Capítulo 38: Estudio de un Modelo de Éxito para Empresas Pyme de Servicios: El caso Café Martínez

Buenos Aires, Argentina

Eduardo Augusto Laveglia
Director de Proyectos de Investigación, Instituto de Investigaciones, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, USAL. Director Posgrados en Marketing y Prof. Titular de Dirección de Marketing de Servicios, (USAL).
Master en Dirección de Empresas, Universidad de Deusto, Bilbao, España y Universidad del Salvador (USAL), Buenos Aires, Argentina. Ingeniero Electromecánico, Universidad de Buenos Aires.
E-mail: elaveglia@usal.edu.ar

Caso de estudio: Café Martínez; Universidad del Salvador, Argentina.

Resumen

Café Martínez es una cadena argentina de cafeterías que, para 1995, innova en Argentina y probablemente en América latina con un nuevo concepto: las cafeterías gourmet. Se trata de una empresa familiar pyme que conduce un negocio basado en el modelo dual de franquicias, esto es, con locales propios y otros en manos de franquiciados. Se trata claramente de un caso de éxito, dado que en aquel año comienza con un solo local propio en la Ciudad de Buenos Aires y termina el año 2014 con 160 locales entre Argentina, Uruguay, Paraguay, Emiratos Árabes Unidos y España. Los investigadores de la USAL, con autorización de la empresa, realizaron un estudio a fondo de la empresa que tomó los años 2011 y 2012, para poder identificar las causas de éxito. Como un producto de investigación, se llegó a un modelo que muestra los *componentes clave* del éxito de Café Martínez, que fundamentalmente se explica por haber centrado su atención en la experiencia del cliente en el local. Lo significativo del caso es que la difusión de la marca fue a través del boca en boca, sin necesidad de apelar en ningún momento a la publicidad tradicional, lo que constituye un estímulo para aquellos que quieren emprender y no cuentan con grandes capitales. Desde el punto de vista de la vinculación Universidad-Empresa, el trabajo realizado demuestra lo valioso que resulta que una empresa pyme innovadora y exitosa permita ser estudiada a fondo, pues el aprendizaje no solo sirve para la formación de futuros profesionales en gestión de empresas, sino que también es útil para que obre de estímulo y orientación para otros emprendedores. En definitiva, es un aporte al capital social que pueden hacer conjuntamente Empresa y Universidad.

Palabras Clave: Servicios, marketing, pyme, modelo, éxito.

>>Volver a Tabla de Contenido<<

Introducción

En el año 1933 Don Aquilano Martínez, un inmigrante español llegado de Asturias a Buenos Aires, luego de haber trabajado en diversos tostaderos de café de esta ciudad, da inicio a Casa Martínez, dedicada al tostado y venta en mostrador de café en grano o molido, bajo el nombre Café El Convidado. La actividad se mantiene por unos 60 años pero el declive ya era evidente, especialmente luego de la desaparición de su fundador. En el año 1995 la tercera generación familiar, por entonces fuera del negocio, decide darle continuidad pero con un significativo giro conceptual. Decide integrarse verticalmente hacia abajo, y sin abandonar su actividad como tostadores, ingresa al mundo de los servicios, innovando el modelo de negocio de manera drástica, creando el concepto, hasta entonces inexistente, de "cafeterías gourmet". Los primeros locales fueron propios y luego incursionó de manera exitosa en el mundo de las franquicias, por lo que actualmente funciona con un modelo dual, es decir con un conjunto menor de locales propios que le permiten tener el "pulso" del mercado y otros mayoritarios en manos de franquiciados. El crecimiento de la cadena de cafeterías fue significativo, pasando a tener en el año 2014 casi 160 locales entre Argentina, Uruguay, Paraguay, Emiratos Árabes Unidos y España. La sociedad comercial está integrada por miembros de la familia, los que forman el órgano que fija las grandes líneas de acción y por años fueron los que condujeron la gestión de la empresa. Sin embargo desde hace algún tiempo la gestión recae en un *management* profesional y no integrado por familiares, liderado por un Gerente General.

El notable crecimiento de la empresa fue sistemático, pero orgánico, sin grandes inversiones de capital ni acciones a gran escala, como costosas campañas publicitarias, de hecho en ningún momento llevó a cabo acciones publicitarias, siquiera de menor alcance. La marca, hoy con alto reconocimiento en los mercados donde opera, logró su posicionamiento de manera progresiva. Esto llamó la atención de los investigadores, quienes entendieron que si se lograba identificar el ADN de dicho éxito, sería de gran valor no solo desde el punto de vista académico, sino también para aquellos emprendedores que quisieran intentar llevar a la realidad proyectos innovadores en el mundo de los servicios. Con esta finalidad, los investigadores se acercaron a la empresa y le solicitaron autorización para hacer un estudio a fondo de la misma, con el ánimo de identificar algún modelo que explicase el caso particular, así como exponerlo como tema de interés para las esferas académicas y empresariales. La empresa rápidamente accedió a la solicitud, mostrando una total apertura, lo que facilitó enormemente la tarea de los investigadores.

1. Contenido del Caso de Vinculación

El caso de vinculación tuvo que ver con el estudio y la posterior difusión de la innovación en una empresa pyme de servicios.

Como postula Berry (2000), para forjar una personalidad de marca las empresas de servicio deben atreverse a ser diferentes: "Las empresas de servicio que tienen las

marcas más fuertes, revelan un esfuerzo consciente por forjar una personalidad de marca distintiva (...) Invención más que imitación guían los esfuerzos de la marca". (p. 131).

A mediados de la década de 1990, existían en Buenos Aires una enorme cantidad de bares, pizzerías y restaurantes en los que, si bien se servía café, no se le prestaban al producto la debida atención. La bebida no era protagónica ni procuraban crear una cultura del consumo del café. Tampoco era habitual que se experimentara con diferentes tipos de café o con diferentes formas de preparación. Fue en ese contexto que Café Martínez creó una nueva categoría en servicios: la "cafetería gourmet" o dicho de otro modo: la tienda especializada en café. Entendió que podía innovar mediante un nuevo concepto que brindara al cliente la posibilidad de hacerle vivir una experiencia sensorial muy novedosa, inédita hasta ese momento: *la de poder concurrir a un lugar donde la preparación y el ambiente hacían del consumo de café algo diferente a lo conocido hasta entonces.*

Más allá de que el café fuese el centro de la innovación, se debe resaltar que la actividad innovadora estuvo muy relacionado con la experiencia dentro de las cafeterías. Este concepto fue central en el modelo de negocio de la empresa y partió de comprender que, si bien el producto café es la figura principal, la concurrencia y permanencia de los clientes en los locales de Café Martínez tenía que ver con su deseo de tener *"un momento para ellos"*. Es por eso que las experiencias de servicio tienen nombre propio:*"Momentos Martínez"*.

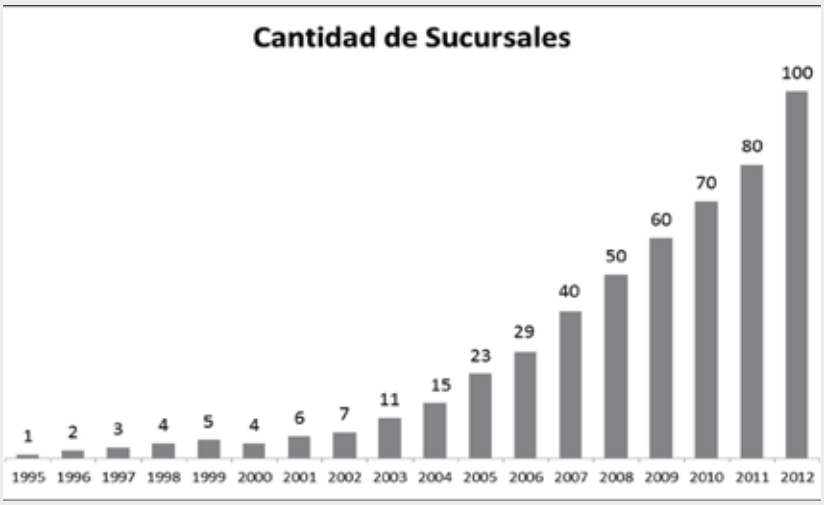
Pasados veinte años desde este inicio, hoy la empresa se mantiene muy activa en lo relacionado con las actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Hay un equipo de desarrollo que está constantemente buscando productos nuevos y presenta dos veces al año un nuevo menú, uno de invierno y otro de verano. El equipo está conformado por una socia de la firma, la gerente de marketing y la coordinadora de I+D. Además se contratan especialistas externos de renombre para cada nueva edición. Innovar tiene riesgos y Café Martínez los tuvo que enfrentar. El desafío de innovar en servicios es que requiere experimentar, y si bien pueden hacerse pruebas piloto en pequeña escala, un cambio en determinado aspecto acotado puede implicar cambios más significativos en el sistema de servicio o en la forma que es percibida la marca.

Desarrollar una experiencia innovadora, pero siempre alrededor del café, permitió que la empresa tuviera un crecimiento espectacular, tal como lo muestra el Gráfico 1 que abarca el período desde el inicio de la cadena, hasta la finalización del estudio del caso.

El estudio del caso Café Martínez estuvo enmarcado dentro de las actividades del Instituto de Investigaciones del Posgrado de Marketing de la Facultad de Ciencias de la Administración de la USAL. Participaron alumnos del Posgrado de Especialización en Marketing y de la Maestría en Administración de Negocios con Orientación en Marketing, quienes realizaron sus Tesis o Trabajos Finales de graduación en base a distintos aspectos de este proyecto. También formaron parte del equipo profesores de la Licenciatura en Comercialización que condujeron a sus alumnos de la carrera de grado para la recolección de la información mediante entrevistas y encuestas y el posterior procesamiento de la información. En los dos años que llevó el proyecto de investigación completo, trabajaron cerca de 100 personas.

El trabajo se inició en mayo de 2011 y se concluyó a fines de 2012. En ese período se realizó un trabajo intenso que incluyó la realización de 18 entrevistas grupales e individuales a directivos y gerentes de Café Martínez, 12 entrevistas a franquiciados y

Gráfico 1. Cantidad de sucursales



Fuente: Elaboración propia en base a información provista por Café Martínez.

otras tantas a empleados, 35 entrevistas en profundidad a clientes frecuentes, 20 *mystery shoppers* en distintas sucursales de Café Martínez, 1069 encuestas a clientes de distintas cadenas de cafetería ubicadas en el Área Metropolitana Buenos Aires (AMBA). También se participó en reuniones de capacitación y reuniones de franquiciados y se utilizó la técnica de observación participante en una sucursal durante un año. Se revisaron fuentes secundarias como artículos en prensa, informes económico-financieros de la empresa, se estudiaron los modelos contractuales de franquicia, el *Manual de Cultura Martínez* y el *Manual de Arquitectura Martínez*.

El valor de elegir Café Martínez como unidad de análisis no estuvo sostenido solamente por las características de esta empresa en sí, sino también por las particularidades competitivas del sector en el que se desenvuelve. El interés de los investigadores no era relatar solamente el caso de una empresa dentro de un rubro específico, sino fundamentalmente, que el estudio de ese caso sirviera para entender cómo pueden logran el éxito empresas pyme de servicios que se desempeñan en mercados fuertemente competitivos.

El rubro de las cafeterías es, en este sentido, uno de los que mejor muestra la batalla competitiva en su faceta más descarnada. Debe tenerse en cuenta que en él confluyen importantes cadenas locales como Havanna, TheCoffee Store, La Tienda del Café, Establecimiento General de Café y Bonafide; hasta la multinacional especialista en comida rápida Mc Donald's a través del formato Mc Café, completando el mapa competitivo el líder global de la categoría, Starbucks, sin olvidar la multitud de locales independientes de confiterías, bares, cafés y pizza-cafés, tradicionales del mercado nacional.

Uno de los aspectos en los que se centró la investigación fue en "decodificar" lo que en Café Martínez se denomina los *"Momentos Martínez"*. Estos suceden cuando se produce la interacción concreta de servicio entre la marca y el cliente. En la terminología de *marketing* de servicios a esa interacción se la denomina "encuentro de servicio". Como dice Bitner (1999), los encuentros de servicio "son el servicio desde el punto de vista del cliente". En la definición original de Shostack (1985), los encuentros de servicio son "el período de tiempo en el cual el consumidor interactúa directamente con un servicio" (p. 243).

La autora destaca que aspectos como el personal, las instalaciones donde se brinda el servicio y otros elementos tangibles tienen fuerte impacto en la percepción del cliente. Ciertamente, los elementos identificados por Shostack (1985) como el personal, las instalaciones y otros elementos tangibles tienen influencia, como hemos visto, en la percepción del cliente. No obstante, lo que estas autoras identifican no describe en su totalidad lo que afecta la experiencia de un cliente. Si en una bonita cafetería, con camareros muy cordiales y gentiles, cuando se ordena el pedido, este se demora gran cantidad de tiempo y al llegar el cliente constata que no es lo que había pedido, sin dudas que esto impacta en su percepción, por lo que también habría que añadir los procesos.

Uno de los aportes de la investigación fue precisamente identificar los aspectos que influyen en la percepción del cliente y que se identificarán como las variables accionables de la mezcla de marketing o marketing mix del punto de contacto con el cliente. Estas son tres: Tarea, Trato y Tangibilidad y se las denominó las 3 T de los Encuentros de Servicio y se muestran en la Figura 1.

Este modelo de las 3 T, desarrollado por uno de los investigadores, es el que explica la estrategia seguida por Café Martínez

Figura 1. Las 3 T de los encuentros de servicio

Fuente: elaboración propia.

para que la experiencia del cliente en la tienda fuera la mejor posible, y que eso no solamente hiciera que luego el cliente volviera, sino que también la recomendara a otros. Recuérdese que el crecimiento de la empresa se dio sin recurrir en ningún momento a la publicidad tradicional.

A continuación, una breve explicación de cada componente identificado.

1.1 Tarea

La experiencia de servicio en Café Martínez es una cocreación entre los clientes, que acuden a la cafetería para sociabilizar, trabajar o dedicarse un tiempo de distensión a sí mismos, y Café Martínez, que lleva a cabo una serie de tareas para satisfacer el proceso esencial de servicio, en este caso el consumo de café (primordialmente) y de otros alimentos y bebidas.

En todo entorno de servicio se diferencian dos zonas en función de que lo que sucede en ellas sea visible o no para el cliente: el *front office* o zona visible y el *back office* o zona no visible. En el caso de Café Martínez, el cliente tiene a la vista gran cantidad de actividades de los camareros, del cafetero y del encargado / cajero. Sólo las tareas del ayudante de cocina no son tan visibles para el cliente. Esto implica un gran riesgo a la vez que un gran desafío: casi todo lo que sucede está a la vista. Tal vez muchos clientes lo ignoren, pero antes de que el primer cliente entre al local, comienza para el personal una rutina que Café Martínez denomina *"Los 7 pasos del servicio"*, que busca asegurar un estilo diferenciado en la atención. Estos abarcan desde los pre-chequeos de elementos operativos antes del inicio del turno de trabajo, incluye, desde luego, el proceso completo y detallado de atención del servicio en mesa, desde la bienvenida hasta la despedida del cliente. Incluye cómo asesorar al cliente, cómo hacerle sugerencias, cuál es la secuencia para servir una mesa,

entre otros aspectos. También define "Estándares no negociables de venta, servicio y operativos", esto es acciones que deben cumplirse sin excepción para aseguran un estilo distintivo y generar ingresos adicionales. En ellos se fijan también los tiempos máximos que deben esperar los clientes tanto para hacer el pedido como para pagar. Los 7 pasos del servicio incluyen hasta el procedimiento a seguir en caso de una queja.

Tanto encargados, camareros, cafeteros y ayudantes de cocina son entrenados para la realización de todas las tareas que hacen al funcionamiento del local y sobre el conocimiento en profundidad de los productos, sus características y formas de preparación.

Foto 1. Personal de Café Martínez llevando a cabo sus actividades

Fuente: Foto cortesía Martínez Hnos.

1.2 Trato

En nuestra investigación sobre Café Martínez la valoración del cliente respecto al trato recibido por parte del personal aparece a un nivel tan alto como el del reconocimiento a la calidad del café. Un cliente resume el punto de vista de muchos con estas palabras:

> *"[Vengo] porque me atienden bien, porque no me apuran y porque el café es el mejor de todos".*

Buen trato y buen café pareciera ser la receta de su éxito en su formulación más elemental. El personal es la personificación de la marca, la manera en que ellos traten a los clientes será la manera en que la marca tratará a los clientes, porque ellos son la personificación de la marca en el punto de contacto y son los que en definitiva posibilitarán que se construya un vínculo duradero con el cliente. Por eso es tan valioso para la marca Café Martínez que tantos clientes digan de sus empleados que son "un amor", "muy buena onda", "cálidos", "correctos", "amables", "educados", "respetuosos", "honestos", entre los adjetivos más usados.

Café Martínez entiende a la capacitación como una actividad permanente, no algo eventual. La capacitación de Café Martínez es un proceso que se lleva a cabo a lo largo de tres semanas. *La primera semana* es teórico-práctica e incluye un entrenamiento en la planta de producción de café en la que se aprende a reconocer, degustar y a preparar las distintas variedades de café, comidas y bebidas.

Se adquieren conocimientos teóricos acerca de los productos y el trato con los clientes e incluye un examen. *La segunda semana* es de entrenamiento y se lleva a cabo en un "local escuela". El proceso dura cuatro días; en el primero el entrenador en base a los procesos de atención hace una presentación de los "cómo" y los "por qué" de cada procedimiento que lleva a cabo. El segundo día el nuevo empleado hace un entrenamiento reverso, es decir explica a su entrenador cada paso que va haciendo. *El tercer día* es de seguimiento, en él el nuevo empleado comienza a trabajar en forma independiente pero siempre acompañado por el entrenador. El entrenador irá realizando las correcciones pertinentes y se asegurará de que los procedimientos se afiancen y al finalizar el día le dará una devolución sobre lo observado, siempre referida a los procesos de atención. *El cuarto día* el entrenador hará una evaluación en base a una planilla a tal efecto y se considerará aprobado cuando la calificación sea igual al 100% de cumplimiento de los procedimientos fijados. En caso que no lo logre se reforzará el entrenamiento. En la tercera semana, si se trata de un nuevo local, se hace la "pre apertura" o *family day*, en la que cada empleado invita a dos familiares o amigos y se practica con ellos, pero con el local cerrado aún al público general.

1.3 Tangibilidad

Con hacer bien la tarea y tratar bien a los clientes no alcanza para hacerles vivir una agradable experiencia de servicio. Lo que en Café Martínez se llama un *"Momento Martínez"*. Cuando entrevistamos a los clientes, una palabra que recurrentemente muchos usaron para explicar el motivo de elección de esta cafetería era que les gustaba mucho el "ambiente". La palabra ambiente, en relación a la manera en que fue usada por ellos denotaba fundamentalmente dos aspectos. Por un lado, habla de la identificación del cliente con los otros clientes que concurren y por otro, habla del espacio físico en sí, de la ambientación y del "clima" que el lugar alberga.

> *"Me gusta la ambientación, el ambiente que tiene. Entrás a un Café Martínez y tiene una ambientación [que hace] como que del vidrio para allá [afuera] sea otra cosa. Es tranquilo, relajado, una ambientación linda".*

Foto 2. El exterior de un local de Café Martínez.

Fuente: cortesía Martínez Hnos.

Una marca de servicios debe hacer uso de todos los elementos tangibles posibles de ser usados a favor de transmitir un mensaje al cliente y hacerlo vivir una experiencia compatible con la promesa de la marca. Esto incluye el diseño del *lay out* del local, los muebles usados, los colores y texturas de las paredes, las ilustraciones y elementos decorativos, el equipamiento, la iluminación, la musicalización, los aromas y la vajilla, entre los principales. En el caso de Café Martínez todos estos elementos están cuidadosamente detallados en distintos documentos, siendo el principal el Manual de arquitectura.

2. Estrategia para Concretar la Vinculación Universidad-Pyme

Todo se inició a finales de 2010 con una propuesta por parte del director del proyecto de investigación hacia la empresa de estudiar su éxito que ya entonces era evidente. Previamente se había identificado el potencial que el caso reunía para ser estudiado y se había fijado el objetivo de llevar a cabo la investigación y, posteriormente, hacer una publicación que permitiera la difusión de la misma para que sirviera como material de estudio para la comunidad académica y como estímulo y referencia para la comunidad de emprendedores e interesados en temas de empresas, particularmente pymes.

La propuesta que se le hizo a Café Martínez fue simple y esencialmente puso en claro los objetivos antes mencionados y la necesidad de que la empresa no solo estuviera dispuesta a compartir información, sino que al abrir sus puertas a los investigadores. Las directivas rápidamente dieron su consentimiento y creemos que la cultura y los valores dominantes en Café Martínez fueron clave para ello. Se trata de una empresa convencida del valor de la educación, muy abierta, acostumbrada a interactuar y ser generosa con la comunidad en la que está inserta. Por otro lado, la actitud evidenciada habla de un alto grado de convicción de sus líderes en sus fortalezas intrínsecas. Seguramente muchas empresas con mucho menos que el éxito obtenido por Café Martínez, serían reacias a revelar sus prácticas. Pensamos que, sin ese grado de apertura, todo análisis realizado hubiese sido superficial. Debe destacarse también la disposición de Café Martínez para financiar la publicación que resultó del estudio (Laveglia 2013).

Por otro lado, se contó con el aval institucional de la USAL para realizar el proyecto dado el interés de esta casa de estudios por profundizar sus actividades en el campo de la investigación dentro de la rama de la Administración de Empresas. Esta aprobación se tradujo en la posibilidad de integración de los niveles de grado y posgrado en un trabajo común y la utilización de espacios académicos habituales y *ad hoc* para lograr avanzar con el trabajo.

La experiencia del proyecto que vinculó a la empresa con la universidad fue sumamente enriquecedora para ambas partes dado que hubo un valioso aprendizaje cruzado. Por un lado el trabajo realizado permitió a los investigadores comprender el fenómeno en estudio, pero también le sirvió a la empresa contar con una mirada objetiva, externa, de especialistas. Efectivamente, una vez terminado el trabajo de campo, el equipo de investigación llevó a cabo una presentación de los resultados salientes, a los socios de Café Martínez; y luego, una vez concluido el proyecto, se hizo otra presentación no solo a los socios sino también al equipo gerencial, compartiendo el análisis y las conclusiones a las que se arribaron.

Dado que dentro de los propósitos de la iniciativa que vinculó a la Universidad con la Empresa no solo estuvo el estudio del caso sino la difusión del mismo, como

producto de la investigación el director del proyecto publicó un libro que detalla el estudio del caso, con el objeto de que fuera un instrumento adecuado para la pretendida difusión tanto en el ámbito académico como entre el público interesado en temas de negocio y particularmente entre los emprendedores (Laveglia, 2013). El libro fue prologado por un socio de Café Martínez y la empresa ofreció sus sucursales como puntos de exhibición y venta, y también se distribuyó en las principales cadenas de librerías y tiendas *on line* de ventas de libros. El libro también fue entregado por la empresa a los franquiciados, dado que entendió que, más allá de la visión que les transmitía la marca, permitía una comprensión de su historia, su cultura y su fórmula de éxito desde una mirada externa y objetiva, con el valor agregado de que provenía del mundo académico.

El objetivo de llegar al gran público pudo cumplirse de manera sobrada, dado que el libro que difundió el caso motivó gran interés. Durante 2014 se hicieron trece publicaciones relacionadas con el mismo, entre notas en periódicos de alcance nacional y provincial, revistas especializadas en pymes, radio y blogs relacionados con la temática (Krizanovic, 2014; Laveglia, 2014; Laveglia, 2014b; Liascovich, 2014; Liascovich, 2016; Mercado, 2014; ON 24, 2014; Rodríguez, 2014; Scarpinelli, 2014; Sin Rigor, 2015; TodoManagement, 2014). Por otro lado la repercusión en el ámbito académico llegó más allá de la USAL. Los investigadores fueron invitados a exponer el caso en los siguientes ámbitos universitarios argentinos durante 2014 y 2015: Universidad de Buenos Aires, Universidad Católica Argentina, Universidad Kennedy (Buenos Aires), Universidad Blas Pascal (Córdoba); también en 2015 el caso fue expuesto por el director del proyecto en el XXXI Congreso Nacional de Profesores de Administración (ADENAG) y en la Maestría de Administración Aplicada de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (Laveglia, 2015). Los investigadores hicieron presentaciones invitados por asociaciones profesionales como la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina y la Asociación de Profesionales de Marketing de Rosario (Provincia de Santa Fé, Argentina). Además la difusión del libro hizo que dos empresas pyme, que funcionan bajo el modelo de franquicias, solicitaran a autor hacer sendas presentaciones del caso en sus convenciones de franquiciados durante el año 2014, dado que se sentían identificados por lo que el libro describía.

3. Acciones y Barreras en la Vinculación Universidad-Empresa

Vincular a empresas y universidades dentro de un proyecto de investigación como el expuesto no es una tarea sencilla. La experiencia profesional de los autores indica que no son muchas las empresas exitosas que están dispuestas a compartir abiertamente y sin restricciones sus experiencias.

- Si bien en el caso estudiado este obstáculo se vio fácilmente superado por la particular cultura empresarial de Café Martínez, hay algunos aspectos que, entendemos, los investigadores deben considerar al emprender iniciativas similares:

- Ser claro en los objetivos de la investigación y en la demanda de recursos materiales y tiempo que se le solicitará a la empresa.

- Asegurarse del grado de compromiso que la empresa tendrá en el proyecto integrador. Una apertura limitada dará como resultado un trabajo superficial.

- Identificar claramente los aportes que este tipo de vinculaciones dejarán para la empresa.

- Plantearle a la empresa un rol colaborativo e interactivo y no uno pasivo, como objeto de estudio.
- Asegurarse de contar con el aval institucional de la universidad para poder asegurarse los recursos necesarios y la disponibilidad de los alumnos para realizar el trabajo de campo.
- Capacitar expresamente a los alumnos para la realización del trabajo de campo dado que se requieren aptitudes que no se suelen desarrollan habitualmente en los contenidos curriculares.
- Ser realista con la programación de los recursos en el tiempo, dada la complejidad logística que la tarea demanda.
- Ser creativos en encontrar espacios de mutuo beneficio y que la iniciativa sea un ganar-ganar para los dos actores involucrados (empresa y universidad).

4. Conclusiones y Aprendizajes

Entendemos que, más allá de los aspectos metodológicos, la clave para que un proyecto que vincule Universidad y Empresa sea exitoso, tiene que ver con la construcción de un *vínculo de confianza mutua*. En este caso la disposición y apertura de Café Martínez a mostrarse totalmente fue definitiva. La mutua confianza allanó el camino y facilitó el avance en grado sumo. Se respetaron aspectos confidenciales, pero no hubo nada que los investigadores solicitaran y les fuera negado.

Fue muy valioso para la gran cantidad de integrantes de la comunidad académica de la USAL que participó de este proyecto de investigación, haber sido parte del mismo. Para los alumnos de las carreras de grado y posgrado, el desarrollar el trabajo de campo fue una experiencia enriquecedora, dado que fueron parte del proceso, y conocieron desde adentro cómo se estructura una investigación y experimentaron las vicisitudes que se presentan al tratar de abordar a las personas que deben participar de entrevistas y encuestas, aspecto que difícilmente experimenten en su rol profesional. Para los docentes investigadores fue una oportunidad única dado que tuvieron la gran satisfacción de poder estudiar un caso relevante en profundidad.

Para Café Martínez también fue valioso, no solo por las devoluciones que la visión profesional externa les dejó, sino también porque las publicaciones y presentaciones que se hicieron a partir del caso ayudaron a difundirlo, reforzando su identidad de marca y el orgullo de haber sido objeto de estudio por parte de un instituto universitario de investigación.

Bibliografía

Berry L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Academy of Marketing Science Journal*, 28 (1).

Bitner, M. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54 (2).

Krizanovic, P. (16 de abril de 2014). Caso “Café Martinez”: ya se estudia en EE.UU. y Argentina para aprender cómo se consolida una marca sin publicidad. *iProfesional*. Recuperado de http://www.iprofesional.com/notas/184006-Caso-Caf-Martinez-ya-se-estudia-en-EEUU-y-Argentina-para-aprender-cmo-se-consolida-una-marca-sin-publicidad#

Laveglia, E. (2013). *Cómo Construir una Marca Exitosa sin Publicidad, El caso Café Martínez*. Buenos Aires, Argentina: Pluma Digital Ediciones.

Laveglia, E. (9 de mayo de 2014). Cómo construir una marca exitosa sin publicidad: Café Martínez. *Negocios y Pymes*. Recuperado de http://www.negociosypymes.com/columna.php?ar_area=Marketing%20y%20publicidad&no_id=2585&ar_id=8

Laveglia, E. (2014b). Saber elegir los clientes correctos: Caso Café Martínez. *Management Herald*, 107, 52-57.

Laveglia, E. (mayo 2015). *El caso Café Martínez*. 31 Congreso de la Asociación de Docentes Nacionales de Administración General de la República Argentina (ADENAG). Villa María, Córdoba, Argentina.

Laveglia, E. (octubre 2015). *El caso Café Martínez*. Maestría en Administración Aplicada. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Argentina.

Liascovich, C. (2014). En servicios, a veces, es mejor no hacer publicidad. *Pymes*, septiembre, 12-13.

Liascovich, C. (2016). 16 lecturas para 2016. *Pymes*, enero, pp. 22, 32.

Mercado (6 de marzo de 2014). *Cómo construir una marca exitosa sin publicidad: el caso Café Martínez*. Recuperado de http://www.mercado.com.ar/notas/protagonistas/8014950/cmo-construir-una-marca-exitosa-sin-publicidad-el-caso-caf-martn

ON 24 (26 de mayo de 2014). Una marca que quiera éxito debe construir comunidad. ON24.com.ar. Recuperado de http://www.on24.com.ar/marketing/4624/una-marca-que-quiera-xito-debe-construir-comunidad

Rodríguez, M. (Conductor). (1 de abril de 2014). *Programa: Moneda de Cambio*. Radio Palermo FM 94.7.

Scarpinelli, L. (13 de abril de 2014). Ser distinto, aun con una commodity. *La Nación*, Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/1680501-ser-distinto-aun-con-una-commodity

Shostack, G. L. (1985). Planning the Service Encounter. In, J. A. Czepiel, M. R. Solomon & C. F. Surprenant (Eds.) *The Service Encounter* (Lexington, Mass.: D. C.Heath) Lexington Books.

Sin Rigor (Programa). (1 de octubre de 2015). Radio y Punto.com.

TodoManagement (2014). *Cómo construir una marca exitosa sin publicidad: El caso Café Martínez*. Recuperado 15/12/2015 de http://www.todomanagement.com/?p=544

¿Cómo citar este documento?

Laveglia, E. A. (2016). Estudio de un Modelo de Éxito para Empresas Pyme de Servicios: El caso Café Martínez. En, C. Garrido-Noguera y D. García-Perez-de-Lema. (Coords.). *Vinculación de las universidades con los sectores productivos. Casos en Iberoamérica*, vol. 2 - Cap. 38, (pp. 113-123). Ciudad de México, México: UDUAL y la REDUE-ALCUE.

>>Volver a Tabla de Contenido<<

Este libro es resultado de la colaboración entre la *Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pyme (FAEDPYME)* y la *Red Universidad-Empresa América Latina y el Caribe – Unión Europea (Red Universidad-Empresa)*, quienes firmaron un acuerdo de colaboración en octubre de 2014.

Vinculación de las Universidades con los sectores productivos. Casos en Iberoamérica is licensed under a Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License.