y una baja en las de la soja, desde siempre el “oro verde” del país, del 35% al 30%, y la resolución de los conflictos con los *holdouts*. Gracias a este último evento, el Gobierno Macri puso fin a las restricciones al crédito internacional que tuvo Argentina durante 15 años.

A nivel cambiario, las acciones anteriormente descritas, más la adopción de una política monetaria restrictiva, después de una primera devaluación de la moneda en diciembre 2015, lograron estabilizar también el mercado de los cambios en el mediano plazo.

A nivel de política fiscal, los primeros actos del nuevo gobierno fueron hacia una normalización de las cuentas, tratando de recuperar a través de una suba gradual de las tarifas de los servicios públicos, lo que de recaudación se había perdido a través de la eliminación, arriba mencionada, de los aranceles a las exportaciones. A ser gradual el ajuste de las tarifas, y teniendo que hacer frente a un gasto público importante – herencia de la pasada administración que lo había utilizado como medida de respaldo a la economía y a los consumos – el déficit a nivel fiscal siguió aumentando.

### RESULTADO FISCAL DEL SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO (% DEL PBI)



2

Frente a la elección de cómo financiarlo – a no poder utilizar medida de política monetaria como la emisión de moneda, debido a la urgencia de bajar la inflación – y vista la situación favorable en las condiciones de crédito a nivel internacional, el gobierno ha elegido la vía de la deuda externa, cuyo monto ha alcanzado el 58,6% del PBI.

De esta manera se han podido, a parte cubrir a los gastos, también implementar medidas económicas con miradas a realizar obras públicas, infraestructuras que puedan contribuir a reactivar la economía generando más puestos de trabajo y así de esta manera sostener los consumos.

En este marco, se puede inscribir la recién aprobada reforma tributaria que mira a alentar la inversión, la creación de empleo y que, de forma gradual, tendría que aliviar la presión fiscal en una medida de +1,5% del PBI.

<sup>2</sup> “Déficit Fiscal, La Madre De Todas Las Batallas.” Invecq Consultora Económica , 21 July 2017, [www.invecq.com/contenidos/economia/deficit-fiscal-la-madre-de-todas-las-batallas/](http://www.invecq.com/contenidos/economia/deficit-fiscal-la-madre-de-todas-las-batallas/).

Se destacan, incentivos a la reinversión de utilidades con la reducción de impuestos a las ganancias, la creación de impuestos a las rentas financieras y la exención a pagar impuestos a las ganancias para inversores no residentes, con el claro intento de alentar la inversión extranjera directa.

La necesidad de bajar los niveles de inflación y de estabilizar el cambio empujaron el gobierno y el BCRA hacia una política monetaria restrictiva, caracterizada por una tasa de interés alta, que ha contribuido a un aumento exponencial en los Lebac en cuanto instrumento de ahorro y protección de la inflación, y por maniobras de esterilización, para que el cambio no suba.

Sin embargo, el fuerte aumento de la deuda externa y el consiguiente ingreso de dólares, ha determinado una apreciación del peso que, juntamente a las medidas antes descritas, ha contribuido a desalentar la inversión, y ha determinado una recaída negativa sobre las exportaciones. Cuanto apenas indicado, más un contexto internacional no favorable, debido al deterioro de las condiciones económicas de Brasil, principal destino de los productos argentinos, han determinado que, la inicial devaluación del peso y la abolición de los aranceles a las exportaciones, no hayan logrado alcanzar los efectos deseados de una pronunciada suba en estas últimas, tal que pudiera respaldar el crecimiento económico, causando que el PBI en 2016, tuvo seña negativa.

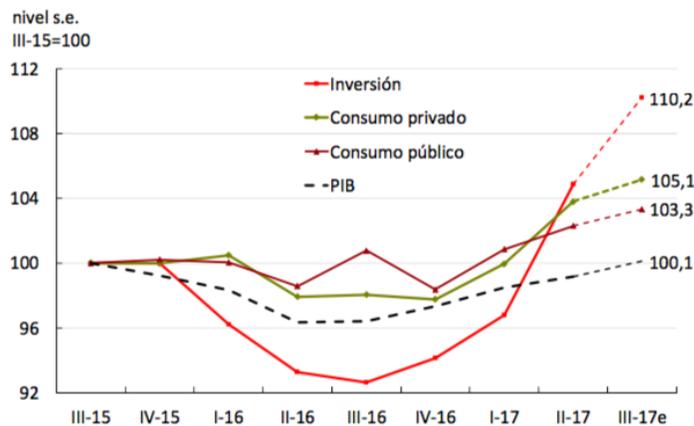
Solamente a partir de la segunda mitad del 2017 se han empezado a ver, sobre el crecimiento del PBI, los efectos de las acciones combinadas de política monetaria y fiscal, lo que ha permitido implementar robustas inversiones en infraestructuras, en los trasportes y en la logística – todos factores pertenecientes a la cadena de valor y que pueden mayormente influir sobre la competitividad de los productos argentinos destinados a las exportaciones.

La balanza comercial argentina ha acentuado su desequilibrio en el 2017 por el aumento de las importaciones y el estancamiento de las exportaciones derivado del adverso contexto internacional, cerrando el año con un déficit.

La crisis de Brasil y la desaceleración de China han influido en incrementar el saldo negativo con estos dos grandes socios comerciales. En agosto del año 2016, las compras del gigante vecino nuestro subieron un 25,9% y las ventas sólo un 4,6%. El déficit comercial en agosto 2017 acumula 4.498 millones de dólares, frente a los 3.035 millones al cierre del 2015.

Pero aunque haya déficit gemelos (comercial y fiscal), el mercado muestra signos de recuperación y de salida de la fase de estancamiento. El crecimiento de la actividad económica se puede constatar en numerosos sectores de la economía. Lo más dinámicos son los de la pesca, la construcción, la intermediación financiera, la agricultura, el transporte y las comunicaciones. Entre los crecimientos notables, el sector de hoteles y restaurantes vio un aumento de 3,3% como nivel de actividad económica.

Según cuanto indicado por el informe de la BCRA, a comprobar una suba en los niveles de actividad, y entonces la suba del PBI, también hay un aumento del consumo privado.



3

Al mejorar el nivel de actividad en los sectores arribas mencionados, se registró también una progresiva mejoría en el ámbito del empleo, cuyo

<sup>3</sup> “Informe De Política Monetaria Octubre 2017.” BCRA, Banco Central De La República Argentina , Oct. 2017, [http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM\\_Octubre\\_2017.pdf](http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM_Octubre_2017.pdf)

niveles mostraban, al menos hasta marzo 2018, una trayectoria ascendiente.

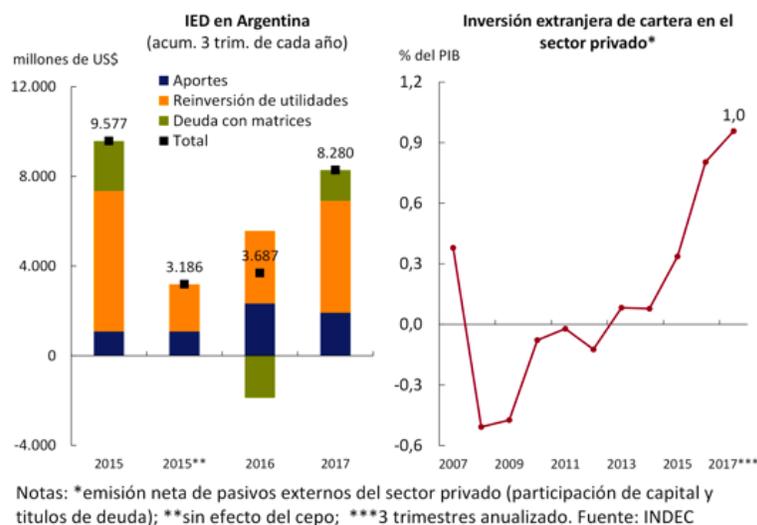
El gran ingreso de inversiones directas extranjera (IED) en la última década se debió a las condiciones macroeconómicas del país, donde con altos y bajos desde 2003 el país creció ininterrumpidamente, hasta el año 2012. De hecho, el neto de la IED en Argentina ha registrado una subida constante. En el 2013 la tendencia ha subido un cambio y se ha asistido a una baja del 25,1%, portando el total anual a 9,08 millones de USD. En 2014 otra caída, hasta que en 2015 la cantidad total de IED llega a los 11,98 millones de USD.

Al mismo tiempo, las inversiones argentinas hacia el exterior iban aumentando regularmente hasta el 2011 cuando en el 2012 se determinó una caída del 27%, llegando en 2015 a la cifra de 0,88 millones de USD.

Los flujos de IED hacia Argentina cayeron más de la mitad en 2016 (5,75 mil millones de USD frente a 11,76 mil millones de USD en 2015). Asimismo, según la clasificación “2017 Doing Business” del Banco Mundial, el país se sitúa en el puesto 116 (entre 190 países). Aunque sea un dato no excepcional, esto representa un avance de cinco puesto con respecto a la clasificación anterior.

Se espera que siguiendo la mejoría de la situación económica a nivel internacional e regional, gracias también a la recién aprobada reforma tributaria que favorezca la inversión extranjera directa, así determinando aquel flujo ulterior de fondos, fundamentales para implementar una reforma estructural importante y necesaria para la competitividad del país (Financial Times, 2017).

**Gráfico 3.10 | Inversiones extranjeras en Argentina**



4

Sin embargo, ahora la inflación, como siempre, es una de las preocupaciones más grandes de la economía argentina y aún más por el gobierno actual.

La política monetaria ha sido contractiva justo para enfriar la economía hasta poder bajar la inflación. Sin embargo, “la desinflación no fue tan rápida como deseada por el BCRA” (BCRA, 2018).

“El primer factor, que explica el desvío con respecto a la meta, ha sido una política monetaria que fue relajada entre octubre de 2016 y marzo de 2017, como respuesta a la menor inflación observada en la segunda mitad de 2016” (BCRA, 2018). El segundo factor ha sido un aumento de precios regulados y un aumento de los contratos laborales, por encima de lo estimado por el BCRA.

Para retomar el ritmo de desinflación inicialmente previsto, a partir del segundo trimestre de 2017, la política monetaria se ha vuelto más contractiva, utilizando como instrumentos tanto la suba de la tasa de

<sup>4</sup> “Informe De Política Monetaria, Enero De 2018.” BCRA, Banco Central De La República Argentina, Jan. 2018, [www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/IPOM0118.asp](http://www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/IPOM0118.asp).

política monetaria como la operatoria en el mercado secundario del Lebac. “De esta manera, a partir de mayo 2017 la economía ha vuelto al ritmo de reducción de la inflación núcleo previsto en el Informe de Política Monetaria de enero de 2017” (BCRA, 2018).

En junio de 2018, el gobierno de Argentina aseguró una línea de crédito de tres años con el FMI por un valor de \$ 50 mil millones de dólares para intentar tranquilizar a los inversionistas sobre la solvencia de la Argentina y actuar como un compromiso para acelerar la reducción de su déficit fiscal primario, proporcionando una red de seguridad en un intento de evitar las frecuentes crisis del pasado del país. Para combatir los recientes picos en la inflación y contener el precio del dólar, el dólar, que ganó en el peso argentino colocándolo en un mínimo histórico de 40 pesos por dólar a fines de agosto de 2018, el Banco Central comenzó a liquidarse alrededor de US \$ 3.4 mil millones diarios en reservas. La idea ahora es eliminar una fuente importante de vulnerabilidad y volatilidad recientes.

La lucha contra la inflación quiere contener el aumento de los precios, y la política de respaldo a la inversión – y entonces, al empleo – con suerte determinará mayores ingresos para los consumidores. Sin embargo, la economía es volátil - el riesgo país más que doblando en 8 meses. Ante esto, y la inflación, los precios de los bienes suben a un ritmo acelerado en comparación con mercados más estables.

Ahora con el contexto macroeconómico global y de los países emergentes quienes han estado sintiendo el impacto de la Reserva Federal de Estados Unidos aumentando las tasas de interés, la Argentina está viviendo un momento de estrés económico. El valor de la moneda del país está cayendo rápidamente y el país no ha podido reducir la inflación hasta ahora. Cuando el gobierno llegó a un acuerdo de préstamo con el FMI para tratar de estabilizar las cosas, el objetivo era intentar que la gente comenzara a confiar nuevamente en el mercado. La relación USD: ARS, sin embargo, subió hasta aproximadamente 1:40 en septiembre, lo que es barata para los extranjeros con dólares pero es cara y se espera que sea más cara para los residentes locales. Luego bajo alrededor los 37 ARS:1 USD fines del año lo cual logro algo de estabilización por al menos unos meses.

La realidad es que los inversionistas dudan todavía de la Argentina, pero el peso ahora tiene un poco más estabilidad. El banco central, por ejemplo, está tratando de arreglar las cosas aumentando las tasas de interés al menos hasta fin de año. A pesar de que las tasas de préstamo bajaron como resultado, las tasas de interés se acercaron al 70% debido a la política del banco central, lo que es un intento de estabilizar la inflación que puede llegar a alcanzar 50% al final del año (Cohen, 2018).

En el principio del año 2018, Argentina tenía como un riesgo país en torno un 360 p.b. (índice EMBI+ Argentina, Enero 2018) – el menor valor desde 10 años, el sector público y las empresas se están financiando a tasas de interés menores que en el pasado. El riesgo país actual varía más alrededor los 600/700 p.b. – principios de febrero 2019 llegó a bajar a 635 p.b., lo cual representa su nivel más bajo de los últimos tres meses y una caída importante comparada a fines de diciembre cuando cerró en 817 p.b..

A pesar de todo lo explorado arriba, todavía la Argentina puede salir bien. Por ejemplo, “el déficit externo en Argentina disminuirá hacia adelante por el ajuste del tipo de cambio y la reducción de las importaciones” y el PBI aún se predice que aumentará en 2019 en comparación con 2018 (BBVA Research, 2018)

La economía mundial – tan fuerte como es – y la economía regional de América Latina que sigue su ejemplo en su mayor parte, hace que aunque la economía en la Argentina está en medio de una enorme tensión en este momento, la confianza está regresando gradualmente (Mander y Smith, 2018). Los economistas están de acuerdo en que Argentina no debe perder su espíritu ahora con todo el progreso gradual logrado para calmar sus tensiones; cualquier deslizamiento en la política fiscal o en los recortes de las tasas de interés que complacen a la multitud podrían desestabilizar nuevamente a los mercados.

Sin embargo, a partir del 1 de octubre 2018, el banco central abandonó su objetivo de inflación y se concentró en detener el crecimiento de la oferta monetaria y el nuevo acuerdo con el FMI tiene un impacto, elimina el riesgo soberano hasta fines de 2019. Al cierre del mes de octubre, el peso subió más de un 14% frente al dólar estadounidense en solo un mes, la

mayor cantidad desde que los datos estuvieron disponibles en 2003 (Lei, 2018).

El banco central de Argentina dijo que mantendría las tasas de interés por encima del 60 por ciento hasta diciembre en un intento por combatir el aumento de la inflación. Si bien se espera que la economía siga disminuyendo este año, las perspectivas no son desalentadoras como a mediados de año. De hecho, algunos analistas incluso han comenzado a especular si el peso se fortalecerá demasiado (Bartenstein, Ben, et al, 2018).

Para muchos, lo peor ya pasó para Argentina y podría producirse una retroalimentación positiva si la inflación comienza a caer. De cualquier manera, la respuesta ortodoxa del gobierno a la crisis ha puesto un piso bajo al peso por ahora. Un compromiso del banco central para cero crecimiento de la oferta monetaria apoyará aún más al peso. Los altos rendimientos esperados en los cultivos para el próximo año también aumentan la confianza ya que los rendimientos esperados deben ser grandes. Además, la atractiva rentabilidad comercial como resultado de las nuevas políticas de reforma, o el sector público que apoya la inversión, junto con una economía sustancialmente diversificada y un rico fuente de capital humano local son algunas razones importante para invertir a largo plazo en Argentina en vez de algo como, por ejemplo, comprar bonos o Lebacs – lo que podría ser menos riesgoso pero definitivamente es menos beneficioso si todo sale positivo en el año que viene para la Argentina como muchos economistas esperan (Mander y Smith, 2018).

Y si bien el año 2019 se caracteriza por otras elecciones, el movimiento impopular de gobierno Macri para buscar el apoyo del FMI ya ha tenido un impacto positivo en la economía (Lei, 2018). A medida que el país trabaja para prevenir una mayor inestabilidad y continúa apoyando la inversión extranjera mediante reformas e incentivos, se espera que las tasas de desempleo y la inflación disminuyan, al igual que la prima de riesgo. El acuerdo aceptado acelerará el tan necesario rebalanceo fiscal del país.

## **SITUACIÓN ACTUAL Y EL MODO EN QUE AFECTA EL ENTORNO POLÍTICO Y ECONÓMICO AL SECTOR CAFETERÍA**

Este capítulo hablará sobre el efecto de la economía local en las cafeterías y también algunas expectativas sobre cómo seguirá siendo el sector en los próximos años.

### **CONTEXTO Y CONSUMO DE CAFÉ EN ARGENTINA**

Debido a que el dólar está ganando más valor contra el peso argentino y, como consecuencia, la importación del café para satisfacer la alta demanda, en términos generales están subiendo los precios asociados con tomar un café.

El precio de un simple café con leche ya aumentó aproximadamente 33% desde Enero 2018 hasta Agosto 2018, alineado con la inflación del país lo cual subió un 31% aproximadamente en el mismo rango de tiempo. Hoy en día, el precio del café tiene una variación de 2,1% por mes según el INDEC. Y en Diciembre 2017 la categoría “Alimentos y Bebidas mostraron un alza de 1,7% [en la variación promedio mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC)], acumulando casi 22% en el año” (Ámbito).

Aún con este incremento de precios, la industria cafetera parece estar creciendo frente la alta demanda del producto. También se ha registrado una alta propensión al consumo a nivel general, y debido a eso el momento actual parece ser aún más favorable para este sector, cuyos aficionados no paran de aumentar en cantidad. El sector ve el consumo en continuo ascenso y la disposición a gastar cada vez más en el café de calidad.

Además, en los últimos años se han registrado variaciones positivas en los sectores del azúcar, la yerba mate y el té (INDEC, 2018) en los últimos años, lo cual es particularmente interesante para el subsector de las cafeterías. El azúcar (+1,3%) es un bien complementario al café, tal como la yerba mate y el té (+3,7%) representan los sustitutos del café. El

indicador positivo de los tres productos, suele presentar una tendencia positiva para el café también.

La perspectiva, entonces, para el sector de las cafeterías de todas clases parece ser buena.

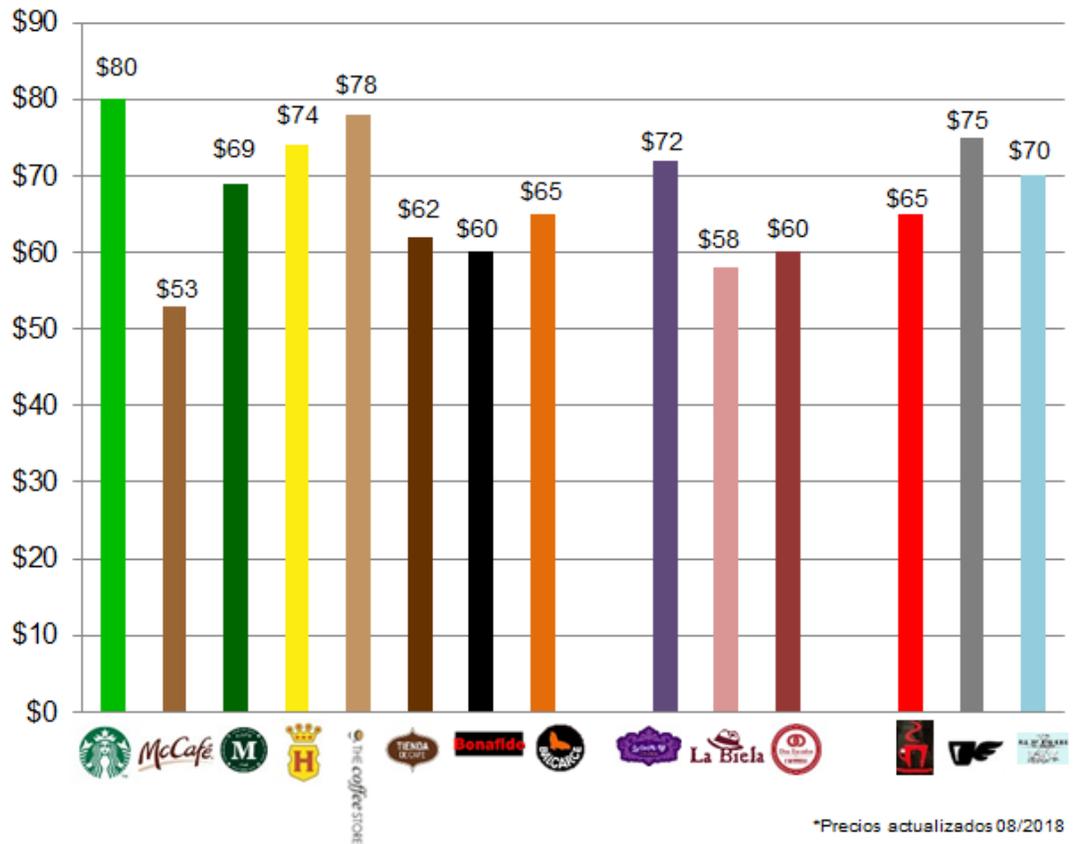
## **COMPOSICIÓN DEL SECTOR DE LAS CAFETERÍAS EN EL PAÍS**

Las cafeterías que esta tesis va a nombrar son solo una selección de los locales y cadenas que existen en el mercado, los top 14 *players* por decirlo de alguna forma. La realidad es que la cantidad de cafeterías en el país es demasiado grande como para contar (aún más si se agrega a la lista las marcas del café soluble para hacer en casa).

### EL RANGO DE PRECIOS

Un breve recorrido de los precios en oferta en el mercado servirá como base de datos para futuros análisis y clasificación de las 14 cafeterías elegidas ya que el precio es uno de los factores distintivos que se puede usar para comparar los *players*.

Los precios, cuales son bastante diversos a primera vista, variando un 50,9% entre el más barato y el más caro. La economía como tal y la suba constante de la inflación en el país hace que los precios de café no vayan a parar de aumentar. McCafe es el más barato en términos de precio (\$53). El precio del café con leche en el McCafe no ha cambiado desde enero 2018. Sin embargo, en solo ocho meses desde enero hasta agosto 2018 las demás cafeterías subieron sus precios hasta un 33,3% en valor. Se puede ver los precios tomado en Agosto 2018 para referencia en el siguiente gráfico:



5

En un país como la Argentina, aunque el consumo de café siga creciendo, se consumen también grandes cantidades de té y de mate – sustitutos naturales del café. Eso ciertamente contribuye a la elasticidad de la demanda de café en relación al precio y al ingreso. Además, tratándose del consumo de un bien/un servicio no esencial, como lo del consumo de café en las cafeterías, el precio y el ingreso son elementos que entran en juego a la hora de elegir qué, dónde y cuánto a consumir.

Lo que se tiene que averiguar, entonces, es en qué medida y cuanto estrecha sea esta relación entre el consumo y los dos factores de precio e ingreso, lo cual se examinará en el siguiente capítulo.

<sup>5</sup> Elaboración propia, datos tomados de cada uno de los locales, hecha en Octubre 2018.

Las cafeterías de marca o las que poseen una percepción de alta calidad pueden aprovechar de una demanda menos elástica en relación al precio y a los ingresos y de una popularidad siempre creciendo como se explorará en el siguiente capítulo en más detalles, pero se puede ver en términos básicos en el gráfico de la página anterior.

La oferta de café en las cafeterías es claramente más elástica que la demanda en relación al precio. Su oferta depende de un input principal, el café que – al no ser sustituible a menos de no entregar un producto distinto, café con cebada, por ejemplo – determina que su elasticidad sea mayor. Además, a no ser un país productor de café, la industria cafetera argentina importa la suma de más de 35.000 toneladas anualmente. El rol de los costos de esta commodity y de su importación juega un papel importante a la hora de determinar el precio del bien final.

### CLASIFICACIÓN DE LOS PLAYERS

Según Sandra Ojman, directora comercial y operativa de The Coffee Store, “cualquiera que venda café es un competidor, ya sea una estación de servicio, una heladería o un carrito instalado en una estación de tren” (Fernández, 2012). Sin embargo, hay tres grandes, distintas clases de cafeterías en Buenos Aires, Argentina que se pueden clasificar y comparar entre sí: las cafeterías franquicias (internacionales y nacionales), las cafeterías notables/tradicionales, y las cafeterías gourmet – que se pueden segmentar por tipo de oferta, nivel de precio y surtido, así como el público que atienden

### CAFETERÍAS FRANQUICIAS

Mirando a cada una de las clases por separado, se puede decir que el sector de las cafeterías franquicias se considera muy concentrado porque hay varios competidores importantes – tanto nacionales como internacionales – pero tampoco son innumerables como para estar considerado un mercado perfecto.

Por el hecho de que son franquicias, hay una barrera de entrada alta que tiene que ver con el control de calidad de cada sucursal, las licencias y también la inversión de capital.

Principios del siglo XX, entraron tres grandes *players* en el mercado. Ahora son muy conocidos y también las cadenas de cafeterías nacionales más grandes del país: Bonafide (desde 1917) Café Martinez (desde 1933) y Havanna (desde 1948).

Bonafide abrió sus puertas originalmente en el Pasaje Güemes como un espacio (tipo quiosco) destinado a la venta de café. La compañía instaló la primera máquina tostadora del país y hoy en día ha extendido su red en más de 240 locales en Argentina, Chile y Uruguay. Además de café, Bonafide (como la mayoría de las cadenas domesticas) ofrece también comida para desayunar y merendar como tartas, ensaladas, sándwiches, alfajores, tostadas, medialunas, yogur, porciones de torta, y budines.

“El eje principal de Café Martinez es, fue y será el café” según su propio sitio web. La marca exitosa, fundada en Buenos Aires, tiene experiencia de ser importadores, elaboradores y distribuidores mayoristas de café. Se comenzó a franquiciar la marca en el año 2000, y ahora cuenta con más de 130+ locales, incluyendo sucursales en Chile, Uruguay, Paraguay, España y Emiratos Árabes. No obstante, Café Martinez también ofrece un menú parecido a lo de su competidor antes mencionado.

Havanna, creada en 1948 en Mar del Plata originalmente como fábrica de alfajores, ahora cuenta con 177 locales de cafetería y está presente en nueve países ya que trabaja con sistema fuerte de franquicia en el exterior. Havanna también se adhiere a sus raíces nacionales, ofreciendo alimentos similares (y tradicionales) a sus competidores para sus consumidores.

También llegaron otras cadenas nacionales al mercado: Balcarce (d. 1958), The Coffee Store (d. 1998, ahora cuenta con 13 sucursales en C.A.B.A. y 26 en todo el país) y Tienda del Café (d. 2008). Todas estas cafeterías nacionales siguen siendo fuertes presencias en el mercado local - vendiendo, como es típica de una cafetería, galletitas, alfajores, y otros dulces a lado del café.

A lado las franquicias domésticas, llegó la inversión extranjera al mercado argentino con mucha fuerza. En Argentina, las dos cadenas internacionales más grandes, Starbucks y McDonald's, transitan

diferentes espacios y tienen diferentes targets del mercado, pero son igual de fuerte como competidores en el sector del café.

McCafe tiene una presencia muy fuerte en el mercado debida al gran reconocimiento de la marca matriz, McDonald's. Aunque McDonald's había llegado a la Argentina en 1986 bajo la compañía Arcos Dorados Holdings (McDonald's Latinoamérica), el concepto de McCafe fue creado en 1993 y está utilizado para generar tráfico en los locales originales, pero compite igual en el sector de las cafeterías por su popularidad.

En contraste, Starbucks Coffee, la franquicia estadounidense de café más exitosa del mundo, llegó a la Argentina en 2008 y continúa fortaleciendo su presencia en el país con la apertura de nuevos locales. Ya cuenta con más de 130 sucursales en total, el 85% de ellas concentradas en el área metropolitana de Buenos Aires (Capital y Gran Buenos Aires). En el interior del país, está presente en cuatro provincias: Córdoba (capital), Santa Fe (Rosario), Mendoza (capital) y Neuquén (capital). En una entrevista publicada por Revista Apertura en Julio 2018, habla de que “la cadena desembolsará este año \$200 millones para abrir 15 nuevas tiendas, [donde el] objetivo es alcanzar las 220 en 2022.” Su éxito como cadena se muestra en el hecho de que a pesar de las dudas de cómo iban a entrar en el mercado del país, ahora es la franquicia con mayor número de tiendas en CABA.

Esas dos cadenas internacionales, en contraste con sus rivales domésticos, no ofrecen tanto en términos de comida. Comidas básicas como muffins, galletitas, medialunas, y el tostado ocasional muestran un menú escaso en comparación con sus equivalentes nacionales.

Como regla general, las franquicias ofrecen una calidad constante de servicio y atención ya que mantienen a todas sus sucursales con los mismos estándares. El consumidor sabe lo que puede esperar de una franquicia – hay un nivel de profesionalismo que viene con ser parte de una franquicia que un consumidor puede detectar al ingresar a una cadena reconocida. Además, los procesos están simplificados en su mayor parte y hay una sensación de comodidad en la repetición de estas prácticas en múltiples ubicaciones.

La diferenciación de los productos dentro de esta clase de cafeterías (franquicias) se hace a través de la marca y la historia de *branding* que cuenta cada uno. Por eso, los precios dentro de este sector varían (se explorará este tema con detalle más adelante en este capítulo).

Sin embargo, dentro de esta clasificación de franquicias, no es difícil subclasificar en base al tipo de experiencia que se ofrece.

Starbucks Coffee, Havanna y The Coffee Store, por ejemplo, apuntan a una base de consumidores más afluente con sus precios más altos y las bebidas más lujosas que tienen en sus cartas. Para elevar aún más la experiencia, Starbucks, por ejemplo, usa nombres en inglés para referirse a algunos de los productos así tratan de mostrar que son productos extraños y/o de lujo – pan de chocolate, entonces, se llama chocolate croissant en el menú. Son conocidos por una imagen más prestigiosa y una asociación de mayor calidad debido a estos hechos.

Balcarce, Bonafide, Cafe Martinez, Tienda de Cafe, y McCafe, del otro lado, satisface a una clientela amplia – por lo general, operando a un punto de precio más bajo y ofreciendo una experiencia no tan lujosa aunque consistente para el consumidor. La calidad de estas cafeterías podría ser muy similar a la de sus contrapartes más lujosas, sin embargo, la presencia de la marca no se presta a una imagen de alta calidad; la forma de describirla en el mercado es mediocre.

## CAFETERÍAS GOURMET

La segunda clase de café se puede llamar “gourmet” porque son tiendas individuales que enfocan en un producto elaborado gourmet y, específicamente entonces, de alta calidad.

Aunque hay muchas, algunos ejemplos de locales de café gourmet más conocidos son: All Saints Cafe, Lattente, y Full City Coffee House – quienes recién llegaron al mercado recientemente en los años 2014, 2014, 2012 respectivamente.

Las cafeterías gourmet están ganando más popularidad dentro los últimos años, tanto es así que existen muchos competidores en ese subsector de las cafeterías. Se diferencian a través de sus productos boutique por calidad y sabor.

Además, muchos están en el negocio porque desean disfrutar de la simplicidad de una buena taza de café con ambientes cálidos y acogedores, y un enfoque específico en producto en sí mismo para brindar una experiencia placentera a sus clientes.

A su vez, también atraen principalmente a un consumidor que se preocupa más por el sabor y los orígenes de su café, alguien que sabe mucho sobre el producto y puede diferenciar entre calidad y sabor. Mucho de esto se suma a la experiencia en general en una cafetería gourmet, por lo que hay pocos lujos y mucha atención a los detalles personalizados.

Las cafeterías especializadas/”gourmets” se oponen directamente al elusividad de las cadenas de cafés – donde los clientes se agrupan y no se personalizan – los baristas de las cafeterías gourmets siempre están más que contentos de contarle a los clientes en detalle lo que se incluye en cada bebida, ya que es más complejo que el simple, histórico café con leche (Conn, 2018).

Se cree que el “café de la tercera ola” como lo llaman a lo que este ensayo nombra “gourmet” – un movimiento para producir café de alta calidad y considerar el café como un producto artesanal, como el vino, en lugar de un producto básico – se contribuye en parte a la inmigración. Colombianos, peruanos, venezolanos, ecuatorianos, y más han llevado su pasión y conocimiento a la Argentina a lo largo de los años, aumentando la entrada de importación y estándares de calidad más altos que el café de producción masiva comprado en cafés tradicionales, o para las cadenas de café en polvo hecho para el hogar (Cristina, 2018).

Las cafeterías gourmet suelen utilizar la experimentación con el café para explorar la complejidad natural del ingrediente y lo hacen brillar. Por ejemplo, el eslogan de Lattente dice “acá el café no es joda” lo cual muestra la pasión de esta nueva clase de cafetería. El café gourmet

rompió la barrera para poder entrar fuertemente en el mercado del café en el país, dentro los últimos 5 años específicamente, dentro un nicho que enfoca en la complejidad y diversidad de la bebida pero siempre respetando sus orígenes y cualidades naturales.

Es difícil ingresar al sector gourmet, ya que es fundamental mantener un cierto nivel de calidad para lograr el éxito; la adquisición de bienes de alta calidad es clave y los costos de estos también son realmente altos. No se necesita el mismo capital como para, por ejemplo, una franquicia, pero para mantenerse relevante en esta clase de cafetería, no se puede abandonar el objetivo principal en términos de calidad.

Dado su enfoque en la bebida en sí, las opciones de comida en estos lugares gourmet tienden a ser limitadas: se adhieren a los acompañamientos básicos de café como biscotti, galletitas, y budín de pan, etc.

El costo de un café gourmet, debido a todo lo antedicho, parece flotar en el extremo superior del punto de precio. Pero la experiencia dada con cada taza es única y exigente dentro esa clase de cafeterías.

## CAFETERÍAS NOTABLES/TRADICIONALES

Hay aún más competidores dentro de la última clase de cafeterías que pueden atribuirse a su larga historia en el país: las cafeterías tradicionales. Con una barrera de entrada pequeña, en esta categoría van las cafeterías de la esquina, y las notables – cuya homogeneidad de producto básico hace que se distinguen a través de sus historias distintas.

Las “cafeterías notables”, como se llaman popularmente, son cafés íconos conocidos por su antigüedad y la historia que él mismo trae a tomar un cafecito. Desde el siglo XIX, los cafés notables representan un valor arquitectónico y cultural muy histórico. Estos lugares viejos, como La Biela (1850), Las Violetas (1884), y Café Tortoni (1858), entre muchos otros, son la preservación de una vida ya pasada, pero aún son populares entre la gente local y también la gente de una generación mayor.

Al café notable, o al bar de la esquina también, le gusta la gente que quiere tomar alguna variación de infusión cafeinada mientras lee el diario, charla con los vecinos, o disfruta el día – nunca con prisa. Es de otra onda completamente. Entonces, las cafeterías notables/tradicionales apuntan a una clientela cotidiana – buscando lo básico en un café de leche. No obstante, esa clase de cafetería abastece a todos los momentos del día; hasta que su oferta de comida incluye pizzas, pastas, platos fuertes, e incluso a veces cerveza y vino.

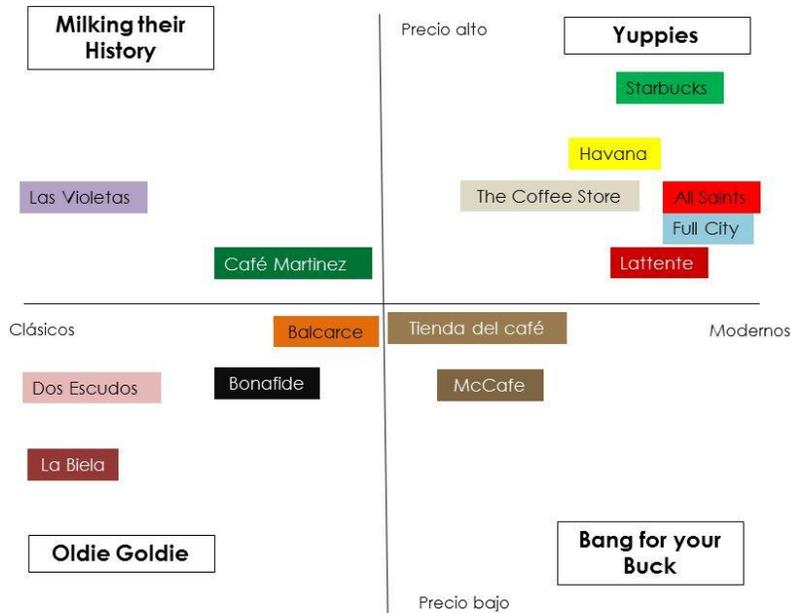
En términos generales, el punto de precio es bajo, pero en el caso de Las Violetas, el atractivo del lugar parece elevar el precio fuertemente.

El encanto de esta clase de cafeterías es y siempre será el punto de vista histórico y tradicional. La oferta de comida es tradicional, de acuerdo con el estilo de la cafetería en sí, y la calidad del café además es mediocre – jamás es lo más destacado de la experiencia para el consumidor.

La atención al cliente también es bastante mediocre, incluso aunque los mismos camareros hayan estado allí por siempre, no hay procesos o procedimientos reales establecidos y se puede esperar un servicio estándar de la vieja escuela.

## **SUBCLASIFICACIÓN DE LOS PLAYERS PRINCIPALES**

Con respecto a sus ofertas en términos de precio y también la experiencia que cada uno provee, se pueden diferenciar los 14 nombres más grande del mucho de las cafeterías. El mapeo siguiente de las cafeterías permite ver los grandes *players* del mercado armando dos ejes: uno de precio (alto/bajo) y otro de tipología, o estilo (moderno o clásico). En referencia a la tipología, esto compara no solo la oferta de productos en términos de innovación y estilo, sino también la sensación general, u onda, y el interior de los espacios en cuanto a diseño y carácter. Se puede clasificar o nombrar cada uno de los cuatro cuadrados que el gráfico forma.



6

Las cafeterías gourmet se situarían en el campo “Yuppies” juntas con las franquicias más chic como The Coffee Store, Havanna, y Starbucks cuyas precios no son accesibles para todos. “Yuppie” puede definirse como una persona joven y de clase media con un trabajo bien pagado, abreviatura de “joven profesional urbano”. Además, están al día tecnológicamente hablando y visten a la moda. Los “Yuppies” juegan con el precio para distinguirse como que tienen más percepción de calidad de producto y mejor marca de una época más moderna.

El grupo opuesto, los “Bang for your Buck” son las franquicias – McCafé (internacional) y Tienda de Café (doméstica) – que son relativamente nuevos en el mercado y cuentan con un atractivo moderno. Además tienen una reputación de sabor bastante buena comparada a su punto de precio, lo cual está del lado de lo barato.

Las cafeterías más viejas típicamente son las que se consideran como cafés notables (La Biela y Dos Escudos) o también en este caso, cadenas

<sup>6</sup> Elaboración propia, datos tomados y analizados de una encuesta propia hecha en Octubre 2018.

como Bonafide y Balcarce que ya tienen bastante historia significativa en el país. Estas cafeterías nombradas cuentan con historia y se pueden clasificar como “Oldie Goldie” por sus precios razonables junto con sus ondas/marcas más vieja o tradicional.

Y en el último cuadro, están las marcas que están “Milking their History”: Café Martinez y Las Violetas. Las cuales están cobrando mucho más que sus competidores directas dentro sus clases solo por enfocarse más en la experiencia de sus historias en el país para vender sus productos que enfocarse en el producto de café en sí.

### **HIPÓTESIS/PERSPECTIVAS PARA EL SECTOR**

El creciente número de competidores y, sin embargo, la tendencia al alza sostenida en la popularidad del café es la mezcla perfecta para el crecimiento del sector.

Todo lo analizado en capítulo uno, entonces, tanto al contexto y consumo en la Argentina, determina un ambiente, aunque sigue siendo riesgoso, favorable a la inversión en la industria de las cafeterías en Argentina.

Más aún cuando la Argentina tiene una economía de ingreso medio-alto y es la tercera economía más grande de toda Latinoamérica – la segunda más grande del continente América del Sur detrás de Brasil. También Argentina, junto con Brasil, es considerada como líder regional de América del Sur porque son los dos países más extensos y los únicos sudamericanos integrantes del G-20 y del BRICS. Por lo tanto, hay una base de confianza en la economía argentina aunque haya fallas.

En un claro intento justamente de alentar la inversión extranjera directa mencionada en el capítulo uno favorece las cafeterías franquicias internacionales. Mientras la economía local está sufriendo de los aumentos en costos, importación, e inflación, quizás la oportunidad para el sector de las cafeterías viene de las franquicias de afuera o las tiendas individuales (gourmets) sostenido por el capital propio de los dueños directos del local.

El hecho de que hay tantos *players* en el país y entonces el mercado se considera en sí una competencia perfecta que sigue creciendo cada día

con más aperturas de locales hace que la barrera de entrada, entonces, sea monetariamente alta. El rumbo de la industria y de la situación actual política y económica favorece la inversión – aunque se recomendaría invertir más temprano que tarde mientras crece la inflación y el peso hoy vale más que el peso mañana.

De hecho, el precio para insertarse para inversores quienes tienen fondos en el exterior, o la franquicia tiene capital en dólares, es relativamente bajo dado el poder del dólar estadounidense ya que la economía está justamente parece estar o saliendo de en una bajada del ciclo o llegando abajo.

El poder de Argentina como *player* en el mercado de toda Latinoamérica junto con la propensión al consumo de su gente, pone a la Argentina en una posición fuerte para atraer inversión al país. Especialmente cadenas masivas o globales que se encuentran en excelentes condiciones a nivel internacional para invertir y expandirse a más países a medida que la economía mundial se expande como anteriormente dicho en el capítulo uno.

Ya se nota que hay grandes multinacionales de comida y bebidas que están invirtiendo, o pensando en invertir, en la Argentina. De hecho, el grupo inversor, Desarrolladora Gastronómica, S.A., por ejemplo, acaba de invertir en la expansión de una pizzería franquicia estadounidense (Sabarro) en la Argentina para el 2019 y adelante - tal que nos indica el sector tiene buena perspectiva y signos de actividad. Es probable entonces, como justamente está pasando en otras áreas del sector gastronómico, que van a llegar otros *players* extranjeros al mercado de las cafeterías.

En conclusión, se espera que el precio del café siga aumentando, pero a la vez el consumo seguirá aumentando justo como la popularidad del café en el país. Es esa popularidad que va a llevar al mercado de las cafeterías a crecer aún más frente a cualquier inestabilidad actual del país. La tendencia muestra buenas perspectivas para invertir.

## **REALIDADES DEL CONSUMIDOR DE CAFÉ EN ARGENTINA Y SUS HÁBITOS**

Los tomadores de café en la Argentina y sus hábitos son numerosos, pero una cosa parece ser el hilo que los une a todos: para un bebedor de café, el café no solo da energía y estimulación al que lo toma, sino también da felicidad, sentido de pertenencia, unión y cercanía.

Hay tantas distinciones entre los consumidores en términos de edad, estatus socioeconómico, género, empleo, sin embargo, podemos ver que hay algunas realidades comunes para todos los consumidores.

Este capítulo enfocará en los cambios y tendencias de consumo que están viviendo dentro el sector de las cafeterías en función de ciertos cambios en las preferencias, y hábitos de consumo. Se analizará el aspecto cultural y social del café, el nuevo concepto de “para llevar”, la influencia de los Estados Unidos y la introducción de una nueva generación (millennials) de tomadores de café además de preferencias que destacan como los consumidores eligen al café. Todos los cuales indican cambios próximos en la forma de consumo y el producto/servicio entregado por las cafeterías en el corto/mediano plazo.

### **HÁBITOS Y PREFERENCIAS GENERALES DEL CONSUMO DE CAFÉ EN ARGENTINA**

En la Argentina, el 70% del consumo de café está dentro el hogar, seguido del lugar de trabajo y las cafeterías (aproximadamente 15% cada una). La gente destaca tomar café como algo que se hace dentro las seis de la mañana (el 70% de los argentinos arranca el día con un café y toma entre una y tres tazas diarias según la Cámara Argentina de café) hasta aproximadamente las seis de la tarde. Dentro ese rango de tiempo típicamente se encuentran el desayuno, el trabajo, y la merienda – los momentos más aptos para tomar café.

Mientras que la mayor parte del consumo se realiza en el hogar, la opción siempre presente de una cafetería suele capturar a las personas que no tienen tiempo para hacer café en casa y a aquellas que prefieren el sabor de las máquinas de espresso profesionales. Cada vez más, el sector del

café en Argentina cuenta con nuevos competidores entrando al mercado, nuevas ofertas de estilos de café y/o productos de las cafeterías, y más popularidad del café comprado fuera de la casa.

Sin embargo, el café es algo tradicionalmente social en el país – hecho que favorece a las cafeterías, cuyo constructo está relacionado con el servicio y el momento fuera del hogar, sobre el café hecho en casa. Donde el café da energía como el primer factor de uso, un segundo factor muy importante, y quizás hasta más importante, es el aspecto social que rodea el uso del café.

Primero que nada, tomar un café es tan parte de la cultura argentina que puede ser considerado como un momento reconfortante para los aficionados. Según una encuesta propia de la población en Capital Federal de una muestra de 50 individuos donde fueron entrevistados personas de diferentes rangos de ingresos, edad, nivel socioeconómico, y localización, 100% de los encuestados reconocen que el café forma una parte muy grande de la cultura argentina (Waites, 2018).

Pero tradicionalmente, ese vínculo entre la cultura argentina y el café ha sido la imagen de una vieja mesa en una cafetería tradicional y un par de cafés con leche. La idea de ir a tomar un café se asocia generalmente con pasar minutos y horas con la compañía al otro lado de la mesa, charlando y disfrutando del momento sin ninguna prisa.

Ya sea la tienda tradicional, la tienda gourmet, o la franquicia, se puede decir que la gente no para de juntarse para tomar un café porque está instalado en su cultura, pero la forma en que las personas toman su café ha cambiado debido a las nuevas preferencias que se explorarán más adelante en este capítulo – ya no es más simplemente una mesa en la cafetería de siempre.

### CALIDAD SOBRE PRECIO

En solo 8 meses, el precio promedio de una taza de café, ya sea en las cafeterías o sea afuera del hogar, aumentó un 15,06%<sup>7</sup>. Sin embargo, hay

---

<sup>7</sup> Estudio/calculación propio según una muestra de los 14 locales mencionados en esta tesis.

una cosa que parece no detenerse, que es el consumo de café aunque la economía está mal. Simplemente, según la encuesta antes mencionada, si la economía este mal, la gente sacrificaría la calidad del café que usualmente busca para maximizar sus recursos.

Según los resultados de la encuesta también parecería que el precio, al no cambiar el ingreso, no es un elemento determinante en la elección de la cafetería donde tomar el café (Waites, 2018). En una amplia gama de niveles de ingresos (desde <20,000 hasta 81,000+), el 82% de los encuestados cree que su nivel de ingresos afecta sus hábitos de consumo con respecto al consumo de café (Waites, 2018). Pero, curiosamente, el 94% dijo que incluso si la economía estaba en mal estado, no dejarían de tomar café. Dato que es muy importante dada la incertidumbre de la situación actual hoy en día.

Al parecer un descenso en la economía no disuadirá la actividad de las cafeterías, sino que cambiaría el enfoque de cómo los aficionados al café eligen dónde comprar.

Por ende, aunque – por la alta competencia y multiplicidad de opciones en donde buscar el producto – el consumidor tenga fácil acceso a café más barato, siempre tratará en principio de privilegiar la calidad como factor decisivo. La calidad de café, entonces, se ha convertido en un rasgo importante en el sector de los cafés.

El 56% de las personas entrevistadas calificaron al café gourmet entre las 3 mejores de las 14 opciones de tiendas y el 62% pusieron Starbucks y/o Havanna (franquicias de alto nivel), mientras que el 93% de los encuestados optan por gourmet y/o franquicias como Starbucks/Havanna en su *top 3* – mostrando una preferencia por el café percibido de ser de alto nivel (Waites, 2018).

Relacionado a este descubrimiento, las cadenas de Bonafide y Balcarce cayeron – con mayor frecuencia – en el último lugar, lo que respalda la idea de mayor preferencia hacia la marca y la calidad en vez del precio cuando se deja decidir entre las varias opciones de cafeterías en la Capital Federal.

Tomando la calidad en cuenta como uno de los primeros factores buscados en el café según la encuesta, después entran en juego múltiples factores. Lo que más ayuda a las personas en elegir la ubicación de su cafetería habitual está basado principalmente en la proximidad. Por ejemplo, de acuerdo con la encuesta citada anteriormente, aunque una tienda de la esquina puede estar una cuadra más cerca, la propensión parece ser elegir la tienda con la mejor percepción de calidad aunque hay que ir un poco más lejos (pero nunca pasando más de 5 cuadras – el radio del punto de quiebre según los encuestados) (Waites, 2018).

Aquí, en el campo de calidad, es donde Starbucks, con más locales en la capital que cualquier otra franquicia o tienda, logra captar el mercado de los tomadores de café – la alta percepción de la calidad junto con la gran cantidad de puntos de venta los coloca a Starbucks en la parte superior de la cadena alimenticia. Eso hace que puedan cobrar más para el mismo producto.

Entonces es un acto de equilibrio tratar de apuntar a la calidad, pero también a la vez mantener un nivel razonable de precios comparada a la dicha calidad; un acto en el que muchos de los *players* eligen uno u otro lado.

### PREFERENCIA DE VARIEDAD

Además de la calidad, también llegaron otras formas de tomar un café en sí. “Antes un argentino pedía el clásico café con leche o cortado y ahora conoce variantes sofisticadas, como el caramel macchiato”, ejemplificó Valeria Rodríguez Pardal, gerenta de marketing de Nescafé (Sainz, 2014). Un café con leche tradicional ya es cosa del pasado para muchos consumidores.

Para un país donde el café forma una parte tan importante de las tradiciones culturales y gastronómicas, la bebida no había evolucionado con los tiempos hasta ahora con la llegada de las cafeterías gourmets.

Con más variedad que simplemente el café con leche de antes, el latte, el macchiato, y el cappuccino ya se han hecho un nombre en las tiendas gourmet y también se han infiltrado en las cadenas de este país.

Además, estas bebidas especiales tienen un fuerte respaldo del sector internacional que apunta a utilizar tal variedad y jerga más sofisticada para capturar la ola más reciente de consumidores. Tal vez este tipo de cadenas nunca tendrán a alguien que vierta la leche de distinta manera como para crear arte en la taza de café, pero lo que sí tienen es la capacidad de producir en masa variedades de café como el macchiato y el latte, y otras bebidas altamente reconocidas, de alta calidad con facilidad.

Esto no significa el final del café notable, sino que marca una nueva realidad del sector que se centra en la calidad, la variedad, y la onda.

### CAFE PARA LLEVAR

“Una costumbre importada que usan jóvenes y los que están apurados” (Clarín, 2013) es el concepto de café para llevar.

Cuando hace unos años era impensable la idea de *take away*, ahora está más aceptada dentro la cultura argentina el concepto “para llevar”.

“Los porteños están aceptando muy bien el concepto *take away*, sobre todo los consumidores que trabajan o estudian y tienen un tiempo bastante limitado”, dijo Diego Paolini, gerente general de Starbucks en el año 2013, cuando la tendencia comenzó a despegar fuerte en la ciudad.

Todas – las franquicias, las cafeterías tradicionales, y las cafeterías gourmets iguales – están metidas en el negocio de *to go coffee*, trayendo un poco más de prisa a la experiencia de tomar un café que los lugares un poco más tradicionales. De hecho, Starbucks usa solamente vasos descartables para todas sus bebidas incluso si alguien quiere sentarse dentro el local después de pedir.

El hábito típico de los estadounidenses de buscar un café para llevar rápidamente en el camino al trabajo, por ejemplo, está ganando cada vez más fuerza. “Ya no solo se pueden pedir cafés *on the go* en las franquicias más conocidas, poco a poco cualquier cafetería o incluso bar ofrecerán su café en vasos desechables especialmente por las mañanas” (Fuchs, 2017).

Es una realidad del sector donde se puede esperar ver un fortalecimiento en los próximos años.

## **LOS MILLENNIALS EN LA ARGENTINA: SUS HÁBITOS Y SUS PREFERENCIAS**

Analizaré particularmente el segmento Millennials porque representa a una nueva generación de tomadores de café con hábitos y preferencias distintos a otras generaciones. Para ellos, no es simplemente ir a una cafetería para sentarse y tomar una taza de café, sino la experiencia detrás del acto de tomarlo.

Hasta hace pocos años, los jóvenes empezaban a tomar café a los 18 o 19 años, y ahora ya es común encontrar adolescentes prepubescentes tomando café. “Se inician en la categoría juntándose con amigos en el coffee shop”, comenta Valeria Rodríguez Pardal, gerenta de marketing de Nescafé (Sainz, 2014). Entonces, “el café dejó de ser una bebida casi exclusiva a la mañana y se tornó prácticamente un estilo de vida, lo que se verifica en la edad de inicio de consumidores” (Sainz, 2014).

Se puede decir que a partir de la presencia de Starbucks en la Argentina había un boom en la demanda del sector de las cafeterías, particularmente para los millennials. Mientras que los millennials nacidos en los 80 comenzaron a tomar café a la edad promedio de alrededor de 17 años, los nacidos después de 1995 comenzaron a la edad promedio de 14 años (Goerke, 2018). Ya es común encontrar hasta adolescentes de 14 años o menos tomando café con amigos – un hábito que forman desde chico y que los sigue para toda la vida. Dada esa expansión del target para incluir a gente tan joven, es evidente que el sector de las cafeterías está frente una ola de crecimiento.

La llegada de franquicias de café, nacionales e internacionales, también ayudó en cambiar el entorno del mercado de las cafeterías. Las cadenas especializadas no paran de replicar sus sucursales frente el boom de crecimiento del gusto de café en el país y el cambio de hábitos en cómo tomarlo. Los millennials son los primeros en adaptar lo nuevo y el café tiene todo lo que aman los millennials: estatus, experiencia y personalización.

Millennials han crecido con más accesibilidad a las cafeterías ahora que las cafeterías de moda han comenzado a aparecer como una opción emocionante para la aburrida cafetería tradicional. La difusión fácil de la popularidad y la onda de tomar café reverbera fuerte dentro esa Generación Y a través de las redes sociales y otras plataformas sociales donde los millennials dominan en uso.

“Para los millennials, el café representa una variedad de experiencias [ya que] las cafeterías ahora están muy vinculadas a la tecnología y son espacios para estudiar, lo que permite a los jóvenes venir y sentarse a hacer dos cosas al mismo tiempo”, dijo María Claudia Lacouture, presidenta de Proexport en Colombia (Bean & Beyond, 2013).

Los Millennials no solo beben café; comparten su experiencia con su grupo de pares a través de las redes sociales y discusiones en línea con otras personas que comparten su interés en el café. Mientras Starbucks inició este fenómeno cultural, los últimos McDonalds y Dunkin ‘Donuts, junto con miles de comerciantes de café independientes, también intentan cobrar por el amor del milenio por Java (Goerke, 2018).

La preferencia de café con sabor de los millennials ha crecido en los últimos años; los sabores estacionales y únicos capturan sus corazones y sus gastos, ya que están más abiertos a nuevos gustos que sus padres – la generación de bebedores de café negro (Keurig, 2018). También parecen preferir el café caliente por las mañanas y aprovechan a la nueva tendencia de “cold brew” por la noche. Sin embargo, la personalización de su elección de bebidas es lo que realmente alimenta a los millennials (Keurig, 2018).

Los millennials son los nuevos conductores del mercado y su pasión por el café es tan importante que está impulsando un aumento global en la demanda de café (Goerke, 2018).

## **PREFERENCIA HACIA CAFETERÍAS DEL EXTERIOR, ESPECÍFICAMENTE LOS ESTADOS UNIDOS**

Es un hecho importante tener en cuenta que las franquicias nacidas en el extranjero son cada vez más aceptadas en los corazones de los argentinos en los últimos años. Específicamente, el estilo estadounidense (como McCafe y Starbucks) es fácilmente adoptado por la comunidad argentina en un esfuerzo por ser lo que los encuestados consideran “*cool*” y “*trendy*” (Waites, 2018).

Agustina Fitolite, 31, una mujer argentina nacida en Capital que ha viajado en numerosas ocasiones para visitar a su hermano quien vive en Nueva York, afirma que “los argentinos disfrutan del estilo de vida estadounidense y tratan de copiar su cultura siempre que pueden” (Fitolite, 2018). En realidad, el 76% de los encuestados estuvo de acuerdo con la declaración de Agustina y marcaron que existe una gran tendencia a consumir los productos estadounidenses en la Argentina (Waites, 2018).

La mayoría de los encuestados afirmaron que es probable que consumieran aún más de la cultura de los Estados Unidos si fuera posible y que están abiertos para recibir más franquicias internacionales en el sector de las cafeterías.

Esta tendencia no explotó todavía. En este momento, Starbucks y McCafe representan las únicas dos cadenas internacionales de café presentes en la Argentina. Incluso las más reconocidas cadenas regionales como Juan Valdez, una cadena colombiana, no han penetrado en el mercado local. Si bien Starbucks y McCafe han tenido años de ventaja, dadas las realidades y preferencias del público argentino de hoy, la situación está madura para la introducción de aun más jugadores internacionales.

## **CONCLUSIÓN**

Las personas consumen cafés que tienen sabores únicos, orígenes específicos y tienen un precio superior (Goerke, 2018).

La costumbre de antes era ir a tomar un café y sentarse horas disfrutando de la compañía al otro lado de la mesa, ahora la influencia de los EE.UU.

y el concepto de para llevar cambiaron la imagen típica de lo que es tomar un café.

El sector afirma que, en los últimos años, la bebida cafeinada acumuló un crecimiento en ventas superior al 35% en volumen en el mercado local y cada vez más hay demanda del acceso más rápido al café.

Tanto la calidad como la variedad de la oferta de café será de gran importancia para cualquier cafetería que desee mantenerse relevante en el mercado de café de hoy, además el enfoque en la Generación Y e la adaptación a sus preferencias será de mucha importancia.

Las franquicias reconocidas internacionalmente podrían ser incluso mejores que las cafeterías tradicionales por su toque extranjero que atrae el consumo de los visitantes y argentinos por igual – franquicias como Dunkin' Donuts, por ejemplo, que no existen en el mercado local actualmente.

## DESARROLLO DE LA OPORTUNIDAD PARA DUNKIN' DONUTS COMO POSICIÓN PARA CAPTURAR EL MERCADO

Ya que fracasó la marca de Dunkin' Donuts y tuvo que salir del país en 1998, es importante que haya oportunidades claras y tangibles para que funcione la vuelta de la marca al país, y también que la situación actual muestra una receptividad a nuevas franquicias en el sector cafetero.

Entonces, este capítulo enfocará y analizará las fortalezas de Dunkin' Donuts y sus oportunidades más importantes dentro el mercado doméstico en Argentina. También destacará puntos de ventaja que tiene la marca y como aprovechar a sus fortalezas para combatir sus debilidades.



8

---

<sup>8</sup> Sample FODA. Elaboración propia, hecha en Noviembre 2018.

Un agujero enorme en el mercado que deja la motivación del consumidor de “diversión” descubierta por cualquier otra cafetería será el punto central de desarrollo para el reingreso de la marca a Argentina. Además, su producto estrella ayudará a catapultarlos al éxito, junto con su cambio de marca y su atractivo instantáneo para una gran población de expatriados.

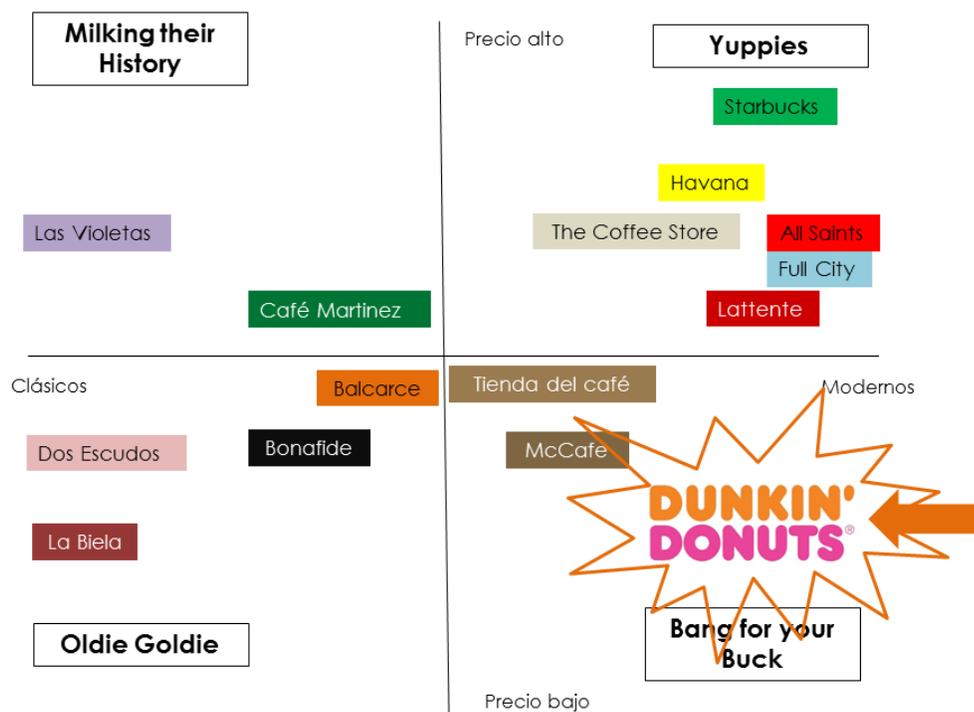
## **POSICIONAMIENTO**

Al analizarlo, la marca Dunkin’ Donuts debería ocupar un sector similar del mercado como lo hace en su mercado de origen en los Estados Unidos – donde el precio se ubica entre el de Starbucks en \$ 3.85 USD por un simple latte de 400 ml y el de McCafe en \$ 1.19 para la misma bebida para llevar. En el mercado estadounidense para la misma bebida, Dunkin’ Donuts se ubica casi directamente en el medio a \$ 2.28 USD. Un escenario similar podría replicarse para la continuidad del precio y la marca en Argentina.

El *target market* de Dunkin’ Donuts no será de una cafetería notable ni de los “Yuppies” donde el precio apunta a un *target market* más próspero. En busca de una oferta de productos que no rompa el banco, Dunkin’ Donuts ofrecería una alternativa nueva y emocionante a las opciones de las cafeterías más baratas. Compitiendo con Tienda de Café e incluso con algunas cadenas nacionales, “Oldie Goldie” argentinas como Bonafide y Balcarce – los cuales mencionados compiten en un rango de precios similar pero cuya marca en general es más tradicional.

A la vez, Dunkin’ Donuts – como franquicia más moderna y nueva, de origen americana (lo cual lo hace más de moda) – buscará una onda más moderna que los “Oldie Goldies” y las cafeterías domésticas tradicionales. Debería tomar una estrategia de buena relación entre precio y calidad y onda como las cafeterías que se ubican en el cuadro “Bang for your Buck” – el mismo *target market* del lado de oferta como McCafe o Tienda de Café.

El punto de precio de este sector es aproximadamente 25-30% menos que los “Yuppies”, pero a la vez el sector está reconocido por su moda más moderna.



9

El principal competidor, entonces, para Dunkin' Donuts sería la otra franquicia internacional estadounidense: el siempre popular y reconocido, McCafe de McDonald's. Con una oferta de productos similar en términos de comida para el desayuno y sándwiches como alternativa a sus hamburguesas, McCafe es la única otra cadena internacional que opera actualmente en el espacio de precios más bajos. Opera con un punto de precio razonable lo cual es necesario para capturar el mercado de los tomadores de café quienes no tienen a disposición tanto ingreso rentable como para derrochar en Starbucks, por ejemplo.

Sin embargo, muchos de los participantes entrevistados están de acuerdo en que McCafe es un lugar donde uno va si tiene prisa para obtener un reaprovisionamiento rápido de cafeína. Es una marca que es cómoda y

<sup>9</sup> Elaboración propia, hecha en Noviembre 2018

reconocida, pero no agrega mucho más en términos de invitar a interiores u onda de marca en particular.

En contraste con McCafe, Dunkin' Donuts necesita traer algo más a la mesa para poder diferenciarse. Tendría que confiar en sus proveedores para brindar un servicio consistente y de calidad y también tendrían que estar atentos a los costos con respecto a la inflación, pero a través de una política de operaciones efectivas, Dunkin' Donuts podría convertirse fácilmente en el líder en el cuadrante "Bang for you Buck".

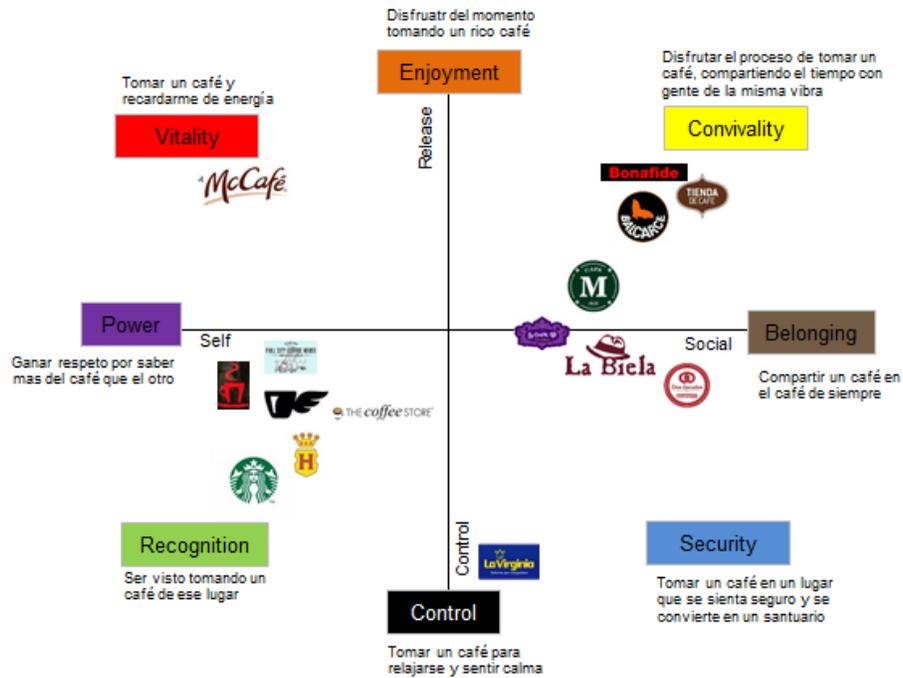
Sin embargo, el elemento principal que los entrevistados mencionaron repetidamente proviene de un lugar que no se centra tanto en el precio, sino en las motivaciones. Si no fuera solamente por tema de precio, entonces ¿sobre qué motivación le conviene pararse a Dunkin' Donuts para ser ganadores en la categoría en lugar de en cualquier otra cafetería?

Es necesario organizar las preferencias de los consumidores de acuerdo a las motivaciones para realizar una segmentación y poder determinar qué tipo de vínculos establecen las personas con el café y las cafeterías.

Para analizar las motivaciones, utilice el mapa de motivaciones Heylen, que se basa en el punto de vista teórico de que los seres humanos son impulsados por dos fuerzas principales: cómo nos sentimos con respecto a nosotros mismos (*ego-assertive mode*) y cómo nos sentimos en Relación con los demás (*socio-affiliative mode*) (Frank & Riedl, 2004). El mapa de motivaciones Heylen sirve para mostrar la posición relativa de las marcas que compiten entre sí en función de cómo los consumidores las perciben y en la base de las dos fuerzas principales – las cuales se convierten en los dos ejes del mapa.

"El modelo Heylen da como resultado un esquema bidimensional que afirma que todas las expresiones del comportamiento humano pueden ubicarse en él" (Frank & Riedl, 2004). Como se compone de dos ejes, el modelo establece ocho motivaciones genéricas del comportamiento humano donde se determinan cuatro cuadrantes donde estas motivaciones se expresan.

Ese tema estará explorado en los siguientes párrafos con respecto al siguiente mapa de motivaciones<sup>10</sup>:



Como se ve, el mapa compone dos ejes: “ individual versus social” y “control versus disfrute” y forma ocho cuadrantes de expresión de comportamiento humano: control, seguridad, pertenencia, convivialidad, disfrute, vialidad, poder, y reconocimiento.

Relacionado al café y las cafeterías, hay distintas motivaciones que surgen para llevar a alguien tomar un café que no solo se basan en el precio. En donde café soluble es el control/hay muchas transacciones por poco precio, el café de Starbucks, Havanna y The Coffee Store (aunque un poco menos respecto a los primeros dos mencionado) se concentra en la motivación de reconocimiento – ser visto tomando café en estos lugares es un símbolo de estatus, o una expresión de comportamiento humano más ego-assertivo.

<sup>10</sup> Elaboración propia, hecha en Diciembre 2018

Bonafide, Tienda de Café, y Balcarce, hasta incluso Café Martinez, son todas cadenas nacionales que concentran y construyen sus marcas a través de, no solo café a un buen precio, sino la motivación de “convivencia”, o la experiencia de compartir el tiempo y, posteriormente, tomar café con otros y disfrutar del proceso de hacerlo – una expresión de comportamiento humano más socio-afiliativo.

Y por último, las cafeterías tradicionales como La Biela y Dos Escudos concentran sus marcas en la motivación de “pertenencia”, o la idea reconfortante de tomar un café en el lugar de siempre.

McCafe, al contraste, se concentra mayoritariamente en “vitalidad” porque la primera vinculación con la marca en la mente de muchos consumidores es un reabastecimiento decente de cafeína para recargar energía. Dejando la última de las cafeterías con “precios bajos” de lado de la oferta, Dunkin’ Donuts, la elección de dónde insertarse lógicamente en este mercado establecido.

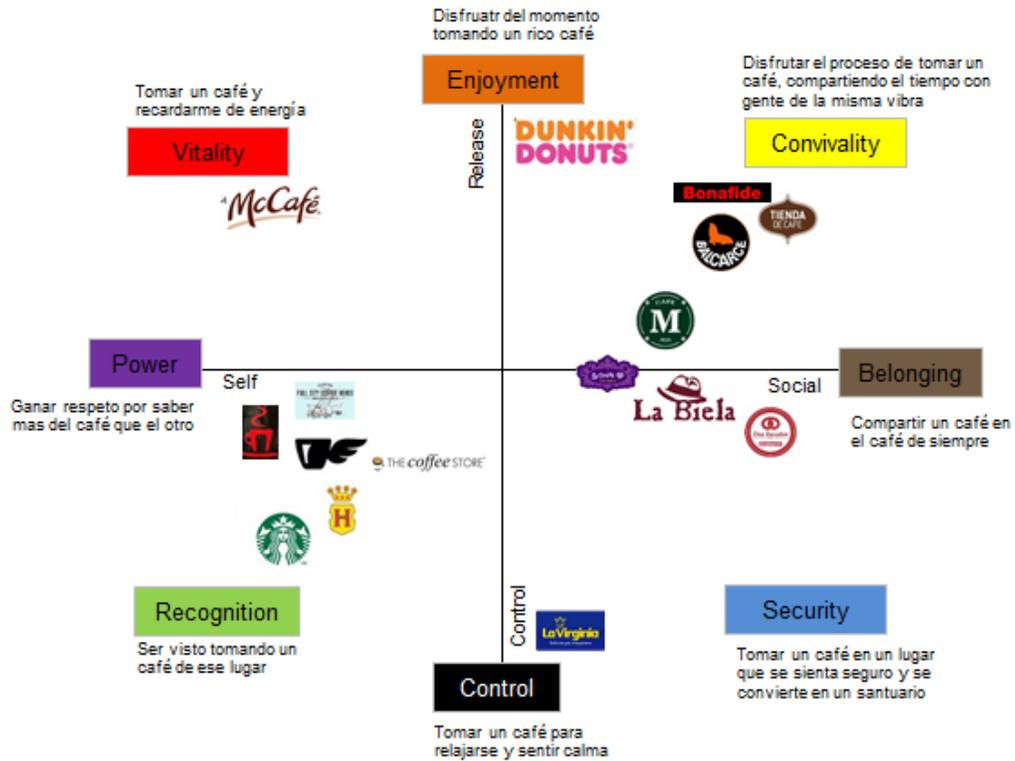
Gran parte de cómo Dunkin’ Donuts debe apuntar a posicionarse tiene que ver con el elemento estrella del local, la donut.

La cadena se construyó con éxito a través de sus donuts de estilo americano con renombre mundial desde el inicio de la franquicia en 1955. Aproximadamente el 84% de los participantes de la encuesta y las personas entrevistadas dijeron que el sabor, el color y el factor de diversión de una donut son los factores más intrigante y principales para el éxito detrás de la cadena (Waites, 2018).

Algunos participantes incluso mencionan programas como los Simpsons para resaltar su paralelo único con el estilo de vida estadounidense y la naturaleza alegre y divertida de la donut. Eso también vincula el factor intrigante ya explorado en el capítulo anterior del amor por los productos de la cultura americana directamente al artículo de estrella en el menú de Dunkin’ Donuts.

Todo lo cual, incluido el gusto, son factores que muestran la alegría. La motivación lógica para trabajar entonces para Dunkin’ Donuts en el mercado local, entonces, sería el disfrute (*enjoyment*) – ya que es una

motivación que actualmente otros jugadores del mercado no están ni apuntando ni satisfaciendo.



11

No es que no tendrán competidores en el espacio del “disfrute”, muchos locales operan con el disfrute como una motivación secundaria y juegan con la idea de disfrutar del momento tomando un rico café. Sin embargo, Dunkin’ Donuts se trabajará en el disfrute como su principal motivación de para que la gente compre a su cadena y no a la de la competición.

Para jugar el factor de disfrute de su marca utilizando su producto principal, Dunkin’ Donuts tendría que emular la alegría en cada aspecto de su oferta local de productos, así como en las campañas de mensajería. No solo debería apuntar al disfrute del café en si por ser una bebida para

<sup>11</sup> Elaboración propia, hecha en Diciembre 2018

disfrutar como las demás cafeterías reclaman como una motivación secundaria, pero en toda la experiencia que se vive dentro un local de Dunkin' Donuts. El disfrute habrá que sentirlo tanto en la oferta de comida como en el ambiente que provee como espacio de diversión – vibrante y con mucho color.

Una vez establecido en el mercado, el alcance de las oportunidades para la nueva marca “Dunkin'” podría expandirse fácilmente para incluir productos de marca y cápsulas de café para uso en el hogar, lo cual es una tendencia muy nueva en Argentina y es un espacio que actualmente ninguna de las cafeterías opera.

## **EL PRODUCTO ESTRELLA**

Es más, las donuts realmente están despegando como una tendencia en Argentina, donde antes ni se podía hablar de la donut porque la medialuna tenía tal fortaleza en el mercado del desayuno y la merienda que no había lugar para otros sustitutos.

Curiosamente, los múltiples participantes de la encuesta realizada mencionaron la similitud de la donut con una típica factura argentina, la bola de fraile. Sin embargo, la mayoría de los encuestados mencionaron que la típica donut estadounidense juega más con otros elementos que tradicionalmente no se usan en las facturas argentinas, como el color, la crema, el chip de chocolate, etc. (Waites, 2018).

Casi el 65% de los encuestados todavía cree que la donut y la medialuna son comparables por tamaño y situación de consumo, sin embargo muchos ven la donut como más pesada y una mayor amenaza para su salud si se comen con la misma frecuencia que una medialuna.

Dicho mito Dunkin' Donuts deberá combatir o disminuir el impacto a través de sus comunicaciones y anuncios – un medialuna tiene aproximadamente 231 calorías y un donut glaseado tradicional en Dunkin' Donuts es de 260.

Otra cosa que se debe tener en cuenta para enfrentar a la medialuna es que los argentinos, según la encuesta, prefieren tener opciones de donuts rellenas, una cualidad que no existe en la medialuna típica (Waites, 2018).

La bola de fraile está llena de dulce de leche, y definitivamente es importante adherirse a las costumbres y gustos locales, pero lo que realmente diferencia a Dunkin' Donuts en la mente del mercado local son sus rellenos de crema, gelatina, y chocolate, etc. lo que las hace únicas además de ser producto de afuera.

La donut puede fácilmente captar corazones y estómagos de los argentinos con el mensaje correcto y adecuado. Tal vez ni siquiera se ponen en competencia directa con la medialuna, sino que muestran cómo son diferentes y por qué la donut es una opción alternativa más emocionante y divertida que la tradicional medialuna.

Ya se está poniendo más de moda. Tiendas como Starbucks y McCafe, los otros competidores internacionales en el mercado argentino de Dunkin' Donuts, lanzaron donuts en sus menús a partir de 2018, dirigidos a la misma persona que comería medialunas para el desayuno o incluso merienda.

Incluso lugares dedicados específicamente a las donuts han aparecidos en Capital en los últimos años: Magic Donut (d. 2011) liderando la carga, pero no del todo golpeando el verdadero aspecto y sabor estadounidense, seguido por los recién llegados Don Us Company que ya cuenta con tres locales (d. 2018) y Donut Terapia (m. 2018). Todas estas cadenas se especializan específicamente en las donuts y también sirven café en el lateral.

Si bien no son el principal competidor en el mercado argentino, estas tiendas de donuts también actuarían como un mercado secundario competitivo para Dunkin' Donuts. Sin embargo, su naturaleza de nicho y su oferta de productos en solitario sin planes de expandirse demuestran aún más que los principales competidores de Dunkin' Donuts son las cafeterías. Pero si, surge la idea, u oportunidad, de sacar provecho de la tendencia a llevar hasta que ofrezca donas para llevar similares a esos locales especializados en donuts.

En Argentina está claro, entonces, que el mercado para las donuts está aumentando, especialmente en los últimos dos años. Según La Nación, un cuarto de los consumidores de café lo consideran “el desayuno ideal”. Si Dunkin' Donuts puede lograr reintroducir la donut al mercado argentino

como compañero elegido del café y capitalizar en su reciente aumento de fama, puede lograr captar un segmento del mercado no bien explorado.

Las alegres cajas de donuts para llevar también podrían actuar como un emocionante entusiasmo fuera de la tienda y generar una fuerte publicidad en las calles y de boca en boca sobre la llegada de la marca al país.

Entonces, la oportunidad para Dunkin' Donuts es aprovechar su producto core para atraer a la gente – algo divertido, estadounidense, reconocida, y ahora que tiene evidentemente más popularidad que antes en los ochentas y los noventas.

### **CAMBIO DE NOMBRE (REBRANDING)**

Actualmente, las bebidas representan alrededor del 60 por ciento de las ventas de Dunkin. A través de la innovación en el menú, Dunkin' ha estado buscando ampliar su parte de las ventas de alimentos – ofreciendo sándwiches salados, croissants, bagels, y desayunos más allá de la donut. Los productos empaquetados y la innovación de productos en la tienda se encuentran en el centro de sus planes para crecimiento (Dunkin' Brands Group, Inc, 2018).

Adicionalmente, la marca comenzó una versión de prueba en los Estados Unidos de un cambio de nombre muy debatido a fines de 2017: eliminar la palabra “Donuts” de “Dunkin' Donuts”. Será, según los ejecutivos de Dunkin', un recurso para atraer a un público más amplio (Tyler, 2018). El cambio de nombre ha tenido lugar oficialmente en enero 2019 y es solo una extensión más del esfuerzo de Dunkin' por seguir siendo más relevante para los consumidores.

Al comienzo de una nueva era, también se han realizado cambios en el diseño de sus tiendas tanto domésticas como internacionales.

[El grupo] se siente alentado por los primeros resultados de sus nuevos diseños de restaurantes a lo largo de 2018, que posicionan a la marca como una cadena centrada en el café. Con 40 de los restaurantes internacionales de nuevo diseño ubicados en ocho mercados diferentes fuera de los EE. UU., las tiendas están

experimentando un aumento en el promedio general de ventas semanales y, lo que es más importante, un aumento en las unidades de bebidas (Dunkin' Brands Group, Inc, 2018).

Para aquellos que son demasiado tímidos para probar una donut o ingresar a un local de Dunkin' después de su fracaso en los 80/90s, el cambio de nombre y nuevo diseño permite un poco más de misterio – ayudando a abrir sus puertas a un público que quizás se acuerda del Dunkin' Donuts de antes y su fracaso contra la medialuna en las noventas. El cambio de nombre a solo Dunkin' también ayudaría a aquellos que no son tan fanáticos de las donuts pero que quizás estén interesados en probar su café o disfrutar de la diversión local con amigos o familiares. El 16% de los encuestados nunca había escuchado de la marca, por lo que esto también podría ayudar a actuar como un nuevo comienzo para la marca ante los ojos de algunos consumidores, sin limitarse a aparentemente un solo producto (Waites, 2018).

Sin embargo, según la encuesta, un cambio de nombre no desvinculará a la marca de su mejor donut de la noche a la mañana (Waites, 2018). La donut seguiría siendo su producto core. Solo que así habrá más oferta de productos para elegir y también les permitirá establecerse en el mundo de las cafeterías sin tanto apego al “Donut”.

Primera que nada un ajuste a los sabores de donuts habrá que haber. Las donuts con sabor a dulce de leche serían una necesidad para adaptarse al mercado argentino, tanto como el dulce de membrillo o de batata. Aparte de las donuts, las opciones de sándwiches así como las empanadas sencillas a la hora del almuerzo, ayudarían a Dunkin' a adaptarse a las demandas tradicionales de alimentos del mercado local, pero poniendo sus propias variaciones en las comidas – como un sándwich hecho con croissant y ensalada de atún o con jamón y queso, sabores favoritos del población argentino.

## **CONCLUSIÓN**

Satisfacer a una necesidad actualmente insatisfecha permitirá a Dunkin' ingresar al mercado con una perspectiva completamente diferente. Además su producto principal y el cambio de marca dan oportunidades sólidas para que la marca aproveche al mercado argentino al máximo.

Mientras Dunkin' Donuts pueda transmitir efectivamente su punto de venta único en contra de la cafetería tradicional y la medialuna tradicional, así como orientar la motivación de los consumidores a través de sus mensajes, existe un amplio mercado en la Argentina para su relanzamiento. Incluso, el hecho de que una inversión de la casa matriz en los Estados Unidos se realizaría con fondos originados en dólares estadounidense, ahora es el momento de aprovechar las oportunidades que le esperan a Dunkin' Donuts en la Ciudad de Buenos Aires.

## **RECOMENDACIONES ESTRATÉGICA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN PARA LA CONQUISTA DE ARGENTINA POR PARTE DE DUNKIN' DONUTS**

Una marca sólida con respaldo de marketing y comunicación apuntados y un producto de buena calidad casi siempre tendrá éxito en el mercado local. Como se vio en el capítulo anterior, Dunkin' Donuts se considera una marca de calidad con un estilo moderno y precios razonables – ocupando un espacio anteriormente inexplorado en el mercado de cafetería. Si la empresa puede utilizar sus fortalezas únicas y convertirlas en una campaña de mensajería fuerte en el mercado local, podrán atraer a un gran número de consumidores.

### **ENTRADA A UN NUEVO MERCADO**

Al llegar siempre a través de asociaciones con operadores de restaurantes locales, Dunkin' ajusta sus menús para adaptarse a los gustos locales al ingresar a un nuevo mercado (Kageyama, 2015). Sin embargo, las campañas de mercadeo y mensajes generalmente siguen el mismo tono de voz desenfadado e informal, así como la estrategia con respecto al *look and feel* de la marca.

Kevin Vine, ex gerente de marketing interactivo de Dunkin' Brands, explica que “[ellos] colaboran para proporcionarle un sentido significativo y promover un diálogo bidireccional entre la marca y sus apasionados fanáticos” (Sohn, 2012). Dunkin' utiliza frases ingeniosas y tonos más a la tierra para transmitir su mensaje alegre y divertido como marca.

Dunkin' hace un excelente uso de las técnicas de marketing tradicionales para dirigir el tráfico a sus ubicaciones de cadena. Las tácticas de *pull marketing* incluyen promociones de medios masivos, recomendaciones de boca en boca, y promociones de ventas publicitadas. Dunkin' logra el éxito al gastar mucho en publicidad de alto alcance a través de campañas publicitarias de televisión y carteles, por ejemplo. La idea es crear lealtad a la marca y hacer que los clientes regresen.

Por lo general, Dunkin' recluta a socios regionales e internacionales para que localicen los esfuerzos de las redes sociales y se conecten con las comunidades locales dentro de nuestra base de seguidores más amplia (Sohn, 2012).

Actualmente, en Latinoamérica, la marca está presente en México, Honduras, Panamá, Guatemala, Colombia, Ecuador, Perú y Chile. En comparación con el mercado argentino y su fracaso anterior, el país vecino, Chile, ha crecido a más de 50 tiendas después de abrir en 1997. Chile ha sido conocido durante muchos años por sus puntos de vista más progresivos y abiertos hacia la influencia extranjera que Argentina, y Dunkin' ha logrado tener éxito con eso más temprano que la Argentina a través de un marketing estable y lento crecimiento.

Guadalupe Sánchez, gerente de operaciones de la compañía en México, explicó que la compañía está confiando en su clientela para visitar durante las horas de desayuno para su expansión en México para abrir 100 puntos de venta más en México para el 2024. “Estamos apuntando a todo tipo de mercados, pero creemos que esos millennials [la generación que nació entre los años 80 y principios de los 2000] son nuestros potenciales clientes clave,” dice Sánchez (Celis, 2018).

## **TARGET MARKET**

Casi toda la población puede disfrutar de las donuts y del café. Los argentinos toman mucho café y tienen muchas cafeterías dentro de un buen sector económico (lo que como ya exploramos, no es tan sensible a la recesión). El disfrute de Dunkin' Donuts no se limita a ninguna persona específica, sin embargo, dada la situación económica actual, tampoco es tan realístico decir que está al alcance de todos poder comer fuera de casa habitualmente. La oportunidad para Dunkin' Donuts en Argentina, entonces, está con gente que trabaja y le gusta tomar un café yendo a su trabajo. Específicamente, Dunkin' Donuts deberían trabajar en apuntar a los jóvenes trabajadores.

Además de propensión a tomar café, estos jóvenes adultos – o millennials – tienen más propensión a gastar. “El hecho de gastar dinero no es tan útil como personas de otras generaciones” (Infobae, 2017). Todo lo cual es una oportunidad para Dunkin' porque hoy en día es *target market* tiene

que ir a Starbucks o McCafe para tomar algo rico endulzante, pero estas cadenas no están satisfaciendo completamente al grupo de millennials. La gran oportunidad para Dunkin' Donuts esta con trabajadores entre 22-37 años de edad – ahí se insertarían con su plan de marketing y comunicación.

Específicamente apuntando a los millennials trabajadores que residen en Ciudad Autónoma de Buenos Aires para las razones delineadas en los siguientes párrafos.

### **LOCALIZACIÓN DE LAS TIENDAS**

Con una población total de 43.847.430 en el país y con una concentración del 91,9% en los principales centros urbanos, el consumo de café todavía se centra en las ciudades más importantes – específicamente en Capital Federal. Hay grandes oportunidades para conquistar nuevos mercados y consumidores, pero tomando la distribución de la población en cuenta, la localización de cualquier inversión nueva debería estar concentrada primero en los principales centros urbanos del país – específicamente en la Capital Federal de Buenos Aires donde se centra unos aproximadamente tres millones de personas, no contando la población de Gran Buenos Aires al su alrededor.

El aspecto móvil inherente de la comida y el café de Dunkin' hace que sea más fácil para un escenario “*grab-and-go*” (en el camino al trabajo, para llevar a la oficina para compartir, y/o como un bocadillo rápido y energizante). Sin embargo, el espacio acogedor también permite a los clientes, quienes elijan hacerlo, quedarse y consumir sus compras en el local.

Dado el mercado objetivo preferido, las ubicaciones preferidas para las tiendas Dunkin' entonces están en áreas de alta densidad de empresas, y – cuando se pueda – también cerca de centros comerciales. Esto proporciona la alta concentración de personas necesarias para atraer a una gran base de clientes que se desplazan a pie.

Sobre la base de la información acumulada en esta tesis, sería adecuado centrarse en el vecindario de Palermo, con fácil acceso a otros barrios claves y energéticas como Recoleta, Belgrano e incluso el Centro.

Ubicándose en Palermo no solo ayudaría a apuntar a la cantidad de extranjeros que viven en la zona lo cual es clave, como se ha visto en los anteriores capítulos. Pero también, es una ubicación céntrica de la ciudad y además es el barrio más grande – un centro de actividad para personas de muchos barrios circundantes. El 52% de los encuestados argentinos coinciden en que Palermo sería el mejor lugar para abrir un local de Dunkin' Donuts, con otro 39% de los encuestados citando barrios vecinos (Waites, 2018).

Además, está demostrado que uno de los lugares más exitosos para estrenar o abrir un local gastronómico es el shopping.

No solo por la gran base de clientes que se desplazan a pie, sino que también el hecho de que el consumo en los patios de comida de los shopping del país no ha parado de crecer. Sus locales gastronómicos participantes son los que mejor sobrellevan una crisis, facturando por arriba de la inflación (INDEC, 2017) incluso en momentos fuertes de retracción del consumo.

Sería una tendencia esperada, entonces, el aumento de la cantidad de cafeterías que se instalan dentro un shopping para aprovechar del *sanctuary* de lo mismo. Por ejemplo – una de las compañías rivales de Dunkin' Donuts, Starbucks, abrió por primera vez en el centro comercial Alto Palermo.

La apertura de Starbucks vino con mucha anticipación, largas filas, y mucho éxito. Este local específico sigue siendo uno de los más visitados de la ciudad y cuenta con números impresionantes.

Kentucky Fried Chicken, la cadena estadounidense de pollo frito, también abrió su primera tienda argentina con mucho éxito dentro de Alto Palermo. Matías Rosales, 24, quien trabajó en Alto Palermo entre 2012 y 2015, recuerda la gran inauguración de KFC en el centro comercial en enero de 2013. “Hubo mucho entusiasmo antes de su apertura de otro fenómeno americano”, dijo Rosales, “por supuesto que el lugar se llenó de gente y hubo filas de hasta dos horas. Nunca pude almorzar ahí durante mi hora de almuerzo por falta de tiempo para esperar”. Él imagina que fue

lo mismo cuando Starbucks abrió sus puertas por primera vez en sus años anteriores (Rosales, 2018)

Una entrada similar en el mercado para la fuerte cadena estadounidense, Dunkin' Donuts, especialmente dada la seguridad de los shoppings en términos de facturación y popularidad incluso en tiempos difíciles, como el que enfrenta el mercado argentino actualmente, sería apropiada.

La apertura en Alto Palermo entonces crearía una gran cantidad de zumbidos, estaría ubicada en un lugar céntrico sobre una gran línea del subte (y entonces accesible), y alcanzaría un gran alcance de consumidores dado los 17 millones de personas que visitan a este shopping por año.

Por todas estas razones mencionadas en los anteriores párrafos, entonces, la sugerencia natural para colocar el primer local de Dunkin' Donuts en Argentina sería el shopping de Alto Palermo.

## **ESTRATEGIA DE MARKETING**

Ya que el mercado de consumidores objetivo es tan amplio, las mejores formas de llegar a esta extensa audiencia serían las publicidades en vía pública y las campañas a través de las redes sociales con un respaldo de la publicidad en televisión. El grand y amplio alcance de este tipo de campañas ayudaría a capturar un gran segmento del mercado con mayor frecuencia.

El objetivo de la siguiente estrategia de marketing es introducir una nueva marca al mercado, establecer conciencia de esa misma marca y, en última instancia, aumentar la lealtad del cliente.

La primera fase en este caso es para la introducción de la marca Dunkin' al público argentino, que tendrá como objetivo el alto alcance y la alta frecuencia de los mensajes al *target market*. La segunda fase es crítica para aumentar la publicidad boca a boca – centrándose en aumentar que la prueba de los productos y buscar opiniones de los consumidores. La tercera y última fase se centrará en aumentar la lealtad a la marca en todo el mercado objetivo con promociones especiales y atención al servicio al cliente.

## FASE PRE-LANZAMIENTO

Principalmente, la fase pre-lanzamiento depende en gran medida del tráfico del espectador público – el millennial yendo a su trabajo, por ejemplo, quien usa vía pública (o público o privado) – para aumentar las probabilidades de difusión del mensaje previa el lanzamiento oficial.

El uso de anuncios públicos y al aire libre interrumpirá el viaje diario del conmutador con la introducción de una nueva marca utilizando colores brillantes para captar la vista. La publicidad del subte trae “ventajas diferenciales como la masividad, la posibilidad de segmentación, la cautividad, el alto índice de grabación, la sinergia entre los medios, el bajo costo por contacto y la capacidad de creatividad” (Grupo Vía). Por medio de los grandes carteles y sextuples en la calle aseguran impacto, masividad y máxima visibilidad peatonal y vehicular. También a través del propio subte con indicadores de andén – específicamente en la estación de Bulnes del metro, por ejemplo, por su cercanía al Alto Palermo.

La mensajería de la vía pública sería el corazón de la fase pre-lanzamiento, pero no todo será señalización impresa y anuncios al aire libre, con el fin de capturar especialmente a la población socialmente activa, los millennials, las redes sociales jugarán un papel importante en la campaña marketinera de Dunkin’ Donuts en el país.

Facebook es una herramienta de mucha importancia en la fase de pre-lanzamiento, actuando como un vehículo para promover la apertura de la tienda Alto Palermo ya que las redes sociales son muy populares con la generación más joven. La estrategia de esta red sería más centrada en los negocios utilizando anuncios pagados como una herramienta para capturar al público de los millennials en Capital Federal.

Un concepto interesante para aplicar aquí es el reconocimiento de imágenes más familiares para asociarse con Dunkin’, como el popular Los Simpson. Con solo un desplazamiento rápido o una mirada rápida, la captura de imágenes asociadas con la marca Dunkin’ que lleva el mensaje de lanzamiento crearía un reconocimiento positivo de la marca a través de la asociación. Además, Dunkin’ ya es conocido por varias alianzas y asociaciones. Sin embargo, una colaboración oficial con Twentieth

Century Fox Film Corporation, propietaria de la marca registrada de The Simpsons, es un encaje natural para este mercado objetivo, especialmente dado el amor argentino por la serie animada (Finnerty, 2009). Entonces, llamaría la atención y atraería *views* – Krispy Kreme en Australia ya ha demostrado que funciona en términos de compromiso con el consumidor (Beltrone, 2018).



The image shows a Facebook advertisement for Dunkin'. At the top left is the Dunkin' logo, a coffee cup with a swirl, and the text 'DUNKIN' Publicidad'. Below this is the text: 'Vos también podés disfrutar las donuts con tu café acá en la Argentina como Homer Simpson.' The main visual is a yellow cartoon hand holding a pink donut with sprinkles, positioned above a white coffee mug. The text 'VIENE LA ONDA DUNKIN'' is written in pink and orange above the hand. At the bottom of the ad, it says 'Ponele onda a tu día. Veni a nuestro nuevo local. Lo mejor de la cadena estadounidense ha llegado a nuestro país.' and includes an 'Instalar' button. Below the ad are the standard Facebook interaction buttons: 'Me gusta', 'Comentar', and 'Compartir'.

El enlace integrado en dichos anuncios de Facebook llevarán los consumidores a un micrositio desarrollado específicamente para el lanzamiento de Dunkin' Argentina y brindarán detalles sobre dónde y cuándo se abriría el local, así como otras noticias interactivas.

El micrositio también se vincularía a anuncios pagados (táctico de corto plazo), a través de Google Adwords, que aparecerían en la parte superior de los resultados de búsqueda online, algo que la competencia no utiliza hasta hora. Además, y quizás con mayor importancia, las técnicas de SEM se utilizará para mejorar la visibilidad digital de Dunkin'.

Sin embargo, Instagram se usaría para enfocarse en la población millennials. A través del uso de *influencers*, Dunkin' patrocinará publicaciones de los adolescentes y jóvenes adultos más influyentes y más vistos en la Ciudad, ofreciéndoles pruebas de comida y café previas al lanzamiento para compartir con sus enormes cantidades de seguidores y ayudar a difundir la palabra zumbido de boca en boca.

El contenido de la compañía también puede complementar el marketing de *influencer* en Instagram y puede orientarse más abundantemente para lanzar una amplia red y poder captar la vista de aun más gente.

En el área de medios más tradicionales, el vehículo comprobado de gran alcance y alta recompensa es la televisión. Específicamente, los cinco canales principales de la Argentina según la clasificación de Trust Ratings Solution del año hasta la fecha: El Trece, America TV, Telefe, Todo Noticias, y Canal 9. Con gran popularidad y alta clasificación, los anuncios dirigidos durante los horarios picos de mayor audiencia capturarán un alto alcance del mercado objetivo. Los anuncios televisivos se usarían de manera consistente a lo largo de las fases del plan de medios para poder permanecer en la mente del público argentino.

Todo lo mencionado arriba hace que la marca sea particularmente visible y accesible antes de su lanzamiento, capturando una amplia gama del mercado objetivo previa la apertura.

### FASE DESARROLLO

Para desarrollar aún más la marca durante el lanzamiento, el objetivo de esta fase es aumentar la publicidad de boca en boca.

Dunkin' se mantendrá al día con sus esfuerzos en Facebook, televisión e Instagram. Sin embargo, la atención a Google AdWords disminuirá ya que no será necesaria para atraer tráfico a la tienda, mientras que los esfuerzos en el ámbito de la vía pública aumentarán con la adición de aún más presencia callejera (carteleras gigantes y séxtuples).

Además de las tácticas, se agregará otra red social a la estrategia de redes sociales. Twitter, cuya estrategia se basará en gran medida en *community management* – respondiendo activamente a los comentarios, memes,

bromas, inquietudes y preguntas de los consumidores y usuarios cuando el local ya está en marcha – promoverá la voz de la marca y mantendrá un diálogo de dos vías con los consumidores. El contenido será promocional como lo de Facebook, pero informal y divertido a la vez; se reduce a dar a los consumidores lo que desean y demostrar que la marca está escuchando activamente.

### FASE FIDELIZACIÓN

La programación regular de anuncios de televisión, anuncios públicos al aire libre y campañas de medios sociales mantendría la marca relevante en el foro público y en línea, mientras que la fase de fidelización se centrará en captar el compromiso de los millennials de recomprar o seguir utilizando la marca. La actividad promocional, el marketing por correo electrónico, y el uso de una aplicación marca Dunkin' serán las tres tácticas principales para apuntar a ese *target market*.

### ACTIVIDAD PROMOCIONAL

Una tendencia reciente con los camiones de comida, o *food trucks*, en la ciudad capital es probable gracias a una ley recientemente aprobada que permite que los camiones de comida operen públicamente fuera de eventos privados (Stanley, 2018). Una gran victoria para la nueva tendencia gastronómica, pero también una victoria para la actividad promocional, ya que muchos publicistas declaran que la forma más rápida de llegar al corazón de un consumidor es a través del estómago.

Combinado fácilmente con los esfuerzos de las redes sociales, un evento “*pop up*” de un camión de Dunkin' creará un grande ruido positivo para la marca y también ayuda a generar compromisos individuales con los consumidores. El camión de comida genera el reconocimiento como un anuncio en movimiento/vivo y también permite a los consumidores probar la oferta de productos de Dunkin' si no pueden llegar al lugar original. Esta estrategia de promoción actuaría como soporte posterior al lanzamiento para no alejarse del bombo de la apertura de la tienda física en Alto Palermo.

El camión podría viajar a varios parques de distintos barrios y ferias de la ciudad, creando aún más conciencia de marca. Eventos como el Festival de Café en Buenos Aires y la Feria Masticar también serán lugares importantes para instalar el camión de comida durante el año.

Además del camión de comida que sirve como un anuncio publicitario en movimiento, Dunkin' podría patrocinar varios eventos "divertidos" alrededor de Buenos Aires que se alinean con su estrategia de comunicación. Por ejemplo, Feria Masticar, que se menciona anteriormente, también podría ser un evento que vale la pena patrocinar, ya que tiene como objetivo destacar la comida sabrosa y los aficionados de toda la ciudad a un solo lugar.

Los eventos para días festivos como el Día del niño también serían asociaciones interesantes para patrocinar, dado su inherente ambiente familiar y factor divertido. Además, BAFICI, el Festival Internacional de Cine Independiente de Buenos Aires, se celebra cada mes de abril en Capital y ofrece estrenos y proyecciones internacionales de películas internacionales – una excelente oportunidad para que la marca internacional, Dunkin', se vincule con gente culta de una gran variedad de edades.

Estos son solo algunos ejemplos de eventos culturales en la ciudad que estarían relacionados con el tema del disfrute que Dunkin' intentará exudar. Otra gran oportunidad serían las asociaciones deportivas. Mientras que casi la mitad de los encuestados ven el donut como una comida no saludable (Waites, 2018), las empresas de alimentos y bebidas a menudo se integran en las organizaciones deportivas porque un patrocinio casi siempre aumenta el conocimiento de marca y, como resultado, aumenta las ventas. En los EE. UU., por ejemplo, Dunkin' no es ajeno a la activación de promociones de deportes y deportistas como parte de su estrategia de marketing en una variedad de deportes que patrocina. En Argentina, la elección más obvia es el fútbol, dadas las enormes cantidades de fanáticos que siguen al deporte.

Los patrocinios de eventos y equipos, junto con una gran actividad de promoción y una fuerte campaña publicitaria en múltiples canales,

pueden llevar a un alto reconocimiento de marca y lograr un alto alcance en el principal mercado objetivo de Dunkin

## EMAIL MARKETING

La compañía todavía utiliza los medios tradicionales de distribución de cupones y anuncios a nivel local a través del correo electrónico. En una economía en la que todos buscan ahorrar, esto es ciertamente una práctica apreciada y efectiva (Cook, 2014). El correo electrónico es una función de inclusión voluntaria que significa que los consumidores tendrían que elegir dar sus direcciones de correo electrónico para obtener diversos descuentos e información promocional privilegiada.

Con las actualizaciones de Marketing Cloud de la compañía, “Dunkin puede enviar unos 700 millones de mensajes de correo electrónico personalizados a los clientes, adaptando los mensajes para que no sean sordos o genéricos” (Horwitz, 2016). Esto ayuda a establecer una relación con los clientes con una perspectiva a largo plazo.

## APLICACION MOVIL

La aplicación móvil Dunkin’ Donuts beneficiaría a los clientes leales en términos de hacer que su experiencia sea más eficiente y personalizada, pero también el cliente recibirá correos electrónicos especiales con promociones, información y ofertas con información privilegiada. DD Perks, como se le llama en el mercado nacional de EE. UU., es un programa de lealtad y recompensas para los clientes que eligen inscribirse a través de la aplicación móvil. El uso de aplicaciones móviles para pagar ya está activo en Argentina (e.g. Starbucks) y permite a los consumidores crear y administrar fácilmente sus cuentas digitales, seguir los puntos y recompensas obtenidos, e incluso cargar dinero para facilitar el proceso de compra.

Posibles iniciativas en asociación con los equipos deportivos de Buenos Aires como “Ellos ganan, tú ganas”, donde se promueve el café con un descuento importante el día después de que el equipo destacado del consumidor gane, fomenta la descarga de la aplicación móvil y aumenta

la participación y el conocimiento de la marca a través de su patrocinio del equipo y/o la liga.

## DESPLIEGUE AL FUTURO

### DELIVERY

La estrategia de despliegue al futuro, que puede incluir donuts para llevar cuando haya más locales, también sería fundamental para aumentar el conocimiento de la marca única, así como para ampliar la clientela. Aplicaciones móviles como PedidosYa, Rappi, y Glovo son servicios de entrega de comida a domicilio totalmente funcional que promueven y anuncian las opciones de alimentos locales.

La formación de alianzas con esos servicios también está en línea con la estrategia de marca de Dunkin', ya que la mayoría de los usuarios de las aplicaciones para *delivery* son millennials – que pueden describirse típicamente como consumidores hambrientos de tiempo y que buscan conveniencia. Curiosamente, “los millennials tienen tres veces más probabilidades de pedir comida en línea que sus padres” (Cheng, 2018). Y según un nuevo estudio de Abacus Data, 6 de cada 10 millennials han usado aplicaciones de *delivery* de alimentos para pedir comidas en el último mes. Una caída en la popularidad de las apps de *delivery* tampoco está esperado; en realidad, “se proyecta que la entrega de alimentos crecerá...12% por año durante los próximos cinco años” (Cheng, 2018).

Una asociación con estos servicios digitales le permitiría a Dunkin' encontrar nuevos clientes en su zona de entrega (incluso fuera de la ciudad) que buscan ordenar comida en línea y llevar la onda de Dunkin' a su casa.

### **SUGERENCIAS PARA LA MENSAJERÍA**

Los colores rosa y naranja brillantes de la marca ayudan a transmitir una apariencia vibrante y divertida. El diseño de cualquier localidad de Dunkin' Donuts debería coincidir con este objetivo. El espacio físico debería traer diversión a la vida a través del color, la música, y un ambiente generalmente acogedor para todos – incluso el *target market* y

también sus familias; hasta que es un ambiente agradable y cómodo para los niños.

Anuncios con una vibra generalmente divertida, colores brillantes que combinan con la marca, y su estándar fuente juguetona estarán a la vanguardia de la estrategia de mensajería que incluye refranes pegadizos, palabras juguetonas, y jerga personal.

La mayoría de los encuestados mencionó que la donut se come para un desayuno o una merienda, coincidiendo bien con la hora de café (Waites, 2018). Combinando este aspecto, y también capitalizando su único punto de venta, para vender una experiencia y no solo un café, el factor de diversión de la marca Dunkin' Donuts no puede pasarse por alto en sus publicidades.

En el corazón de la campaña de lanzamiento de la marca estará el eslogan de la firma: “Ponele onda a tu día”. La cual es una frase fuertemente influenciada por el uso del lunfardo argentino de la palabra para indicar que una cosa es positiva, agradable, o alegre – apuntando a la motivación destacada de Dunkin' para captar a los millennials: el disfrute (Anexo 1). También serviría para llamar la atención sobre el hecho de que la medialuna no es el único desayuno o merienda, la donut se combinará con el café para mostrar su fuerte vínculo (Anexo 2). Y además de romper el mito de que se cree que las medialunas son más sanas, Dunkin usará su jerga lúdica para desafiar la típica factura argentina y mostrar cómo las donuts son no solamente fácilmente sustituibles para las medialunas, pero también son básicamente igual en valor nutricional (Anexo 3). Las donuts, con esfuerzo marketinero, pueden convertirse en una opción de alimentos *top of mind* para el consumidor argentino.

Al utilizar el eslogan, los colores juguetones y la voz de la marca también serán fundamentales en la estrategia de marketing. Será importante ser consistente con este tono una vez establecido.

## **PLAN DE MEDIOS**

Los objetivos generales del plan de medios y la mezcla de actividades marketineras, entonces, son persuadir al consumidor para que pruebe la

oferta de Dunkin', aumente el reconocimiento de la marca, y enfatice la singularidad de la compañía.

Alto alcance y alta frecuencia es clave para el lanzamiento de Dunkin' Argentina para entonces poder obtener recomendaciones positivas de boca en boca. Asumamos que el lanzamiento será en junio de 2019, habrá una gran actividad a principios de año para anunciar lo que está en los horizontes y aún más en el mes anterior a la fecha de lanzamiento de junio (fase pre-lanzamiento). Después de que el local se haya abierto, la idea sería mantener la actividad durante varios meses antes de reducirla (fase desarrollo) y lanzar un nuevo campamento antes de las vacaciones para continuar ganando reconocimiento y lealtad de los consumidores (fase fidelización).

El siguiente sería el plan de medios propuesto para alcanzar al *target market* con un año de actividad desde enero de 2019 hasta diciembre de 2019:

Medio	Enero	Febr	Marz	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
<b>Tradicional</b>												
<b>Televisión</b>												
<b>Vía pública</b>												
Subte												
Cartelera												
Sextuple												
<b>Online</b>												
<b>Google AdWords</b>												
<b>Redes Sociales</b>												
Twitter												
Instagram												
Facebook												
<b>Otro</b>												
Email												
Aplicación móvil												
Promociones												

Como se muestra, lo mejor es un esfuerzo de marketing cuidadosamente planificado y elaborado a través de múltiples canales. Alto alcance y alta frecuencia son los factores que permitirán una rápida y amplia difusión del mensaje de la marca al público de los millennials trabajadores de

Buenos Aires. Y también será clave para el crecimiento futuro de la marca en el país.

## **CONCLUSIÓN**

Si Dunkin' Donuts quiere volver a la Argentina lo que tiene que hacer es llenar un vacío en el mercado al enfocarse en la diversión y accesibilidad de su marca, y al mismo tiempo adaptar su menú a las sutilezas de la distinta cultura argentina.

Realmente hay una gran cantidad de actividades que Dunkin' puede presentar a medida que continúa creciendo en el país. Lo más importante con respecto a la franquicia de la marca en Argentina es la mensajería y la receptividad general del mercado objetivo a la campaña de marketing / comunicaciones destacada en este capítulo, que se ha estudiado a través de entrevistas y encuestas, así como también adaptado de las exitosas actividades de la casa matriz en los Estados Unidos. Mientras la diversión sea el objetivo y la ejecución del plan se lleve a cabo de manera acorde, los consumidores acudirán.

## CONCLUSIÓN FINAL

El enfoque de esta tesis fue construir un plan de marketing y comunicación para la vuelta del Dunkin' Donuts a la Argentina. Se sugirió un mercado objetivo ideal, se exploró la mejor ubicación para apuntar a ellos, se analizó el posicionamiento que debía tomar la marca en el mercado, y se elaboraron las tres fases de lanzamiento de la marca en la Argentina con respeto a los medios de comunicación. Se creó un plan de medios, aunque no se utilizó un presupuesto para crearlo – lo que sería crítico para la implementación real de dicho plan. Por supuesto, hubo otras limitaciones: No se exploró el punto de vista financiero, ni el punto de vista operacional de la estrategia de regreso. Tampoco se analizó en mucho detalle la estrategia que usó de la franquicia en las décadas pasadas.

EL nuevo concepto del presidente Macri de no solo “vivir con lo nuestro” sino “vivir con lo nuestro y con lo de los demás” (Carbone, 2014) hace que Argentina sea un mercado atractivo para la inversión extranjera – abierta a la llegada de nuevos deseos en los campos de la tecnología, la moda y, más pertinente, la gastronomía.

“A esto se sumó que ha tomado y prometió seguir tomando medidas para facilitar las inversiones, eliminar la burocracia estatal, reducir la carga impositiva y estabilizar la inflación” (Vasquez, 2018), lo cual es atractivo para firmas externas que buscan hacer mudanzas al país.

Incluso en este momento particular de incertidumbre, la promesa de avances continuos en el mundo del comercio y, para muchos, los niveles de actividad económica que aumentan lentamente, así como una lucha por una mayor estabilidad en el país (monetaria y política), el consumo es alto y la propensión a consumir todo lo extranjero tal vez más alto aún.

Además, el café en sí es una tendencia de rápido crecimiento en todo el mundo, pero específicamente en Argentina. Su popularidad solo seguirá creciendo. Entonces el sector de las cafeterías está frente un *boom* de crecimiento si bien aún no lo ha golpeado.

Una franquicia que pueda capitalizar de la brecha en el mercado cafetera que anhela una cafetería de alta calidad y buena onda a un precio razonable sería un gran éxito. Dunkin', propone esta tesis, cubriría esta necesidad en el mercado.

Por lo que es su presencia internacional y su presencia moderna, junto con sus precios razonables, Dunkin' estaría puesto en competencia solo con McCafe directamente con respecto a su oferta. Pero Dunkin' sería el único en apuntar a la motivación del disfrute del consumidor como se exploró en el capítulo cuatro.

La atracción es una ciudad bulliciosa como Buenos Aires con casi 3 millones ubicados dentro de sus límites, y Dunkin' puede pagar fácilmente el gasto necesario para difundir el conocimiento de la marca en masa y capturar a los millennials (22 a 37 años) trabajadores, residentes de CABA.

Esta tesis ha explorado los efectos del entorno en el sector de la cafetería y también las motivaciones y los hábitos de los consumidores de café para probar también las micro-tendencias del sector. La donut ya ha ganado popularidad en un mundo de medialunas, a diferencia de lo que fue capaz de hacer en los décadas ochenta y noventa.

Desde una perspectiva macroeconómica y política, y también al analizar las tendencias del mercado que funcionarían a favor de la marca como la donut, Dunkin' tiene una oportunidad increíble en este momento en Argentina y debería aprovecharse.

Básicamente, el momento para lanzar es ahora. La marca sería bien recibida por el público más que antes, y con la mensajería adecuada que destaca la diversión y el disfrute de la marca en sí, Dunkin' sería un éxito seguro.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aharonian, Aram. “Fin Del Crecimiento.” Wall Street International, 13 Oct. 2018, [wsimag.com/es/economia-y-politica/44204-fin-del-crecimiento](http://wsimag.com/es/economia-y-politica/44204-fin-del-crecimiento).

“Análisis De La Política Cambiaria En Argentina y Sus Efectos Sobre La Competitividad.” Econlink, 3 July 2008, [www.econlink.com.ar/competitividad-devaluacion/politica-cambiaria](http://www.econlink.com.ar/competitividad-devaluacion/politica-cambiaria).

Banco Central de la República Argentina (2018). Informe de Política Monetaria Abril de 2018. [online] Buenos Aires. Available at: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM0418.pdf> [Accessed 23 Aug. 2018].

BARGHINI, TIZIANA. “Latin America | Economic Laggards Recover to Slow And Steady Growth.” *Global Finance Magazine*, 9 Nov. 2017, [www.gfmag.com/magazine/november-2017/latin-america-economic-laggards-recover-slow-and-steady-growth](http://www.gfmag.com/magazine/november-2017/latin-america-economic-laggards-recover-slow-and-steady-growth).

Bartenstein, Ben, et al. “Argentina's Policy Shift Pays Dividends as Peso Stabilizes.” Bloomberg.com, Bloomberg, 3 Oct. 2018, [www.bloomberg.com/news/articles/2018-10-03/argentina-s-big-policy-shift-is-paying-dividends-as-peso-soars](http://www.bloomberg.com/news/articles/2018-10-03/argentina-s-big-policy-shift-is-paying-dividends-as-peso-soars).

“Bean & Beyond.” La Gente Del Café | Café De Colombia, Dec. 2013, [www.cafedecolombia.com/bb-fnc-en/index.php/comments/millennials\\_an\\_important\\_segment\\_for\\_coffee\\_consumption\\_proexport\\_says/](http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-en/index.php/comments/millennials_an_important_segment_for_coffee_consumption_proexport_says/).

“Cámara Argentina De Café.” *Camara Argentina Del Cafe*, [www.camaraargentinacafe.com.ar/](http://www.camaraargentinacafe.com.ar/).

“Cambia La Forma De Tomar Café y Gana Terreno El ‘Para Llevar.’” *Clarín.com*, Clarín, 16 Oct. 2013,

[www.clarin.com/entremujeres/bienestar/cambia-forma-tomar-terreno-llevar\\_0\\_HkIRpTYD7e.html](http://www.clarin.com/entremujeres/bienestar/cambia-forma-tomar-terreno-llevar_0_HkIRpTYD7e.html).

- Carbone, Florencia. “No Fue La Década Ganada Ni Perdida, Sino Desperdiciada ”. LA NACION, LA NACION, 4 Nov. 2014, [www.lanacion.com.ar/1741025-no-fue-la-decada-ganada-ni-perdida-sino-desperdiciada](http://www.lanacion.com.ar/1741025-no-fue-la-decada-ganada-ni-perdida-sino-desperdiciada).
- Casas, Ximena. “Temporada Alta De Infusiones: El Café Gana Espacio Entre Los Consumidores Argentinos.” *El Cronista*, El Cronista, 20 June 2017, [www.cronista.com/negocios/Temporada-alta-de-infusiones-el-cafe-gana-espacio-entre-los-consumidores-argentinos-20170619-0008.html](http://www.cronista.com/negocios/Temporada-alta-de-infusiones-el-cafe-gana-espacio-entre-los-consumidores-argentinos-20170619-0008.html).
- Celis, Fernanda. “Dunkin' Donuts Va Por 100 Tiendas En México Con Ayuda De Los Millennials.” *Forbes México*, 13 June 2018, [www.forbes.com.mx/dunkin-donuts-va-por-100-tiendas-en-mexico-con-ayuda-de-los-millennials/](http://www.forbes.com.mx/dunkin-donuts-va-por-100-tiendas-en-mexico-con-ayuda-de-los-millennials/).
- Cheng, Andria. “Millennials Are Ordering More Food Delivery, But Are They Killing The Kitchen, Too?” *Forbes*, *Forbes Magazine*, 26 June 2018, [www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/06/26/millennials-are-ordering-food-for-delivery-more-but-are-they-killing-the-kitchen-too/#7161ced0393e](http://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/06/26/millennials-are-ordering-food-for-delivery-more-but-are-they-killing-the-kitchen-too/#7161ced0393e).
- Cristina, Nathaly. “Coffee in Argentina: Uncovering Buenos Aires’ Specialty Scene.” *Perfect Daily Grind*, 28 Feb. 2018, [www.perfectdailygrind.com/2018/01/coffee-argentina-uncovering-buenos-aires-specialty-scene/](http://www.perfectdailygrind.com/2018/01/coffee-argentina-uncovering-buenos-aires-specialty-scene/).
- Cohen, Luc. “Argentina's Economic Crisis Explained in Five Charts.” *Reuters*, Thomson Reuters, 28 Aug. 2018, [www.reuters.com/article/us-argentina-economy/argentinas-economic-crisis-explained-in-five-charts-idUSKCN1LD1S7](http://www.reuters.com/article/us-argentina-economy/argentinas-economic-crisis-explained-in-five-charts-idUSKCN1LD1S7).
- Conn, Emma. “Argentina’s New Era of Speciality Coffee.” *The Bubble*,

16 May 2018, [www.thebubble.com/the-new-era-of-speciality-coffee/](http://www.thebubble.com/the-new-era-of-speciality-coffee/).

Cook, Angela. "Dunkin' Donuts: Multimedia Communications and Marketing." *Social Media Scholar*, 8 June 2014, [socialmediascholar.com/dunkin-donuts-multimedia-communications-and-marketing/](http://socialmediascholar.com/dunkin-donuts-multimedia-communications-and-marketing/).

"Cuánto Dinero Gasta Un Millennial Argentino Cada Vez Que Sale." *Infobae*, Infobae, 30 May 2017, [www.infobae.com/tendencias/2017/05/30/cuanto-dinero-gasta-un-millennial-argentino-cada-vez-que-sale/](http://www.infobae.com/tendencias/2017/05/30/cuanto-dinero-gasta-un-millennial-argentino-cada-vez-que-sale/)

"Déficit Fiscal, La Madre De Todas Las Batallas." *Invecq Consultora Económica*, 21 July 2017, [www.invecq.com/contenidos/economia/deficit-fiscal-la-madre-de-todas-las-batallas/](http://www.invecq.com/contenidos/economia/deficit-fiscal-la-madre-de-todas-las-batallas/).

Dunkin' Brands Group, Inc. "Dunkin' Brands Presents Three-Year Plan Fueled by the Dunkin' Donuts U.S. 'Blueprint for Growth' at Its 2018 Investor & Analyst Day." PR Newswire: News Distribution, Targeting and Monitoring, 8 Feb. 2018, [www.prnewswire.com/news-releases/dunkin-brands-presents-three-year-plan-fueled-by-the-dunkin-donuts-us-blueprint-for-growth-at-its-2018-investor--analyst-day-300595569.html](http://www.prnewswire.com/news-releases/dunkin-brands-presents-three-year-plan-fueled-by-the-dunkin-donuts-us-blueprint-for-growth-at-its-2018-investor--analyst-day-300595569.html).

"Dunkin' Brands Group Inc (DNKN.O)." *Reuters*, Thomson Reuters, Aug. 2018, [www.reuters.com/finance/stocks/overview/DNKN.O](http://www.reuters.com/finance/stocks/overview/DNKN.O).

"DUNKIN' DONUTS ANNOUNCES EXPANSION PLANS ACROSS LATIN AMERICA." *Dunkin' Donuts*, 25 July 2012, [news.dunkindonuts.com/news/dunkin-donuts-announces-expansion-plans-across-latin-america](http://news.dunkindonuts.com/news/dunkin-donuts-announces-expansion-plans-across-latin-america).

"Dunkin' Donuts Se Expande En América Latina." *Infobae*, Infobae, 26 July 2012, [www.infobae.com/2012/07/26/1055160-dunkin-donuts-se-expande-america-latina/](http://www.infobae.com/2012/07/26/1055160-dunkin-donuts-se-expande-america-latina/).

Fernández, Juan María. "Quin Gana y Quin Pierde Con El Crecimiento

- De Starbucks? - Planeta JOY.” Planeta Joy: Restaurantes, Bares, Salidas, 5 Oct. 2012, [www.planetajoy.com/?\\_Qui%E9n\\_gana\\_y\\_qui%E9n\\_pierde\\_con\\_el\\_crecimiento\\_de\\_Starbucks%3F&page=ampliada&id=4953](http://www.planetajoy.com/?_Qui%E9n_gana_y_qui%E9n_pierde_con_el_crecimiento_de_Starbucks%3F&page=ampliada&id=4953).
- FMI. “Actualización De Perspectivas De La Economía Mundial, Enero De 2019.” IMF, Jan. 2019, [www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/01/11/weo-update-january-2019](http://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/01/11/weo-update-january-2019).
- Fitolite, Maria “Agustina”. Entrevista personal. 17 July. 2018.
- Finnerty, Paul. “¡Ay Caramba! The Simpsons in Argentina.” The Argentina Independent, 10 June 2009, [www.argentinaindependent.com/life-style/ba/ay-caramba-the-simpsons-in-argentina/](http://www.argentinaindependent.com/life-style/ba/ay-caramba-the-simpsons-in-argentina/).
- Frank, Dirk, and Peter Riedl. “Theoretical Foundations of Contemporary Qualitative Market Research-An Overview and an Integrative Perspective.” Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, May 2004, [www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/596/1293](http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/596/1293).
- “Franquicia Dunkin Donuts | Todo La Información En Un Lugar | Argentina.” *FRANQUICIAS GASTRONOMICAS*, Gastrofranchising, 19 July 2017, [gastrofranchising.com/dunkin-donuts/](http://gastrofranchising.com/dunkin-donuts/).
- Fuchs, Liliana. “Café y 2018: ¿Qué Nos Espera En El Nuevo Año?” Mi Mundo Philips, 28 Dec. 2017, [www.mimundo.philips.es/cafe-y-2018-que-nos-espera-en-el-nuevo-ano/](http://www.mimundo.philips.es/cafe-y-2018-que-nos-espera-en-el-nuevo-ano/).
- “Ganaron Las Medialunas: Se Van Las Casas De Donuts.” *LA NACION*, 14 Mar. 1998, [www.lanacion.com.ar/90428-ganaron-las-medialunas-se-van-las-casas-de-donuts](http://www.lanacion.com.ar/90428-ganaron-las-medialunas-se-van-las-casas-de-donuts).
- Goerke, John. “Coffee Trends That Will Dominate in 2018 | Bona Fide

News.” Bona Fide Nitro Coffee, 22 Mar. 2018,  
bonafidenitro.com/coffee-trends-dominate-2018/.

Grupo Vía, <https://www.grupovia.com/>, 2018.

Heath, Thomas. “Look How Much Coffee Millennials Are Drinking.” *The Washington Post*, WP Company, 31 Oct. 2016, [www.washingtonpost.com/news/business/wp/2016/10/31/look-how-much-coffee-millennials-are-drinking/?noredirect=on&utm\\_term=.778d83f58742](http://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2016/10/31/look-how-much-coffee-millennials-are-drinking/?noredirect=on&utm_term=.778d83f58742).

Horwitz, Lauren. “How Dunkin' Brands Brought One-to-One Marketing from Hype to Reality.” SearchSalesforce, 1 Nov. 2016, [searchsalesforce.techtarget.com/news/450402129/How-Dunkin-Brands-brought-one-to-one-marketing-from-hype-to-reality](http://searchsalesforce.techtarget.com/news/450402129/How-Dunkin-Brands-brought-one-to-one-marketing-from-hype-to-reality).

INDEC, El Instituto Nacional De Estadística y Censos, 2018.

“Informe De Política Monetaria, Enero De 2018.” BCRA, Banco Central De La República Argentina , Jan. 2018, [www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/IPOM0118.asp](http://www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/IPOM0118.asp).

“Investors Issue a Vote of Confidence in Macri.” *Financial Times*, Financial Times, 20 June 2017, [www.ft.com/content/51528938-55b6-11e7-80b6-9bfa4c1f83d2](http://www.ft.com/content/51528938-55b6-11e7-80b6-9bfa4c1f83d2).

Kageyama, Michiko. “Dunkin' Donuts Sets Sights on Massive Expansion in China.” *Nikkei Asian Review*, Nikkei Asian Review, 16 Apr. 2015, [asia.nikkei.com/Business/Dunkin-Donuts-sets-sights-on-massive-expansion-in-China](http://asia.nikkei.com/Business/Dunkin-Donuts-sets-sights-on-massive-expansion-in-China).

Keeler, Dan. “Here’s What You Need to Know about Emerging Markets This Week, from the WSJ.” *BusinessLIVE*, Business Day, 13 Nov. 2017, [www.businesslive.co.za/bd/markets/2017-11-13-heres-what-you-need-to-know-about-emerging-markets-this-week-from-the-wsj/](http://www.businesslive.co.za/bd/markets/2017-11-13-heres-what-you-need-to-know-about-emerging-markets-this-week-from-the-wsj/).

Lei, George. “World's Worst Currency Finally Manages to Post a

- Breakout Month.” Bloomberg.com, Bloomberg, 31 Oct. 2018, [www.bloomberg.com/news/articles/2018-10-31/world-s-worst-currency-finally-manages-to-post-a-breakout-month](http://www.bloomberg.com/news/articles/2018-10-31/world-s-worst-currency-finally-manages-to-post-a-breakout-month).
- “Los Costos De Endeudamiento De Argentina Aumentan a Pesar Del Acuerdo Del FMI: Gráfico | Noticias | Bloomberg Latam.” *Bloomberg.com*, Bloomberg, 25 July 2018, [www.bloomberg.com/latam/blog/los-costos-de-endeudamiento-de-argentina-aumentan-pesar-del-acuerdo-del-fmi/](http://www.bloomberg.com/latam/blog/los-costos-de-endeudamiento-de-argentina-aumentan-pesar-del-acuerdo-del-fmi/).
- Mander, Benedict, and Colby Smith. “Uneasy Calm for Argentine Peso after IMF Crisis.” *Financial Times*, Financial Times, 30 Oct. 2018, [www.ft.com/content/dff00ccc-dba4-11e8-8f50-cbae5495d92b](http://www.ft.com/content/dff00ccc-dba4-11e8-8f50-cbae5495d92b).
- “Millennials' Coffee Preferences.” Keurig, 9 Mar. 2018, [commercial.keurig.com/industry-trends/2016/millennials-coffee-preferences/](http://commercial.keurig.com/industry-trends/2016/millennials-coffee-preferences/).
- Ortega, Pablo and Florencia Radici. “Cuál Es La Estrategia De Starbucks Para Tener 220 Tiendas En El País.” *Apertura.com*, 17 July 2018, [www.apertura.com/negocios/Cual-es-la-estrategia-de-Starbucks-para-tener-220-tiendas-en-el-pais-20180713-0007.html](http://www.apertura.com/negocios/Cual-es-la-estrategia-de-Starbucks-para-tener-220-tiendas-en-el-pais-20180713-0007.html).
- “Riesgo País (Embi+ Elaborado Por JP Morgan).” *Ambito.com*, Aug. 2018, [www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/](http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/).
- Reuters Staff. “Dunkin’ Brands to Expand into South Africa.” *Reuters*, Thomson Reuters, 21 Jan. 2016, [www.reuters.com/article/us-dunkin-brnds-safrica/dunkin-brands-to-expand-into-south-africa-idUSKCN0UZ2B3](http://www.reuters.com/article/us-dunkin-brnds-safrica/dunkin-brands-to-expand-into-south-africa-idUSKCN0UZ2B3).
- Rosales, Matias Jose. Entrevista personal. 12 Aug. 2018.
- Sainz, Alfredo. “El café vive un auge, gracias a las capsulas y a los adolescentes.” *LA NACION*, 27 April. 2004, <https://www.lanacion.com.ar/1685401-el-cafe-vive-un-auge-gracias-a-las-capsulas-y-a-los-adolescentes/>.

- Sheth, Khushboo. “Countries With The Highest Levels Of Soft Drink Consumption.” *WorldAtlas*, 25 Apr. 2016, [www.worldatlas.com/articles/countries-with-the-highest-levels-of-soft-drink-consumption.html](http://www.worldatlas.com/articles/countries-with-the-highest-levels-of-soft-drink-consumption.html).
- “Situación Latinoamérica 3T18 .” BBVA Research, BBVA, July 2018, [www.bbva.com/wp-content/uploads/2018/07/Presentacion-Situacion-Latam-2018.07-ES-vf.pdf](http://www.bbva.com/wp-content/uploads/2018/07/Presentacion-Situacion-Latam-2018.07-ES-vf.pdf).
- “Situación y Perspectivas De La Economía Mundial 2018: Resumen | Economic Analysis & Policy Division.” *United Nations*, United Nations, 2018, [ww.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2018-resumen/](http://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2018-resumen/).
- Smith, Oliver. “Mapped: The Countries That Drink the Most Coffee.” *The Telegraph*, Telegraph Media Group, 1 Oct. 2017, [www.telegraph.co.uk/travel/maps-and-graphics/countries-that-drink-the-most-coffee/](http://www.telegraph.co.uk/travel/maps-and-graphics/countries-that-drink-the-most-coffee/).
- Sohn, Tim. “How Dunkin’ Donuts Uses Social Media.” *Adweek*, Adweek, 13 July 2012, [www.adweek.com/digital/how-dunkin-donuts-uses-social-media/](http://www.adweek.com/digital/how-dunkin-donuts-uses-social-media/).
- Stanley, Holly. “Food Trucks Finally Arrive in Buenos Aires This February.” *The Bubble*, 15 Jan. 2018, [www.thebubble.com/food-trucks-finally-arrive-in-buenos-aires-this-february-3/](http://www.thebubble.com/food-trucks-finally-arrive-in-buenos-aires-this-february-3/).
- Tyler, Jessica. “Dunkin’ Is Dropping the ‘Donuts’ from Its Name - and People Are Freaking Out.” *Business Insider*, Business Insider, 27 Aug. 2018, [www.businessinsider.com/dunkin-donuts-name-changing-to-dunkin-2018-8](http://www.businessinsider.com/dunkin-donuts-name-changing-to-dunkin-2018-8).
- Vasquez , Efreem. “Argentina: Conoce Las Marcas Internacionales Que Desean Instalarse En El País.” *America Retail*, 16 Feb. 2018, [www.america-retail.com/argentina/argentina-conoce-las-marcas-internacionales-que-desean-instalarse-en-el-pais/](http://www.america-retail.com/argentina/argentina-conoce-las-marcas-internacionales-que-desean-instalarse-en-el-pais/).

Waites, Nicole. “Tendencias Micro del Sector Cafeterías y Con Las Donuts”. Encuesta. 30 Oct. 2018.  
[https://issuu.com/nicolewaites7/docs/surveymonkey\\_responses\\_-\\_encuesta\\_p](https://issuu.com/nicolewaites7/docs/surveymonkey_responses_-_encuesta_p)

Wende, Pablo. “Exclusivo: El Nuevo Mapa De Las Inversiones En La Argentina.” *Infobae*, Infobae, 14 Apr. 2017,  
[www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2017/04/14/exclusivo-el-nuevo-mapa-de-las-inversiones-en-la-argentina/](http://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2017/04/14/exclusivo-el-nuevo-mapa-de-las-inversiones-en-la-argentina/).

Zumbrun, Josh. “IMF Lowers Global Growth Forecasts for 2018 and 2019.” *The Wall Street Journal*, Dow Jones & Company, 9 Oct. 2018, [www.wsj.com/articles/imf-lowers-global-growth-forecasts-for-2018-and-2019-1539048878](http://www.wsj.com/articles/imf-lowers-global-growth-forecasts-for-2018-and-2019-1539048878).

## ANEXOS

### ANEXO 1

**PONELE ONDA A TU DIA**



**COMETE UNA DONUT**

Veni a disfrutar en nuestro nuevo local en Buenos Aires.

El socio oficial de la diversion

**DUNKIN'**

**ANEXO 2**

**MEJORES AMIGOS**  
La combinación perfecta para  
alegrar tu día

Ponele onda a tu día.  
Veni a disfrutar en nuestro nuevo local de  
Buenos Aires.



**DUNKIN'**

## ANEXO 3

# LOS AMIGOS NO DEJAN QUE LOS AMIGOS COMAN MEDIALUNAS



**Mismas calorías, mejor sabor, más diversión**

Veni a disfrutar en nuestro nuevo local de Buenos Aires.

Ponele onda a tu día.

# DUNKIN'

\*\*un medialuna tiene aproximadamente 231 calorías y una donut glaseada tradicional en Dunkin' Donuts tiene 260