

# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**“Análisis de los modelos de gestión y marketing en las cafeterías. Estudio de los casos de Starbucks y Luckin Coffee”**

**SI WU**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, FEBRERO DE 2023**



# UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

## GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2022/2023

### TRABAJO FIN DE GRADO

**“Análisis de los modelos de gestión y marketing en las cafeterías. Estudio de los casos de Starbucks y Luckin Coffee”**

**Trabajo presentado por:** Si Wu

**Tutora:** Chanthaly S.Phabmixay

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, febrero de 2023

## RESUMEN

El objetivo de este Trabajo Fin de Grado es explorar el desarrollo de dos cafeterías. Starbucks y Luckin Coffee. Para ello, se analizan los modelos de negocio de ambas, debatiendo así los puntos fuertes y débiles de cada una, así como sugerencias para su desarrollo futuro.

Starbucks, representante de la cadena de cafeterías offline, se ha situado a la cabeza del mercado del café, ha crecido rápidamente y sus ventas no han dejado de aumentar. Y Luckin Coffee, como un recién nacido, está creciendo rápidamente en China en términos de tecnología utilizando Internet en la nueva era empresarial. Y el aumento gradual de la aceptación de la cultura del café en China y el incremento de su consumo han impulsado la expansión del mercado cafetero. Luckin Coffee ha crecido en este contexto y, en cierta medida, es un choque para el café de Starbucks.

**Palabras claves:** Starbucks Coffee, Luckin Coffee, modelo de negocio, optimización del modelo de negocio.

# Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Estrategia empresarial</b> .....	<b>9</b>
2.1. Presentar los antecedentes de Starbucks .....	9
2.2. Introducción a los antecedentes de Luckin Coffee (China) .....	11
<b>3. Estrategia de marketing</b> .....	<b>13</b>
3.1. Experiencia de producto .....	13
3.2. Experiencia ambiental .....	14
3.3. Experiencia cultural .....	15
3.4. Experiencia sensorial .....	15
3.5. Experiencia de servicio .....	16
<b>4. Análisis DAFO</b> .....	<b>17</b>
4.1. Ventajas .....	17
4.1.1. Starbucks .....	17
4.1.2. Luckin Coffee .....	17
4.2. Desventajas .....	18
4.2.1. Starbucks .....	18
4.2.2. Luckin Coffee .....	19
4.3. Amenazas .....	21
4.3.1. Starbucks .....	21
4.3.2. Luckin Coffee .....	21
4.4. Oportunidades .....	21
4.4.1. Starbucks .....	21
4.4.2. Luckin Coffee .....	22
4.5. Medidas de mejora .....	22
4.5.1. Starbucks .....	22
4.5.2. Luckin Coffee .....	24
<b>5. Segmentación y posicionamiento del mercado</b> .....	<b>26</b>
5.1. Starbucks .....	26
5.2. Luckin Coffee .....	28
<b>6. Estrategia de producto</b> .....	<b>30</b>
<b>7. Estrategia de precios</b> .....	<b>32</b>
<b>8. Estrategia del canal</b> .....	<b>35</b>
8.1. Starbucks .....	35
8.2. Luckin Coffee .....	36
<b>9. Estrategia de promoción</b> .....	<b>38</b>
9.1. Starbucks nunca ha gastado un céntimo en publicidad .....	38
9.2. Promoción de café gratis en Luckin Coffee .....	39
<b>10. Modelos de negocio y características de Starbucks y Luckin Coffee</b> .....	<b>40</b>
10.1. Starbucks .....	40
10.1.1. Modelos de negocio .....	40
10.1.2. Características .....	41
10.2. Luckin Coffee .....	42
10.2.1. Modelos de negocio .....	42
10.2.2. Características .....	43
<b>11. Análisis comparativo de modelos</b> .....	<b>46</b>
<b>12. Optimización del modelo de negocio</b> .....	<b>51</b>
12.1. Optimización del modelo de negocio de Starbucks .....	51
12.2. Optimización del modelo de negocio de Luckin Coffee .....	53
<b>13. Conclusión</b> .....	<b>55</b>

**14. Referencias ..... 56**

# 1. INTRODUCCIÓN

Junto con el chocolate y el té, el café es una de las tres bebidas más importantes del mundo. El café es una bebida creada a partir de granos de café tostados y molidos. Las cadenas ascendente y descendente de la industria del café se desglosan de la siguiente manera: la cadena ascendente consiste principalmente en la plantación de granos de café, la cosecha y el suministro de máquinas de café; la cadena descendente consiste principalmente en el procesamiento de granos de café; y la cadena descendente consiste en la distribución de café, con varios canales de distribución o venta para diversos tipos de café.

En el sector anterior, los procesadores de café suelen tener dos formas de abastecerse de granos de café, una es directamente de la plantación y la otra es de los comerciantes de granos crudos. En China, la provincia de Yunnan es la mayor productora de café del país, mientras que los comerciantes de grano crudo son principalmente empresas mundiales, entre ellas UCC (Japón), Louis Dreyfus (Francia) y Mitsui & Co (Japón). Entre los fabricantes de máquinas de café, el mercado de las grandes máquinas de café profesionales está ocupado por otras empresas, con empresas representativas como Schaerer (Suiza), Franke (Suiza) y NUOVA (Italia), etc. Los fabricantes chinos de máquinas de café se centran principalmente en la producción de máquinas de café domésticas, con empresas representativas como Guangdong Meikafi, Xinbao, Xiao Xiong Electric, Guangzhou Dazheng Group etc.

En el segmento intermedio, según el tipo de actores en el mercado del café, las marcas representativas del café recién molido son Starbucks, Luckin Coffee, Pacific Coffee, Costa, etc.; mientras que las marcas representativas en el mercado del café listo para beber son Nestlé, Starbucks, UCC, Nongfu Quan charcoal still, etc.; en el mercado del café instantáneo, hay muchos tipos de actores, que presentan café molido, café listo para beber y marcas de nueva potencia. En el mercado del café instantáneo hay muchos tipos de actores, que compiten entre el café molido, el café listo para beber y las nuevas marcas.

En el mercado descendente de la distribución, los canales de distribución pueden dividirse en cadenas de cafeterías, tiendas de conveniencia y otros canales en línea y fuera de línea. Entre ellos, las cadenas de cafeterías y las tiendas de conveniencia son los principales canales de consumo de café recién molido; mientras que el café listo para tomar y el café instantáneo se venden a través de supermercados, tiendas, plataformas de comercio electrónico y otros canales.

El rápido crecimiento de la economía mundial ha dado lugar a un mercado de consumo de café con un enorme potencial de crecimiento y se ha convertido en objeto de competencia para las grandes empresas. En estos tiempos, la competencia entre las empresas es cada vez más feroz y todas ellas buscan la manera de perdurar. Entre las muchas empresas, podemos ver que Starbucks, McDonald's, BMW y otras tienen un modelo de negocio exitoso. Comprenderán las necesidades de valor interno de los consumidores y lo utilizarán para producir o mejorar sus productos o servicios para ofrecer una buena experiencia a sus clientes. Utilizar las necesidades del usuario para guiar su dirección. En este artículo, explicaremos el secreto del éxito de Starbucks y Luckin en términos de sus estrategias corporativas, estrategias de marketing y las estrategias de marketing entre los dos países.

Imagen 1: El comercio de café en el mundo

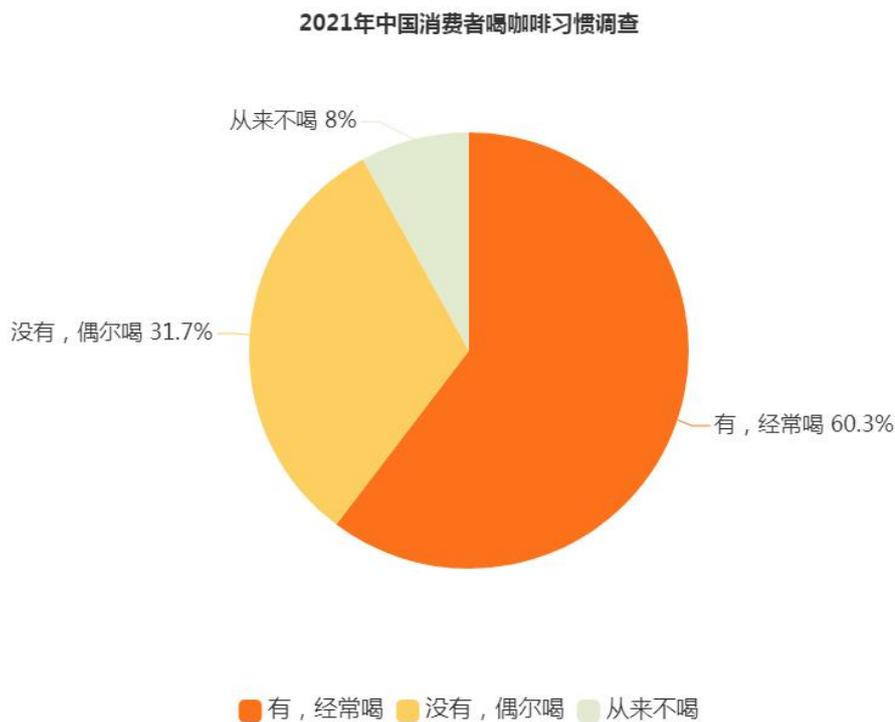


Fuente: Cuba y la Economía

El café es uno de los productos más comercializados del mundo, por delante del maíz, el oro y el gas natural. Como el café se cultiva en más de 50 países de todo el mundo, reviste una gran importancia económica y política para muchos países en desarrollo. Brasil, Vietnam y Colombia son los principales productores y exportadores de café del mundo, mientras que Estados Unidos es el principal consumidor, con cerca del 27% de las exportaciones mundiales, seguido de países como Alemania, Italia, Francia y Japón. Como ocurre con otras materias primas, los productores esperan que los chinos, más acostumbrados a productos como el té, se conviertan en consumidores y demandantes de café. China sólo representa el 1% del consumo mundial de café y, a pesar de que las grandes marcas intentan hacerse un hueco en ciudades como Pekín y Shanghái, los hábitos de consumo de sus ciudadanos no parecen haber cambiado con los años.

Sin embargo, la economía china ha entrado en una nueva etapa de desarrollo. El potencial de consumo del mercado chino se explota constantemente, y la capacidad de consumo de los residentes aumenta sin cesar, y ha llegado la era de la economía orientada al consumo. Con el desarrollo de la economía y el aumento del nivel de renta nacional, el concepto de consumo de los chinos ha pasado de "consumo moderado" a "satisfacción de necesidades básicas" y luego a "consumo de calidad". El concepto de consumo ha experimentado un cambio cualitativo.

Imagen 2: Hábitos de consumo de café de los consumidores chinos en 2021



Fuente: iiMedia Research

## 2. Estrategia empresarial

A continuación, se analizará la estrategia empresarial de Starbucks y de Luckin Coffee, desde sus inicios hasta el momento en que Starbucks penetra en el mercado de España y China.

### 2.1. Presentar los antecedentes de Starbucks.

Imagen 3: El logotipo de Starbucks



Fuente: Starbucks

Con el desarrollo de la economía social, el nivel y el grado de consumo también han aumentado en consecuencia. Los consumidores ya no se conforman con la demanda estándar básica de las masas, sino con la diversidad, la individualidad y el refinamiento. El marketing tradicional ya no satisface las necesidades del mercado, y se ha vuelto extremadamente importante aplicar estrategias de marketing para dirigirse a diferentes mercados.

Starbucks ha creado una de las marcas más valiosas del mundo en sólo cuatro décadas. En 1971, en Seattle, tres amigos decidieron crear un negocio que se ha convertido en uno de los más reconocidos en la actualidad. Al principio, se limitó a suministrar café en grano y molido para el consumo doméstico. Y en 1982, Howard Schulze se unió a la empresa y amplió el negocio creando otras líneas de venta. Pero la idea fue rechazada por otras tres personas. Así que en 1985 creó su propia empresa, a la que llamó "Il Giornale". Este nombre se cambió un año después con la adquisición de Starbucks, que compró a sus antiguos socios. En 1992 Starbucks se lanzó con éxito en Estados Unidos como la primera empresa de cafés especiales, y el crecimiento de la empresa y el desarrollo de la marca despegaron rápidamente. Starbucks tiene ahora más

de 24.000 cafeterías y emplea a más de 137.000 personas en 70 países de América del Norte, América Latina, Europa, Oriente Medio y la cuenca del Pacífico. Starbucks ha sido nombrada una de las "Empresas más admiradas" de la revista Fortune durante varios años.

Starbucks aterrizó en España en 2002 y en Portugal en 2008 de la mano de Grupo Vips. Desde entonces, Starbucks se ha convertido en el punto de encuentro de miles de apasionados del café. Y su misión es inspirar y alimentar el espíritu humano. Una persona, un café y una comunidad a la vez. Actúan de manera que conectan con las comunidades de forma positiva para las personas y el planeta.

Se llaman a sí mismos socios porque no es un trabajo, es su pasión. Juntos abrazamos la diversidad y creamos un lugar donde todos pueden ser ellos mismos. Y sus socios contribuyen al éxito y al crecimiento de la empresa.

Historia de la entrada de Starbucks en China continental: En enero de 1999, Starbucks entró en el mercado de China continental, abriendo su primera tienda en la China World Tower de Pekín. Inspirar y alimentar el espíritu humano: una persona, una taza y una comunidad a la vez. Con nuestros socios, nuestro café y nuestros clientes en el centro, vivimos estos valores: Crear una cultura de calidez y pertenencia, donde todo el mundo es bienvenido. Actuar con valentía, desafiar el statu quo y encontrar nuevas formas de hacer crecer nuestra empresa y a los demás. Estar presente y conectar de forma transparente, digna y respetuosa. Dar lo mejor de nosotros mismos y ser responsables de los resultados.

Imagen 4: La evolución del logotipo de Starbucks



Fuente: inversian

El nivel general de consumo de esta parte de la cadena del café en China es actualmente bajo, y el mercado tradicional chino está en sus inicios. Sin embargo, China  
Análisis de los modelos de gestión y marketing en las cafeterías. Estudio de los casos de Starbucks y Luckin Coffee. 10  
Wu, Si

pronto se convertirá en el mayor consumidor de café del mundo y para 2020, con una taza de café per cápita al día en China, la cadena del mercado cafetero chino podría alcanzar los 60.000 millones de dólares anuales. Todo el mercado del café podría entonces generar cientos de miles de millones de dólares. Esto demuestra el enorme potencial oculto de Starbucks, que ha abierto más de 500 tiendas en China desde que entró en el país en 1999, con más de 400 en la China continental. Actualmente, Starbucks cuenta en China con 4.000 tiendas en más de 150 ciudades y un total acumulado de más de 30.000 socios. Y no sólo eso, Starbucks está haciendo todo lo posible por desarrollar el mercado en las ciudades de segundo nivel de China. En el futuro, China será pronto el mayor mercado internacional fuera de Estados Unidos. El rápido crecimiento de Starbucks se ha visto impulsado por sus valores y cultura únicos, y ha creado una competencia básica que ha permitido a Starbucks expandir rápidamente su cultura del café en China. Al mismo tiempo, en China, tras su adhesión a la OMC, la economía está cada vez más desarrollada. La riqueza de la población de la sociedad también se está enriqueciendo.

## **2.2. Introducción a los antecedentes de Luckin Coffee (China).**

Qian Zhiya, fundador de Luckin Coffee, fue anteriormente director general de una empresa. Luckin Coffee se fundó en junio de 2017 y se registró en las Islas Caimán (Reino Unido). y abrió su primera tienda en Pekín en octubre de 2017. A principios del año siguiente se puso en marcha una prueba. Las sedes se encontraban en 13 ciudades, como Shanghái, Pekín y otras. Desde entonces, Luckin Coffee ha puesto en marcha un acelerado modelo de apertura de tiendas. En los cinco meses siguientes, se completaron 525 tiendas y se abrieron a modo de prueba. En septiembre de 2018, Luckin Coffee había alcanzado las 1.000 tiendas y superó las 2.000 tiendas en menos de cuatro meses. En el Concurso Internacional de Degustación de Café celebrado en Milán, Italia, el 5 de diciembre de 2018, Luckin Coffee ganó el primer lugar con sus granos de café recién mejorados como entrada. A finales del mismo mes, se abrió la tienda número 2.000 en unos grandes almacenes de Shanghái. El 16 de julio de 2019, Luckin Coffee abrió su tienda número 3.000 en Hangzhou (China). A finales de 2022, Luckin Coffee contaba con 6580 tiendas en China, lo que la convierte en la marca número uno de cadenas de cafeterías en China.

Luckin Coffee (en adelante, Luckin) es una de las marcas de café de más rápido crecimiento en China. Dando libertad a los clientes para comprar, se encuentra en zonas comerciales y edificios de oficinas, y se ha convertido en una cadena simbólica de marcas de café en un modelo de "nueva venta al por menor" que pretende sustituir el

modelo tradicional y atender las necesidades de los consumidores. Desde su creación hasta su salida a bolsa, sólo tardó 17 meses en batir el récord de la oferta pública más rápida del mundo. Con el telón de fondo de la tecnología digital y la ayuda del modelo de "nueva venta al por menor", Luckin se esfuerza por impulsar una nueva tendencia en el consumo de café en beneficio de sus clientes y promover el florecimiento de la cultura del café en China. Con Starbucks dominando la mayor parte del mercado del café en China, Luckin ha surgido como una fuerza positiva en la transición del consumo de café de nicho al de masas en China.

A medida que mejora la calidad del consumo en China y aumenta su escala, las necesidades de algunos consumidores ya no coinciden con las del café al por menor, por lo que es urgente que éste cambie de mentalidad para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado del café. En la era de la inteligencia artificial y el Grandes datos, el concepto de "nuevo comercio minorista" ha impulsado el desarrollo de la industria cafetera china, llamando la atención y promoviendo el crecimiento. En el contexto del siglo XXI, las empresas cafeteras chinas han madurado, dando lugar a una feroz competencia en la industria del café. Entre ellos, Luckin ha aumentado rápidamente su cuota en el mercado nacional del café con su enfoque de "nueva venta al por menor".

En el contexto del Grandes datos, aunque éste ha roto el modelo de cadena aparentemente maduro y ha dado a los clientes una mayor sensación de espacio que las marcas de café tradicionales, Luckin está más orientado a satisfacer las diversas necesidades de los clientes en todos los escenarios en la era del Grandes datos. Luckin ha integrado tres tipos diferentes de tiendas en la creciente demanda de diversos escenarios de estilo de vida. Las tiendas con servicio de entrega para llevar están diseñadas para satisfacer las necesidades de los clientes que hacen pedidos, mientras que las tiendas insignia y las tiendas premium satisfacen las necesidades de los usuarios que vienen a hablar y socializar, y las tiendas de recogida rápida atienden las necesidades de los consumidores de negocios y de viaje. Así como a través del estilo de una amplia gama de tiendas para captar plenamente las necesidades de la vida diaria y el trabajo del consumidor en todos los aspectos.

Imagen 5: La imagen de Luckin Coffee.



Fuente: luckincoffee

### 3. Estrategia de marketing

Un análisis de las diferentes experiencias de Starbucks y Luckin Coffee en producto, ambiental, cultural, sensorial y servicio.

#### 3.1. Experiencia de producto

Experiencia de café de alta calidad. El café es el producto principal de Starbucks, representativo de lo que consumen los clientes y un elemento clave de la experiencia del cliente de Starbucks. Por ello, Starbucks exige a sus productos un nivel de calidad muy alto. En África Oriental, Indonesia y América Latina, los compradores de Starbucks pasan años viajando y negociando con los cultivadores locales para obtener los mejores granos de café en las regiones con los granos de mayor calidad. A continuación, los granos se envían a tostaderos especializados, donde trabajadores cualificados los tuestan con la máxima precisión y los envasan para su entrega a las tiendas Starbucks. El paso más difícil e importante es la preparación del café, por eso todos los empleados de Starbucks están formados para controlar la temperatura y el tiempo de infusión. Starbucks puede garantizar la frescura de los granos de café mucho después de molerlos. Y como "especialidad de café fresco", Luckin debe ser capaz de controlar el producto a todos los niveles, quizá utilizando técnicas especiales como reforzar el aislamiento de las tazas para evitar fugas. Por supuesto, también es importante controlar el sabor; también sería un fracaso si no satisficiera el gusto del público". Fresco" es el eslogan publicitario de Luckin, el nuevo café al por menor para llevar. Pero las investigaciones demuestran que el sabor más fresco del café se evapora en los 15 minutos siguientes a la transformación

de los granos en polvo. Por supuesto, incluso en 15 minutos, Starbucks no hace eso. Entonces, ¿es el "café para llevar" de las cafeterías menos fresco que las marcas de café para llevar?

Los precios más baratos también son una ventaja, pero la mayor ventaja es una nueva cafetería que combina café, bebidas frescas y tostado. La amplia gama de productos garantiza una oferta amplia y selectiva. También hay helados. Luckin tiene una gama muy amplia de bebidas. Al mismo tiempo, Luckin tiene un alto grado de uniformidad en los tipos de bebidas, la forma en que se terminan, la forma de la taza y la forma en que se envasan, todo ello utilizando normas y especificaciones uniformes. Al mismo tiempo, Luckin se elabora in situ, lo que permite fabricar y vender los ingredientes en un plazo determinado. Para cumplir las elevadas exigencias y la gran actitud hacia la calidad, todos los ingredientes sobrantes deben desecharse en Luckin.

Los postres son también un complemento de las bebidas y forman parte igualmente del marketing de Luckin. A otras cafeterías puede preocuparles que los clientes se queden mucho tiempo en la tienda después de pedir una taza de café, pero Luckin, como elegirá un entorno espacioso, hará así que los clientes pidan algunos postres durante la charla. Además, como la categoría de postres está colocada en la vitrina, atraerá a los clientes y aumentará así la tasa de artículos sueltos.

### **3.2. Experiencia ambiental.**

Con un café de calidad, se necesita un entorno romántico y sensual para crear ambiente. Starbucks no es tímido a la hora de montar y decorar sus tiendas. Cuentan con un equipo de diseño profesional, que incluye arquitectos e interioristas, que diseñan cada tienda de todo el mundo para que se integre en la arquitectura original, al tiempo que refleja la identidad de Starbucks y ofrece la experiencia sensorial perfecta a los consumidores. Además, Starbucks cuida mucho la elección de colores, la colocación de mesas y sillas, la iluminación y la reproducción de música para que el cliente perciba la identidad de Starbucks. Starbucks ofrece un lugar cómodo y limpio donde sentarse a charlar, relajarse y trabajar. El ambiente se gestiona con interiorismo personalizado, iluminación cálida y música suave para crear un entorno único. Como la mayoría de los Starbucks están situados cerca de oficinas, habrá más gente trabajando en la tienda. Los trabajadores de cuello blanco y otros trabajadores preferirán su entorno.

Una tienda de comida para llevar o un café en una tienda de conveniencia es algo que hay que experimentar más después de visitar una tienda fuera de línea de Luckin, en lugar de una cafetería con un ambiente cómodo donde se puede pasar el tiempo como uno tradicional y hablar de cosas en su tiempo libre. La vida lenta ya no es la norma para

el consumo de café, y la cultura del café se ha diluido por completo con Luckin Coffee. Luckin cuenta con una operación digital profesional que se puede encontrar en zonas de oficinas y alrededor de la mayoría de los centros comerciales, y ha establecido muchas zonas de restauración y tiendas físicas, así como puntos de venta de comida para llevar. No tienen intención de competir con Starbucks en términos de escaparates o locales, sino que han optado por utilizar un enfoque digital y la comodidad de sus tiendas para atraer a los clientes a la experiencia, y confían en la popularidad y el tráfico de sus tiendas.

### **3.3. Experiencia cultural.**

Starbucks se compromete a respetar y mantener una cultura diversa al tiempo que se centra en cuatro áreas: Colaboradores (nuestros propios empleados son tan diversos como nuestras propias comunidades), Clientes (satisfacer las preferencias y necesidades de cada cliente), Comunidades (reforzar nuestros vínculos con asociaciones estratégicas y oportunidades de desarrollo económico, apoyando e invirtiendo en nuestras comunidades locales y comunidades globales). Proveedores (reforzar las relaciones comerciales con empresas proveedoras propiedad de mujeres o de minorías).

Las importaciones de café de China aumentan año tras año y el mercado del café recién molido es prometedor. Teniendo en cuenta la arraigada cultura del té en China, el mercado del café tiene un enorme potencial, a diferencia del café, un producto exótico que los chinos no están acostumbrados a beber. De hecho, Starbucks es una bebida habitual en Europa y Estados Unidos, por lo que la empresa intenta pagar a los consumidores para que la compren. Creo que la parte de marketing de Luckin estará ahí y la forma en que pase de la publicidad y el marketing a la creación de un estilo de vida y la integración en el panorama de los consumidores será clave para el éxito de su marca. El nivel de amenaza de sustitución en el café es muy alto. Hay muchos menos sustitutos si el producto que se vende puede vincularse con el estilo de vida y la cultura, pero la dificultad reside en crear un sentido de identidad y pertenencia entre los consumidores con la cultura del café para llevar.

### **3.4. Experiencia sensorial.**

El logotipo verde de Starbucks es la imagen de un dios del mar con dos colas que parece una sirena. El logotipo fue inspirado por un joven diseñador de Seattle en 1971 que se inspiró en un grabado medieval de Poseidón. El logotipo también transmite la colisión de lo moderno y lo original.

Imagen 6: La evolución del logotipo de Starbucks



Fuente: logodesignteam

En la sociedad moderna, el café es un símbolo de alta calidad, y Blue Elk es un símbolo de nobleza y elegancia que encaja en el corazón del grupo de consumidores principal de Luckin. El azul es el más corto de los tres colores primarios, por lo que capta rápidamente la atención del cliente y crea una impresión inmediata en su mente, reduciendo los costes de memoria. El fuerte contraste distingue al "Luckin Blue" del "Starbucks Green". Luckin se ha adaptado inteligentemente a la nueva tercera tendencia cafetera del "azul sofisticado" y se ha convertido en la "veleta" del mercado del café. Se ha convertido en un "creador de tendencias" en el mercado del café. De la taza roja y blanca, poco interesante, a convertirse en un representante único, la taza "Fine Blue", única e icónica, fue un gran éxito en su lanzamiento.

Imagen 7: El logotipo de Luckin coffee.



Fuente: luckincoffee

### 3.5. Experiencia de servicio

La experiencia de servicio cálido y atento es una de las más competitivas y difíciles de imitar y superar en Starbucks. El personal de Starbucks está formado profesionalmente para dar la "Bienvenida" a los nuevos clientes, por muy ocupados que

estén. Starbucks también cuenta con una amplia gama de habilidades de venta y conocimientos de atención al cliente para ofrecer a cada cliente una buena experiencia. Al mismo tiempo, Starbucks también dispone de una tarjeta de comentarios de los clientes, que nos permite recibirlos a tiempo e instar a nuestro personal a esforzarse.

La experiencia de servicio en Luckin está muy bien desarrollada, con excelente formación, práctica y retroalimentación. El personal debe ser profesional en sus habilidades, proactivo en su espíritu y cálido en su actitud. El personal recibe una amplia formación empresarial, que incluye conocimientos y comprensión del café, familiaridad con la marca y aptitudes y actitudes a la hora de vender e interactuar con los consumidores. Por eso, las personas que se mueven en Luckin Coffee son muy profesionales y humanas con los clientes.

## **4. Análisis DAFO**

En este apartado se analizarán los puntos fuertes y débiles, a nivel interno, y las oportunidades y amenazas, a nivel externo, de Starbucks y Luckin Coffee. Posteriormente, se proponen medidas de mejora.

### **4.1. Ventajas**

#### **4.1.1. Starbucks.**

- Starbucks tiene una importante presencia internacional, con miles de tiendas en todo el mundo. Su fuerza de marca es evidente y Starbucks es un nombre familiar en todos los países y se ha convertido en sinónimo de café.
- El modelo de propiedad directa de Starbucks tiene una enorme rentabilidad y una buena solidez financiera.
- La mayoría de las tiendas están situadas en centros comerciales, generalmente en zonas de gran afluencia, que son los principales destinos de ocio para la mayoría de los residentes y visitantes. Ocupa un distrito comercial favorable.
- Productos de alta calidad y un entorno excepcional. Pruebe la amplia gama de bebidas y aperitivos de las tiendas Starbucks, y siempre podrá vivir esta experiencia única en Starbucks.

#### **4.1.2. Luckin Coffee.**

- Posicionamiento de precios bajos. Descárguese el software y regístrese gratis para la primera taza, después utilice los sustanciosos cupones para atraer a los clientes a realizar pedidos continuos y fidelizarlos.

- Buena publicidad. La publicidad de Luckin se centra en edificios de oficinas, ascensores, cines y otras zonas concurridas, por lo que llega muy bien al público objetivo.

- La marca y el logotipo están bien diseñados. En China, la mayoría de la gente tiene un deseo subconsciente de buena suerte. La palabra "Luckin" significa buena suerte y da a la gente una sensación de signos festivos. El logotipo también presenta una cabeza de ciervo, diferente de los anteriores logotipos de marcas de café, lo que le da un aspecto y una sensación de frescura.

## 4.2. Desventajas

### 4.2.1. Starbucks.

La rápida expansión mundial de la última década en busca de cifras financieras ha provocado una disminución del valor de la marca

- Concentrarse en los mercados de las grandes ciudades e ignorar los de las ciudades pequeñas y medianas.

En varios países, Starbucks primero penetra a través de las grandes ciudades y luego se expande a las ciudades pequeñas y medianas, pero la gran disparidad de poder económico entre las ciudades grandes y pequeñas de los distintos países, y el posicionamiento relativamente alto de Starbucks, es el problema más importante que dificulta la supervivencia de Starbucks en las ciudades pequeñas y medianas.

- En busca de un desarrollo a gran velocidad, mientras el valor de la marca disminuye.

En la búsqueda de las llamadas finanzas digitales, la rápida expansión por todo el mundo se ha traducido en un menor valor de la marca, una dilución de la experiencia Starbucks, la pérdida de la cultura corporativa y una disminución de la calidad del servicio, todo lo cual ha llevado a un bajo valor de la marca Starbucks.

- Conflictos culturales con algunos países

China, por ejemplo, es un país antiguo con una larga historia y una gran población, y la bebida principal en China es el té. Sólo el café provocará una pérdida de clientes.

- Los altos precios ofrecidos en cuanto a producto, como hemos dicho anteriormente, es ligeramente superior en todos los países y ligeramente superior a otras cafeterías. Los precios de Starbucks son relativamente altos en comparación con los de sus homólogos del sector, lo que no favorece un mercado competitivo.

- La elevada inversión a la que hay que hacer frente, incluida la franquicia.

- Difícil de organizar y gestionar, demasiadas tiendas dificultarán una gestión uniforme. Además, demasiados comercios crean una presión financiera que hay que gestionar. Dado que Starbucks suele abrir en ubicaciones comerciales muy concurridas y abre tiendas muy rápidamente, esto puede afectar al capital de Starbucks. Además, con la subida de los precios inmobiliarios en los últimos años, los alquileres de las tiendas son elevados, lo que puede repercutir en la rentabilidad de Starbucks.

#### 4.2.2. Luckin Coffee.

- Baja competitividad del producto principal.

Cuando se fundó, Luckin creó un equipo técnico de cientos de personas para desarrollar el sistema, y la tecnología sigue expandiéndose hoy en día. Sin embargo, el desarrollo de los productos y la tecnología de tostado de granos de café de Luckin no han avanzado. El "uso de macrodatos e inteligencia artificial" es lo que Luckin denomina su principal competencia. Pero decir que el medio de construir una red de comercialización es su propia competencia básica es un fracaso. Como empresa de restauración, la competencia principal debe ser el café. Parece probable, por tanto, que el planteamiento de Luckin sea retrógrado. Se trata de ofrecer una "historia" convincente a los mercados de capitales para conseguir más financiación. La lógica de la creación de una empresa debe ser, en primer lugar, desarrollar un producto; en segundo lugar, pasar las pruebas estándar y demostrar su viabilidad comercial; y en tercer lugar, no descuidar la inversión en el desarrollo del producto en el proceso. Especialmente en el mercado sustituible del café de hoy en día, uno debe confiar en su producto para ganar y lograr así un verdadero crecimiento empresarial. La calidad del producto y la experiencia garantizan el crecimiento no sólo a corto plazo, sino también a largo plazo. Sin embargo, Luckin no ha invertido dinero en el desarrollo de productos, sino que lo ha "quemar dinero" para expandirse rápidamente.

- El modelo de beneficios es potencialmente arriesgado.

Para una empresa de café en la forma de "nueva venta al por menor" en el contexto de Internet, confiando en los precios asequibles y la comercialización para ocupar la línea nacional a favor de la gente del mercado del café, a través del juego de "quemar" para subvencionar a los usuarios tal juego, y se equivocan al tratar el café como una plataforma en lugar de un producto. Sigue siendo raro convertirse en líder de una plataforma "quemar dinero", pero Luckin no siempre lo consigue. Pero Luckin no es un producto de plataforma. Por eso, lo que los usuarios reconocen es la marca y la profesionalidad del producto. Para Luckin, en lugar de centrarse en la frescura del café, el

énfasis debe ponerse en la característica de "escena infinita", reflejando así la estrategia de marca de buen café a buen precio, que es el modelo innovador que Luckin quiere utilizar para perturbar la industria tradicional del café.

- Escaso efecto promocional y baja fidelidad de los usuarios

En los primeros tiempos de Luckin, se aplicó un planteamiento de acercamiento al consumidor para estimular el mercado, con numerosas subvenciones y una inversión de más de 1.000 millones de dólares. Y esta subvención creó dependencia en el consumidor y debilitó su percepción de la marca. Una vez desaparecidas las subvenciones, la fidelidad de los usuarios disminuyó y los ingresos no pudieron cubrir la pérdida inicial de costes, lo que llevó a la quiebra, que amenazaría la supervivencia de la empresa. Los clientes pueden estar en plan "compré Luckin porque estaba subvencionado". Gracias a la subvención, la empresa tiene la ilusión de que hay muchos clientes.

Al principio, Luckin esperaba ganar usuarios regalando cupones y recargas de membresía, pero los días en que no había descuentos ni lanzamientos de nuevos productos, los usuarios disminuían drásticamente y algunos se perdían con facilidad, en detrimento del crecimiento futuro de Luckin. Pero depender de estas subvenciones para retener a los clientes no es una estrategia a largo plazo. Debido a los precios baratos, Luckin no puede obtener un beneficio real, y también porque los descuentos iniciales provocarán una pérdida de clientes más adelante, cuando se restablezcan los precios originales.

- Gestión inadecuada e incapacidad para lograr la normalización

Lo que los consumidores conocen del producto y del servicio es la percepción de la calidad. La escasa calidad de los productos de Luckin ha provocado un escaso valor intangible de la marca, lo que dificulta la satisfacción de los clientes. Y Luckin no ha formado su propia marca distintiva por el momento, lo que también es su inconveniente. En segundo lugar, hay problemas de fugas y derrames de café durante el transporte, y el personal no es capaz de resolver las anomalías con la suficiente rapidez, y hay pocas personas capacitadas. El bajo nivel de servicio del personal también demuestra que la formación normalizada de Luckin no está estandarizada, lo que también demuestra que su gestión es problemática. Luckin Coffee propuso en su día la teoría de las "escenas infinitas", pero por las características del producto, su principal argumento de venta deberían ser las escenas y la comodidad, pero la marca lo ignoró, y no lo vio en las imágenes de Luckin, los eslóganes de posicionamiento publicitario y otros aspectos.

A lo largo de su historia, Luckin ha ofrecido menús complejos como comidas ligeras, tiendas sin sentido y de gran tamaño, e incluso algunas "cafeterías temáticas"

como las que ha lanzado Starbucks. Se trata todavía de las primeras etapas del proceso de apertura del mercado, con una liquidez menguante. Esto no deja una percepción especial en la mente de los consumidores.

### **4.3. Amenazas**

#### **4.3.1. Starbucks**

- La fuerte competencia local pone en peligro los buenos resultados obtenidos hasta ahora, como el desconocimiento por parte de los clientes de la percepción del consumo de café que ofrece Starbucks, ya sea también en centros comerciales que puedan ofrecer servicios similares a Starbucks. Cada vez son más las marcas de café que abren sus mercados en diversos países.

- Choques con las culturas locales, como la cultura china del té, que pueden provocar que la cultura cafetera extranjera no sea aceptada por la población local durante un tiempo.

- El aumento del coste de las materias primas. El precio de los granos de café de buena calidad es inestable, junto con los inestables canales de suministro. Esto repercute en el precio de los alimentos y también en los costes y beneficios de Starbucks.

#### **4.3.2. Luckin Coffee.**

- Los gigantes del sector están bajo presión. Starbucks, una marca de café presente en China desde hace muchos años, tiene una gran cuota de mercado y ha desarrollado un nutrido grupo de clientes fieles; para el mercado del sector, Luckin puede tener dificultades para cambiar el statu quo.

- La cultura del té. Los chinos tienen el hábito de beber té desde la antigüedad, y el té posee una profunda herencia cultural en China. Al mismo tiempo, en los últimos años, las empresas han mejorado sus productos para bebidas a base de té, haciéndolos más populares entre los consumidores, lo que también repercutirá en el consumo de café.

### **4.4. Oportunidades**

#### **4.4.1. Starbucks**

- Buenas relaciones con las redes de proveedores
- Aumentar la cuota de comercialización a través de las redes sociales
- Aprovechar las economías de escala.

- Starbucks tiene una amplia clientela internacional. La globalización de la economía y el aspecto de los viajes han creado oportunidades para Starbucks en todo el mundo. Es posible que muchas personas que viajan por el mundo no tengan tiempo de informarse sobre los distintos cafés locales allá donde van, pero cuando ven un Starbucks conocido, entran en él para probar el café.

- La urbanización crecerá aún más rápidamente, ya que Starbucks abre sobre todo en ciudades y lugares muy concurridos.

- Vacantes en el mercado. Starbucks entra en una región cuando hay pocas cafeterías minoristas en la zona. Por ejemplo, cuando entró en China en 1991, el mercado chino de cafeterías al por menor era prácticamente inexistente. Aunque algunas marcas han nutrido a un pequeño número de amantes de la profunda, las actitudes hacia el café siguen siendo ambiguas.

#### **4.4.2. Luckin Coffee.**

- El consumo de café sigue aumentando.

- Aumento de la renta per cápita. A medida que China se convierta en la segunda economía del mundo, y con el aumento de la renta per cápita disponible de la población, la gente buscará una alta calidad de vida, lo que contribuirá a estimular el crecimiento de la demanda de café.

### **4.5. Medidas de mejora**

#### **4.5.1. Starbucks**

- **Formación para nuevos empleados.**

En la actualidad, la formación previa a la contratación que Starbucks imparte a sus nuevos empleados sigue siendo relativamente superficial. El periodo de formación es de sólo 37 días, mientras que la falta de seriedad de los empleados hace que la formación no consiga el efecto esperado. Se recomienda gestionar estrictamente el periodo de formación, realizar una formación sistemática, ampliar el periodo de formación y ampliar el contenido de la formación. Al mismo tiempo, formar intencionadamente al personal en torno al cliente y pensar desde el punto de vista del cliente para hacer bien su trabajo. Las empresas proporcionan una buena formación para el personal fuera, la actitud del personal también es muy importante, en la formación no sólo para fortalecer la formación profesional, sino también para cultivar un sentido de responsabilidad del personal, de modo que una especie de responsable de su propia posición de la idea profundamente en sus corazones. Establecer el concepto adecuado para el personal y una correcta comprensión del papel de la cultura corporativa. Reforzar la comunicación y establecer la

identificación del personal con la cultura corporativa. Porque la cultura corporativa no es sólo los líderes tienen que identificar, sino dejar que el personal de identificar, el personal de identificar la confianza entre sí, el trabajo con será mejor.

- **Formación periódica para los empleados de más edad**

Para los empleados actuales, pueden ampliarse los ciclos de formación y reducirse las tareas diarias de formación. Esto se debe a que algunos empleados parecen estar desatendidos durante el periodo de formación. El hecho de que haya formación al final de cada jornada laboral aumenta el estrés del trabajo y la presión por formarse, lo que puede crear una mentalidad negativa en algunos empleados. El personal de más edad podría ausentarse del trabajo para recibir formación, lo que le permitiría participar plenamente en la formación y el aprendizaje. Esto también reducirá la carga de trabajo de los empleados, mientras que la formación remunerada también les dará motivación y reducirá la negatividad y el abanico de efectos negativos causados por la negatividad. La formación continua de los trabajadores mayores refuerza sus competencias profesionales y aumenta su eficacia, al tiempo que reduce su carga de trabajo. Sin embargo, esto puede suponer mayores costes de formación para la empresa, pero a largo plazo, los empleados son la cara de la empresa y esto tendrá un impacto significativo en la imagen corporativa de la empresa - estos son beneficios intangibles para la empresa.

- **Aumentar la implicación de los principales talentos de la empresa**

La mejor manera de retener el talento es ofrecerles un alto nivel de compromiso con la empresa y un sentimiento de pertenencia a ella. A los cuadros recién reclutados se les puede dar una cierta cantidad de dinero de liquidación y algunos gastos familiares para ayudarles a hacer bien su trabajo en el futuro, y así se dedicarán plenamente a su trabajo y no se distraerán con cosas. Por supuesto, antes de introducir a los talentos, el departamento de recursos humanos de la empresa debe tratar de diferenciar el contenido de la formación para los distintos talentos a fin de maximizar el efecto del aprendizaje. Al mismo tiempo, también debe cultivarse el entorno de aprendizaje de la empresa. Un buen entorno de aprendizaje proporciona motivación para aprender y también crea un buen entorno competitivo, lo que favorece el progreso del personal y también de la empresa.

- **Reforzar el proceso en las entrevistas**

El proceso de entrevistas en Starbucks no es muy riguroso, lo que ha propiciado que un amplio abanico de personas puedan incorporarse a la empresa como asociados de tienda. Algunas personas no saben lo suficiente sobre la empresa antes de la entrevista, y ésta no incluye preguntas difíciles, lo que lleva a que la empresa no sea lo

que creen que es cuando entran. Para ello, la empresa debe ser más formal en su proceso de contratación, evaluar a fondo al empleado entrevistado y preguntarle su opinión sobre el sistema salarial de la empresa para evitar que entren sentimientos negativos en la empresa. También es importante tener una mentalidad de "mejor que nada" y no contratar a las personas equivocadas sólo para tener lo suficiente, lo que no crea eficiencia y puede causar problemas a la empresa, reducir la satisfacción del cliente y afectar a la posición de la empresa ante los clientes. Esto puede deshacer la buena voluntad que Starbucks ha acumulado a lo largo de los años. En el caso de los empleados que ya están en la empresa, deben recibir formación periódica, mantener conversaciones con los empleados que tengan sentimientos negativos, y si hay empleados que se empeñan en no corregirlos, deben ser despedidos o corregidos inmediatamente, y no debe permitirse que los sentimientos negativos se extiendan entre los empleados. Esta negatividad puede ser perjudicial para la empresa y debe eliminarse por completo y no permitirse que exista nunca en la empresa.

- **Sobrevivir en un entorno cada vez más cambiante como China**

En China, el comercio electrónico se ha generalizado gracias a la ventaja de los precios. Starbucks podría implantar y mejorar un centro comercial en línea. Podría crear su propio centro comercial en línea, a través de canales de venta tanto físicos como en línea, para que el negocio no se derrumbe cuando se vea afectado por un golpe. Sin embargo, la resistencia a crear un nuevo centro comercial en línea puede ser importante, ya que algunas empresas de comercio electrónico casi forman un monopolio, lo que no favorece el crecimiento de nuevos competidores. Esto es lo que ha contribuido a la incapacidad de Starbucks para desarrollar su tienda en línea.

#### 4.5.2. Luckin Coffee.

- **Volver al producto y reforzar la gestión**

Si la calidad del café varía, los consumidores valorarán el sabor del café de forma diferente. La expansión ciega del ámbito de negocio de Luckin ha provocado la falta de una identidad propia muy definida y una falta de innovación similar. El deseo de alcanzar el éxito a gran escala sin una identidad y un carácter claros es un problema para Luckin. En esta era de Grandes datos, es importante que Luckin recoja las preferencias de los consumidores, introduzca productos frescos y de alta calidad, cree su propia marca única y se base en ella para ampliar su gama de cafés relacionados.

El éxito de Starbucks radica en que la tienda está inteligentemente integrada en la región. Luckin puede aprender de su éxito e incorporar sus propias "escenas infinitas", así como una decoración distintiva de la tienda, para aumentar el reconocimiento y la

Análisis de los modelos de gestión y marketing en las cafeterías. Estudio de los casos de Starbucks y Luckin Coffee. 24  
Wu, Si

conciencia en la mente de los consumidores. Lo mismo ocurre con la calidad del servicio y la gestión del personal.

- **Mejora de la calidad del servicio y del uso de los medios de comunicación**

Mantener el crecimiento de las ventas mejorando continuamente la calidad del servicio, aumentando el servicio posventa y mejorando las relaciones sociales. Aumentar las ventas mejorando la calidad y la gama de productos y ampliando el abanico de consumidores. También puede ampliar su base de clientes compartiendo una taza de café con un amigo. Además, se aprovecha la escala de la tienda para ofrecer actividades experienciales que retengan a los clientes actuales y atraigan a otros nuevos. Pero donde Luckin ha tenido más éxito es en utilizar el potente sistema de Internet de China como medio para aumentar el número de productos disponibles a través de las redes sociales.

- **Crear diversas combinaciones para mejorar la experiencia del consumidor**

Otras cafeterías han innovado una nueva forma de combinar cerveza, té y café. Y Luckin desarrolla su gama de productos, con consumidores satisfechos que adoptan otros productos de la marca Luckin. También aumentará la gama de café y ampliará la oferta del mercado.

En los últimos años, el consumo de café se ha convertido en una importante tendencia urbana y, tras mucho marketing y una rápida expansión, Luckin está ganando rápidamente aceptación, pero actualmente sólo en las grandes ciudades. Por lo tanto, hay que mejorar la estrategia de marketing de Luckin para ampliar la base de consumidores y hacer valer su ventaja de precio como forma de completar el desarrollo sostenible. También debe mejorar la calidad de sus propios envases, para garantizar la calidad y la frescura del café y evitar derrames y fugas durante el transporte, con el fin de mejorar su competitividad en el mercado. Al mismo tiempo, Luckin no debería elevar el umbral de los gastos de envío gratuitos de forma significativa, sino que debería proporcionar a los clientes una buena experiencia de consumo.

- **Aumentar la proporción de compras repetidas**

Luckin tiene su propia aplicación para obtener datos, la acumulación inicial de clientes puede establecer el espacio social en línea de Luckin, como una forma de mantener las actividades del usuario, y dejar que el usuario tenga más conocimiento sobre el café, mejorar la tasa de recompra del usuario, para que el usuario no sólo puede consumir cupones, pero también puede tomar la iniciativa de gastar.

Aumentar la oferta estacional permite desarrollar nuevos productos para cada temporada, como forma de aumentar la repetición de la compra por parte de los usuarios más jóvenes y, al mismo tiempo, atraer a nuevos usuarios. El uso generalizado de modelos de autoservicio, que también reduce los costes laborales, incita a los usuarios a probar y crear su cultura.

Dado que tiene dos tipos de clientes, habituales y corporativos, para ambos tipos puede añadir la funcionalidad adecuada, por ejemplo, pedido de citas y entrega programada. El pedido con cita previa permite reservar una hora de pedido, mientras que la entrega programada consiste en especificar un periodo de tiempo para la entrega programada. Esto también aumentará la tasa de repetición de pedidos del cliente.

## **5. Segmentación y posicionamiento del mercado**

En este apartado se analizarán fundamentalmente las estrategias de posicionamiento de Starbucks y Luckin Coffee en base a una serie de variables, tales como el producto, precio, ubicación, cultural y mercado, con el fin de resaltar las diferencias entre ambos mercados.

### **5.1. Starbucks**

#### **Posicionamiento del consumidor**

En el entorno actual del mercado del café, con una capacidad de mercado limitada y una clientela relativamente estable, la estrategia de posicionamiento en el mercado de Starbucks se centra en los trabajadores urbanos de cuello blanco, oficinistas o personas con altos niveles de consumo, ofreciéndoles café recién hecho de la más alta calidad y productos periféricos relacionados, como café en grano, cafeteras, recipientes y una variedad de bollería de acompañamiento. y una variedad de pasteles de acompañamiento. Además, Starbucks emplea a personal de edad similar a la de sus clientes objetivo, con determinados gustos y a los que les gusta tratar con la gente. Al proporcionar a los clientes un café que les gusta y se adapta a su personalidad, Starbucks ofrece una experiencia única y un café de calidad a este segmento de consumidores. Starbucks puede encontrarse en muchos edificios de oficinas, explotando sin saberlo el mercado con un entorno que mezcla ocio y trabajo, al tiempo que muestra una cultura del café que cala inconscientemente en los consumidores.

#### **Posicionamiento del producto.**

En primer lugar, está la diferenciación del producto y del servicio, que crea la fidelidad del cliente y es donde los clientes sienten un mayor valor para pagar los precios ligeramente más altos de Starbucks. En segundo lugar, Starbucks ofrece un servicio

intangibles además del producto tangible del café. Esta experiencia también constituye el posicionamiento de la marca Starbucks. Como la experiencia que viven los clientes en Starbucks es difícil de replicar por otras marcas, esto también aumenta en gran medida la fidelidad de los clientes, que constituye la principal competencia de Starbucks.

Asimismo, Starbucks ha emprendido una serie de estrategias de producto. Permitir que el café de Starbucks entre en los supermercados para su venta, pero esto puede dar lugar a la posibilidad de diluir el posicionamiento del producto al extender la marca de un solo producto. Se podrían dar diferentes nombres a distintas características, lo que permitiría aplicar los recursos y el efecto de marca de Starbucks para captar el mercado, reduciendo al mismo tiempo los efectos negativos.

### **Posicionamiento de precios**

Los precios varían según el tamaño. Precios del caramel macchiato, mediano 31 € (4,95€) grande 34 € (5,45€), súper 37 € (5,75€), precios del café con leche y vainilla, mediano 30 € (4,55€), grande 33 € (4,65€), súper 36 € (5,7€), precios del café con leche, mediano 27 € (4,25€), grande 30 € (4,55€), súper 33 € (4,65€), precios del café capuchino, mediano 27 € (4,25€), grande 30 € (4,55€), súper 33 € (4,65€), precios del café americano, mediano 22 € (3,05€), grande 25 € (3,35€), súper 28 € (3,75€), precios del café moca, mediano 30 € (4,55€), grande 33 € (4,65€), súper 36 € (5,7€).

### **Posicionamiento de la ubicación.**

Starbucks está situado en una zona próxima a la élite social. Como el comercio minorista de café es uno de los sectores que más importancia concede al ambiente de la tienda, los clientes no sólo buscan una taza de café, sino el ambiente que sienten al consumirlo. Esta sensación se basa en el diseño del propio entorno de la tienda, pero también debe coincidir con el estilo del barrio. Partiendo de esta distinción de interés para grupos de consumidores específicos, Xu Guangyu, director general de Starbucks China, afirma: "Al buscar un local, también es importante tener en cuenta el barrio. Los buenos vecinos pueden reforzarse mutuamente: librerías, tiendas de ropa, edificios de oficinas, parques de atracciones, aeropuertos, restaurantes y universidades son ejemplos de buenos vecinos". Casi todas las grandes zonas donde se ubican las cadenas Starbucks están en distritos comerciales centrales o cerca de edificios de oficinas. Las ubicaciones y los entornos elegidos por Starbucks atraen fácilmente al principal grupo de consumidores al que Starbucks se dirigía en un principio -la élite de clase alta, muy bien pagada- y, al mismo tiempo, profundizan en la percepción del consumidor general de los excelentes productos de Starbucks, creando así un importante número de consumidores potenciales.

Puede decirse que la consideración de Starbucks de la ubicación de la cadena refleja plenamente la adecuada comprensión de la empresa de la segmentación del mercado y su atención a la percepción de grupos específicos de consumidores.

### **Posicionamiento de la cultural.**

El nombre "Starbucks" procede de la novela de un autor estadounidense. Era callado, estoico y le gustaba beber café. Pero los libros de este autor no son leídos por un gran público, principalmente personas educadas y muy cultas. Y la gente sin cierto nivel de educación no leería sus libros ni entendería el personaje de Starbucks. Por lo tanto, está claro que el público de Starbucks es la élite muy bien pagada, el urbanita muy educado.

### **Posicionamiento en el mercado.**

China: Starbucks apuesta por China debido al enorme potencial del mercado y al hecho de que China se convertirá en el mayor mercado internacional después de Estados Unidos. Starbucks cuenta actualmente con más de 5.000 tiendas en China. Además, Starbucks se ha comprometido a desarrollar el mercado chino integrándose activamente en la cultura china y manteniendo una tradición cultural global unificada.

Internacional; Norteamérica, Latinoamérica, Europa y otros 39 países con más de 15.000 tiendas y 231.000 empleados. Starbucks tiene una larga historia de creación de una "experiencia Starbucks" única que permite a personas de todo el mundo tener un tercer espacio vital además del trabajo y la vida.

Antes de entrar en un mercado, Starbucks lleva a cabo una amplia labor de recopilación de información y análisis para conocer las condiciones del mercado local, las preferencias de los consumidores, las tradiciones y las costumbres culturales, con el fin de posicionarse en el mercado local. En China, por ejemplo, Starbucks conocía bien el té y el café antes de entrar en el mercado chino. Starbucks también ha diseñado bebidas adaptadas a los hábitos y características de los bebedores de té chinos.

## **5.2. Luckin Coffee.**

### **Posicionamiento del consumidor**

Starbucks ofrece un espacio para que la gente disfrute de la libertad, y se dirige a un grupo de trabajadores urbanos con un pequeño sentido del estilo, en contraposición a la generación trabajadora y joven de consumidores, que son los usuarios en los que Luckin quiere centrarse. La moderna industria tradicional del café sigue teniendo dos puntos débiles: precios elevados e inconvenientes en la entrega y el transporte. La recogida en tienda y la entrega a domicilio, junto con el marketing en las redes sociales,

hacen de Luckin una opción exitosa y popular, a diferencia de Starbucks. Sin embargo, Luckin está realmente dirigido a los usuarios empresariales; el usuario trabajador medio no es un objetivo claro que Luckin pueda captar, y la clara distinción entre trabajadores y usuarios empresariales permite a Luckin captar más información y luchar principalmente por el espacio de trabajo. Si te registras como usuario corporativo, como señal de importancia, Luckin te llamará para confirmar tus datos corporativos. Pero en realidad, sigue dependiendo del descuento ofrecido, que es más barato que el de un usuario normal cuando te registras como usuario de empresa. También dispone de una función de comprobación de pedidos para gestionar las cuentas y facturas de la empresa, lo que facilita aún más las cosas a los usuarios empresariales.

### **Posicionamiento del producto**

Los consumidores de trabajo y de la generación más joven en el trabajo son precisamente el objetivo de Luckin, que quiere ofrecer a los consumidores una nueva opción de café. La nueva generación de consumidores está firmemente asimilada por Luckin Coffee, con un nuevo modelo de venta al por menor que elimina las limitaciones de tiempo y espacio, se centra en las redes sociales en línea, premia a los nuevos usuarios y amplía la publicidad "quemar dinero" en el menor tiempo posible. Los usuarios deben descargarse la app de Luckin para comprar productos, combinada con el modelo de servicio logístico para aceptar pedidos de entrega para cosechar más clientes, de modo que también se rompen las restricciones geográficas de la tienda. Sin embargo, la difuminación de la demografía debido a la multiplicidad de tipos de tienda profundamente arraigados en la vida de la escena es algo que debe ser considerado por Luckin, que cambiará el modelo tradicional de cafetería de "gente que busca café" por un posicionamiento de marca de "café que busca gente" que no está enfocado.

### **Posicionamiento del precio**

Suponiendo que, en términos de precios del menú, Starbucks no tendrá mucho descuento en comparación con los precios de Luckin. Por ejemplo: un Americano por 21 ¥ (3€), un café con leche por 24 ¥ (3,4€) con caramelo también por 3 ¥ (0,3€). Es cierto que el café de lujo no es barato en Starbucks, pero también tiene un café considerado y asequible. La razón del "bajo precio" de Luckin se reduce a un fuerte descuento: un vale de compra de 2 y 1 café gratis y, a menudo, un vale de descuento del 50% al 60%. Con el descuento, Luckin es realmente una de las cadenas de café más baratas del mercado.

### **Posicionamiento de la ubicación.**

En competencia con Starbucks, Luckin ha entrado en muchos edificios de oficinas del principal distrito comercial de Pekín asociándose con empresas y también ha abierto tiendas en algunas bibliotecas universitarias. La ubicación de Luckin da una referencia: a medida que se satura el tráfico en línea, la única opción deja de ser una ubicación central y el tráfico puede proceder de Internet, al margen de las tiendas tradicionales. Hoy Star Luckin tiene una clientela enorme y ha abierto tiendas en todas partes. También está el frenesí mediático por la publicidad gratuita, que, combinado con la ubicación muy visible y la apertura de una cafetería en una zona urbana con alquileres elevados, es el efecto publicitario más natural para Luckin.

### **Posicionamiento cultural**

En Starbucks, el café es sólo un vehículo y la cultura de la experiencia es el producto que venden y quieren compartir un espacio social especial con sus clientes. El consumo espiritual es lo que constituye la mayor parte del consumo de café, y una buena interacción social requiere el entorno que crea la cafetería. En cambio, Luckin Coffee es demasiado ingenuo y puede que la cultura no esté ahí para hablar, ya que la cultura tiene que calar. Pero Starbucks, al desarrollar su propia propuesta de valor para el café, Luckin, ha optado por desarrollar su propio Código Luckin. La propuesta de Luckin es la "nueva venta al por menor", por lo que no quiere competir con Starbucks en términos de calidad, sino que quiere hacer accesible el café a los jóvenes consumidores de café recién molido en cualquier momento y lugar.

### **Posicionamiento en el mercado.**

Luckin Coffee se diseñó inicialmente para resolver el problema del consumo de café de los oficinistas de las ciudades chinas de primer y segundo nivel. Como creían que el café de Starbucks era demasiado caro para el empleado medio, o que había muy pocas cafeterías Starbucks en las ciudades chinas de primer y segundo nivel, lo que significaba que mucha gente no podía comprarlo, el mercado de Le Gold Coffee se situaba principalmente en las ciudades de primer y segundo nivel.

## **6. Estrategia de producto**

Qué productos pueden ofrecer Starbucks y Luckin Coffee para satisfacer las necesidades de los consumidores. El éxito y el crecimiento de una empresa radican en si el producto satisface las necesidades del consumidor y si la estrategia de producto es la adecuada. Estas dos estrategias de éxito se analizan a través de sus productos.

Para diferenciar sus productos y servicios, fidelizar a sus clientes y hacer que éstos sientan un mayor valor para pagar a Starbucks una prima más alta, Starbucks ofrece servicios intangibles además del café. Como los clientes experimentan en Starbucks un servicio diferente al de otras tiendas, esta sensación psicológica también repercute en la fidelidad de los clientes, lo que también redundará en mayores beneficios. Y, como este servicio es difícil de reproducir, también crea una competencia básica que es exclusiva de Starbucks. Del mismo modo, Starbucks ha considerado extensiones de marca y ha permitido que el café Starbucks se venda en supermercados, captando el mercado del café listo para beber.

Los productos de Starbucks se dividen en 3 categorías principales: Café Clásico, Frappuccino y Bebidas de Té. El Café Clásico incluye Latte, Vanilla Latte, Americano, Cappuccino, Mocha, Caramel Macchiato y Espresso. Los Frappuccinos incluyen el Frappuccino de caramelo, el Frappuccino de café expreso y el Frappuccino de chocolate, y las bebidas de té son principalmente variedades de té específicas para los Frappuccinos. Sin embargo, si no le gusta lo que le ofrecen, puede pedir que le preparen su propia taza de café personalizada en una tienda Starbucks, un servicio que no está disponible en otras cafeterías.

Luckin Coffee ha comenzado a vender productos alimenticios ligeros y saludables, que es uno de los aspectos más importantes de su negocio de café. En lugar de vender ciegamente aperitivos ligeros, Luckin ha realizado mejoras específicas de investigación y desarrollo para captar las necesidades de los que se preocupan por la salud. Los productos light de Luckin suelen tener menos calorías y más saludables que el estándar del sector. Como la gente busca cada vez más alimentos sanos, es posible que Luckin sea más competitiva que otras tiendas en cuanto a alimentos más ligeros y precios.

Como podemos ver en el menú actual de Luckin, básicamente lo que tiene Starbucks, Luckin seguirá su ejemplo y sus categorías de productos son altamente compatibles con Starbucks, por lo que si Starbucks también tiene un negocio de comida para llevar le dará un golpe fatal a Luckin Coffee. No parece que Luckin haya puesto mucho empeño en diversificar su oferta de bebidas, ya que Starbucks ha empezado a vender bebidas alcohólicas además de su café habitual. Pero en lugar de obtener resultados novedosos, ya sea mediante la innovación en el producto principal de café o la diversificación de marcas, Luckin se ha comercializado en exceso.

## 7. Estrategia de precios

Starbucks y Luckin coffee ajustan el precio de sus productos en función de sus compradores, según su diferente asequibilidad, para lograr la fijación de precios más favorable.

El precio de Starbucks es un "lujo asequible para la mayoría de la gente" y sus consumidores se dirigen a la "Trabajadores de élite". La mayoría de estos clientes son intelectuales de alto nivel que disfrutan de la buena mesa, la comida y el arte, y son consumidores fieles de altos ingresos.

En el sector de la restauración, los costes son elevados, por lo que es difícil atraer a los clientes mediante el producto y el precio, y es difícil que los clientes cambien una vez que han aceptado un servicio, y que lo utilicen de forma constante durante mucho tiempo. Esta mentalidad será más pronunciada entre la élite, lo que también se traducirá en una fidelidad estable de los clientes.

Imagen 8: Precios de Starbucks en el mercado de Estados Unidos



**Bebidas Espresso**

Freshly Brewed Coffee      Flat White      Cold Brew con Crema Dulce de Vainilla

**Espresso y Café**  
Disfrútalos Frío o Caliente

	alto 254 mL	grande 473 mL	venti 703 mL
Caramel Macchiato	\$225	\$275	\$295
Latte Macchiato	\$180	\$230	\$250
Flat White	\$195	\$255	\$275
Café Mocha	\$215	\$265	\$285
Cappuccino	\$180	\$230	\$250
Café Latte	\$180	\$230	\$250
Americano	\$110	\$160	\$180
Espresso	\$75	\$115	
Cortadito	\$115		
Espresso Macchiato	\$115		
Café Mocha Blanco	\$225	\$285	\$300
Cold Brew Black	\$170	\$220	\$240
Cold Brew Vanilla Sweet Cream	\$200	\$250	\$270

\* PRECIOS NO INCLUYEN IMPUESTOS  
\* PRECIOS EN PESOS DOMINICANOS

Fuente: issuu

Imagen 9: Precios de Starbucks en el mercado de Unión Europea.



**STARBUCKS**

Espressos		DOPPIO
Espresso/Ristretto		1,95 €
Espresso Macchiato (espresso et mousse de lait)		2,35 €
Espresso con Panna (espresso et crème fouettée)		2,50 €
Ristretto Bianco (ristretto et mousse de lait)		3,85 €

Cafés (disponibles aussi en version glacée)		TALL	GRANDE	VENTI
Cinnamon Latte (espresso, lait chaud, saveur cannelle)		4,55 €	4,85 €	5,25 €
Caffè Latte (espresso et lait chaud)		3,95 €	4,25 €	4,65 €
Caramel Macchiato (lait chaud, espresso, saveur vanille et nappage saveur caramel)		4,95 €	5,45 €	5,75 €
Cappuccino (espresso, lait chaud et mousse de lait)		4,25 €	4,55 €	4,85 €
Mocha (espresso, lait chaud saveur chocolat et crème fouettée)		4,75 €	5,15 €	5,55 €
Mocha Blanc (espresso, lait chaud saveur chocolat blanc et crème fouettée)		4,95 €	5,45 €	5,75 €
Caffè Americano (espresso allongé)		3,05 €	3,35 €	3,75 €
Café de la Semaine (Café filtre)		3,05 €	3,35 €	3,75 €
Cafetière à Piston		4,95 €	7,95 €	

Alternatives au café		TALL	GRANDE	VENTI
Chocolat Viennois Signature		4,75 €	5,25 €	5,55 €
Chocolat Viennois Classic		4,10 €	4,55 €	5,15 €
Thé Chaud ou Glacé		3,35 €	3,55 €	3,85 €
Chai Tea Latte (thé noir épice au lait)		4,75 €	5,15 €	5,45 €
Oranges Pressées		4,15 €	4,65 €	5,25 €

Espresso		1,05 €
Oranges Pressées 33 cl		4,15 €
Eau Minérale 50 cl		2,30 €
Croque-Monsieur		4,05 €

Frappuccino® au café (disponible aussi en light**)		TALL	GRANDE	VENTI
Espresso		5,15 €	5,45 €	5,75 €
Mocha		5,30 €	5,65 €	5,95 €
Caramel		5,30 €	5,65 €	5,95 €
Java Chip		5,45 €	5,85 €	6,15 €

Frappuccino® sans café		TALL	GRANDE	VENTI
Fraise à la Crème		5,30 €	5,65 €	5,95 €
Chocolat Java Chip		5,45 €	5,85 €	6,15 €
Chocolat/Caramel/Vanille		5,30 €	5,65 €	5,95 €

Frappuccino® au thé		TALL	GRANDE	VENTI
Manque Passion		5,15 €	5,45 €	5,75 €
Framboise Cassis		5,15 €	5,45 €	5,75 €

Pâtisseries et Desserts		
3 Pancakes*		2,95 €
Brioche Pain Perdu*		2,95 €
Cake*		à partir de 3,20 €
Cheesecake*		4,45 €
Chocolat Roll* (roulé au chocolat)		2,55 €
Cinnamon Roll* (roulé à la cannelle)		2,45 €
Cookie*		à partir de 2,40 €
Cookie fourré au Nutella**		2,60 €
Croissant*		1,20 €
Donut*		à partir de 2,00 €
Brownie Chocolat Noix de Coco*		2,85 €
Mi-cuit*		3,60 €
Muffin* (moulette sucrée)		2,95 €
Pain au Chocolat*		1,30 €
Salade de Fruits		4,85 €
Scone*		à partir de 2,65 €
Yaourt sur Lit de Fruits		2,70 €

Sandwiches et Salades		
Bagel (Sandwich bagel)		6,95 €
Breakfast Sandwich		4,65 €
Club Sandwich		à partir de 5,65 €
Croque Poulet & Miel		5,45 €
Roll Mozzarella Légumes Grillés (galette de blé roulée)		4,65 €
Salades		5,95 €
Muffin Sandwich - Chèvre et Légumes		4,95 €

Boissons en bouteille		
Smoothie 25 cl		3,30 €
Eau Minérale Gazeuse 50 cl		2,50 €
Jus de Pomme 33 cl		2,80 €
Boisson aux Fruits 420 ml		2,80 €
Eau Minérale 75 cl		2,60 €

Fuente: disneylandparisbonsplans.

Imagen 10: Precios de Starbucks en el mercado de China.



星冰乐® Frappuccino® BLENDED BEVERAGE		中杯 (330ml)	大杯 (473ml)	超大杯 (680ml)
抹茶星冰乐® GREEN TEA 不添加糖		31	34	37
抹茶可可碎片星冰乐® GREEN TEA JAVA CHIP 不添加糖		35	38	41
浓缩咖啡星冰乐® ESPRESSO		31	34	37
焦糖咖啡星冰乐® CARAMEL COFFEE		31	34	37
摩卡可可碎片星冰乐® MOCHA JAVA CHIP		33	36	39
榛果风味摩卡星冰乐® HAZELNUT FLAVORED MOCHA		35	38	41
香草风味星冰乐® VANILLA FLAVOR 不添加糖		29	32	35
芒果西番莲果茶星冰乐® MANGO PASSION FRUIT 不添加糖		29	32	35
芒果豆奶星冰乐® MANGO SOY MILK 不添加糖		33	36	39

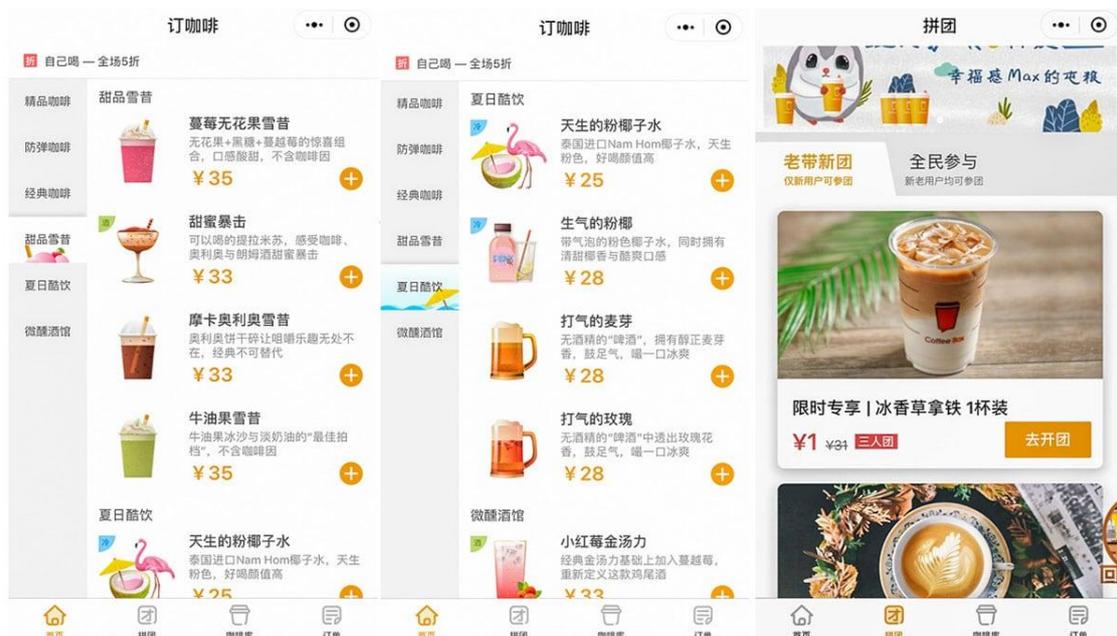
Barista Favorites 星冰咖啡师推荐		中杯   大杯   超大杯 (680ml) (330ml / 473ml / 680ml)
馥芮白 Starbucks® Flat White		33   36   39
焦糖玛奇朵 Caramel Macchiato		32   35   38
香草风味拿铁 Vanilla Flavored Latte		31   34   37
抹茶拿铁 Green Tea Latte 不添加糖		31   34   37
锦云冷萃冰咖啡 Cold Brew Coffee 大杯 (473ml) 42		
冷萃冰咖啡 Cold Brew		33   36   39
香草甜香草风味奶由冷萃冰咖啡 Vanilla Flavored Sweet Cream Cold Brew		36   39   42

Fuente: yjcf360

En primer lugar, Luckin tiene muy buena relación calidad-precio, entre veintiuno y veintisiete dólares (3-4 euros) por taza, que es su principal ventaja, incluso más barata que Starbucks, entre cinco y diez dólares (1-2 euros), que sigue siendo caro para mucha gente, y además las ofertas especiales son mucho mejores que las de otras marcas. Por ejemplo, compre dos y llévese uno gratis y compre cinco y llévese cinco gratis. Incluso con la fuerte campaña, su calidad no es peor que la de otras marcas, y se ha ganado a los consumidores con su equipo de marca mundial, la misma calidad de granos de café que Starbucks y la amplia gama de productos de café en la tienda.

La cultura del café es cada vez más aceptada y disfrutada por los jóvenes, y se está convirtiendo en una necesidad en sus vidas. Sin embargo, para la mayoría de los jóvenes, su nivel de consumo no es muy elevado. En la mayoría de los casos, los precios de los cafés del mercado chino no son asequibles para estos jóvenes. Conscientes de este problema, los fundadores de Luckin tomaron esto como punto de partida y, en lugar de subir de categoría, ofrecieron a los consumidores una taza de café de gran calidad a buen precio. Esto permite a los jóvenes obtener un mejor servicio por menos dinero. Además, Luckin también ha tenido en cuenta los hábitos de consumo y de vida de los chinos, de modo que los consumidores pueden elegir entre bebidas de frutas y postres, y no hay grandes diferencias de precio entre los tres, por lo que los consumidores pueden elegir entre una gama más amplia de productos, y sus necesidades quedan más satisfechas, y la empresa ha dejado una mejor imagen corporativa para los consumidores.

Imagen 11: Precios de Luckin Coffee



Fuente: walkthechat

## 8. Estrategia del canal

Starbucks y Luckin Coffee han utilizado métodos diferentes en sus procesos de marketing. Un análisis de sus diferentes modelos: las operaciones de Starbucks en el extranjero y las compras en línea de Luckin Coffee.

### 8.1. Starbucks

Starbucks emplea un modelo flexible de inversión y asociación para adaptarse a los distintos mercados del mundo. Al igual que McDonald's en su expansión mundial, Starbucks fue una de las primeras en adoptar las operaciones multinacionales y ha implantado tres estructuras empresariales en todo el país: las empresas conjuntas, empresas de explotación autorizadas y sociedades unipersonales. La estrategia de Starbucks es flexible y adoptará el modelo de asociación adecuado en función de la situación del mercado en todo el país. Starbucks tiene diferentes socios en todo el mundo, pero la marca es la misma. Al mismo tiempo, Starbucks es ante todo una empresa de gestión directa. Y siempre se ha tratado de que la empresa venda directamente a las tiendas. De hecho, el modelo directo de Starbucks se refleja en el hecho de que las empresas conjuntas de Starbucks se niegan a permitir que los franquiciados individuales desarrollen tiendas de café Starbucks a nivel local, por lo que el Starbucks local debe ser o bien una empresa conjunta de la central o bien una tienda de propiedad directa de la empresa franquiciadora local. Starbucks cree que las marcas las impulsan las personas. Starbucks exige estrictamente a sus propios operadores que compartan la filosofía de la empresa, que se identifiquen con la marca, que hagan hincapié en la coherencia de las acciones y que hagan hincapié en la disciplina y la calidad. La diferencia entre una tienda directa y una franquicia es que la empresa matriz tiene todo el poder en una tienda directa, mientras que el propietario de la franquicia tiene parte del poder y la empresa matriz sólo proporciona la tecnología o los recursos relacionados. La razón por la que Starbucks no franquicia es que quiere tener el mejor control sobre la calidad. Por ejemplo, Starbucks no utilizará ingredientes caducados para ofrecer el mejor café a sus clientes. Sin embargo, si se trata de una franquicia y el propietario de la misma no está necesariamente dispuesto a desechar estos ingredientes, esto incrementará el precio de coste. Además, el personal de la franquicia debe tener sólidos conocimientos de gestión jurídica para hacer frente a diversas cuestiones legales. De este modo, la marca no se verá afectada. Por eso Starbucks es una tienda de propiedad directa y no una franquicia.

El café es el principal producto de Starbucks y el principal producto consumido por los clientes, y es el principal elemento de la experiencia del cliente en Starbucks. Por ello, Starbucks exige a sus productos un nivel de calidad muy alto. En África, Indonesia y

América Latina, los compradores de Starbucks pasan años en las regiones con los granos de café de mejor calidad, viajando entre los cultivadores locales para negociar los granos de mejor calidad. A continuación, estos granos de primera calidad se envían a una fábrica especializada para su producción, un proceso llevado a cabo por trabajadores cualificados con un nivel de calidad muy alto. Después se empaquetan y se envían a las tiendas.

Con un café de calidad, se necesita un entorno romántico y sensual para crear ambiente. Starbucks no escatima a la hora de montar y decorar sus tiendas. Cuentan con un equipo de profesionales del diseño, incluidos arquitectos e interioristas, que diseñan cada tienda de todo el mundo para que se integre en el edificio original, reflejando al mismo tiempo el carácter de Starbucks y proporcionando la experiencia sensorial perfecta a los consumidores. Además, Starbucks cuida mucho la selección de colores, la colocación de las mesas, la iluminación y la reproducción de música para garantizar que los clientes sientan la identidad Starbucks. Starbucks ofrece un lugar cómodo y limpio para sentarse, charlar, relajarse y trabajar. El ambiente se consigue mediante un diseño interior a medida, una iluminación cálida y música suave para crear un entorno único. Como la mayoría de los Starbucks están situados cerca de oficinas, habrá más gente trabajando en la tienda. Los trabajadores preferirán su entorno. En cuanto a las asociaciones locales, Starbucks trabaja con industrias locales de distintas regiones para abordar las diferencias en los grupos de consumidores y los niveles de gasto.

## **8.2. Luckin Coffee.**

Ya hay más de 6580 tiendas Luckin Coffee, más que el número de tiendas Starbucks en China. Sin embargo, en lo que respecta a la selección de tiendas, las calles comerciales céntricas no son una opción para Luckin, ya que requieren una gran cantidad de capital, lo que no es rentable para la empresa. Por ello, Luckin elige ubicaciones cerca de colegios, barrios o parques, donde los alquileres y otros costes relacionados son más bajos que en las calles comerciales. Las tiendas suelen tener sólo unos 40 metros cuadrados y un aspecto compacto. La decoración es cálida y acogedora, crea un ambiente agradable y permite a los consumidores disfrutar de un breve momento de paz y tranquilidad. Para Luckin, el objetivo principal es servir a los jóvenes, por lo que gestiona tiendas en muchas universidades adscritas, lo que está en consonancia con sus objetivos de desarrollo. Al mismo tiempo, para los estudiantes, una cafetería en un ambiente elegante y tranquilo es una buena opción tanto para estudiar como para relajarse. En cuanto al modelo, Luckin combina el modelo directo y el de franquicia, y ahora tiene previsto abrir tiendas en ciudades secundarias. A la vez que aumenta

rápidamente el número de tiendas, Luckin realizará visitas de campo para evitar que la subida de los precios inmobiliarios locales ejerza presión financiera sobre Luckin.

En esta era de Grandes datos, en la que las compras en línea se han convertido en la principal forma de consumo, Luckin también ha aumentado sus canales de compra en línea, implantando un modelo de compra en línea mediante la asociación con varias empresas. Y ahora, Luckin ha lanzado su estrategia del café sin tripulación. Esto significa máquinas de café y máquinas expendedoras desatendidas. Es un nuevo modelo de marketing. Para Luckin, Starbucks es su competidor y la forma de abrirse paso entre la competencia es hacer algo que Starbucks no tenga. Y la venta al por menor sin personal se ha convertido en una "poderosa herramienta" para que Luckin compita con Starbucks". Se trata de la "Luckin Quick Buy", una máquina de gama alta que Luckin lleva un año desarrollando para fabricar los mismos productos que se venden en las tiendas. Su calidad es la misma que en las tiendas. En cuanto a la experiencia de compra, también es la misma que en la tienda, con el mismo pedido por app, recogida con código, totalmente cerrado y caída automática de la taza. El café se prepara automáticamente y la tapa se presiona automáticamente, todo el proceso es seguro, higiénico y no contamina. Además de los productos de la marca, también están disponibles otras marcas. Su objetivo es permitir la compra de café fuera de línea a precios de Internet. Con estos dos dispositivos, Luckin espera llegar a oficinas, campus, aeropuertos y otros lugares. Y para complementar la ya desarrollada Internet, Luckin espera que en el futuro, siempre que la gente quiera café, pueda tomar Luckin, y que Luckin pueda convertirse en la marca preferida de la gente que toma café.

Luckin ha conseguido ampliar el radio de servicio de sus tiendas a menos de 2 km asociándose con SF Express. Normalmente, las tiendas deben estar situadas en el centro de una zona comercial para generar ingresos significativos, pero si Luckin quería ganar la guerra del precio y la percepción, tenía que mejorar su eficiencia y, al ser eficiente, ser el primero en abrirse a la conciencia en el centro del usuario. Por ello, Luckin ha abierto tres tipos diferentes de tiendas: de tipo A, de tipo B y de tipo C. Las tiendas de tipo A están situadas en zonas comerciales o barrios, como las cafeterías tradicionales; las de tipo B, en edificios de oficinas y al servicio de los oficinistas; y las de tipo C, especializadas sobre todo en comida para llevar. El principal coste de explotación es el de la comida para llevar, que es el negocio principal en el que se centra Luckin, incluido el alquiler de la tienda y los salarios del personal, y esta parte de la operación puede reducirse considerablemente y, una vez en marcha, es un modelo eficiente y de éxito.

## 9. Estrategia de promoción

Starbucks y RuiXin utilizan métodos diferentes para promover la venta de sus productos. Las rebajas se utilizan para estimular el deseo de compra de los clientes, estimular su interés por comprar y promocionar sus compras.

### 9.1. Starbucks nunca ha gastado un céntimo en publicidad.

El marketing de Starbucks se ha vuelto tan convincente como su marca. En una época de avalancha de marcas, productos y servicios, Starbucks ha convertido un producto básico en una marca distintiva y duradera. Starbucks no utiliza los métodos tradicionales de otras marcas, con su publicidad abrumadora y sus ricas promociones. Creen que "nuestras tiendas son la mejor publicidad" y no se sabe que hayan gastado un solo céntimo en publicidad en los medios de comunicación. Starbucks cree que, en el sector de los servicios, el canal de comercialización más importante es la propia tienda, no la publicidad. Si los productos y servicios de la tienda no son lo suficientemente buenos, ninguna cantidad de publicidad servirá de ayuda, y cualquier cantidad de publicidad para atraer clientes sólo les dará una imagen negativa. Xu Guangyu, director de Starbucks China, dijo que Starbucks es reacio a gastar mucho dinero en publicidad y promoción, pero insiste en que cada empleado tenga los conocimientos y el servicio más profesionales.

Pero Starbucks entiende el papel de los productos especializados para desbloquear el alcance de la marca y ocupar la primera fila de los medios sociales, así como para hacer invisible el marketing de modo que los consumidores no se den cuenta. Por ejemplo, la "Cat's Paw Cup". Al principio, el diseño del producto de Starbucks no recibió mucha atención, pero la explosión de la "taza con pata de gato" también refleja las características de la actualización del consumidor, ya que la gente no está satisfecha con los atributos básicos del producto, y el diseño y la singularidad del producto se convierten en la clave para que la gente decida comprarlo. El diseño y la singularidad del producto se han convertido en la clave para que la gente decida comprarlo. La exposición y las ventas de las tazas vienen determinadas por las redes sociales. La gente busca diseños especiales e innovadores. Y cada año, durante la época navideña, Starbucks lanza una serie de tazas temáticas que, gracias a la influencia de la marca, crean una oleada de compras cada año. Hay dos tipos principales de vasos Starbucks, uno es el vaso de papel que viene con el café, y el otro son los vasos que se venden por separado, como tazas, termos, etc. Para los fieles consumidores de Starbucks, coleccionar todas las series de vasos de Starbucks se ha convertido en un hábito coleccionable. El marketing de las tazas, a su vez, impulsa las ventas de Starbucks, mientras que traer tu propia taza

reduce el precio de la bebida. También es una importante herramienta de promoción para Starbucks.

Imagen 12: Nueva taza "Pata de gato" de Starbucks



Fuente: mercado libre

## 9.2. Promoción de café gratis en Luckin Coffee.

Luckin tiene varias promociones: "Para conseguir una taza de café gratis, sólo tienes que registrarte como nuevo miembro", "Si invitas a un amigo a registrarse, ambos recibiréis una taza de café gratis", "Se vende una taza por sólo 25 RMB". "Paquete retrasado café, llega en 30 minutos", etc. La primera consiste en invitar a famosos a promocionarse en lugares concurridos para atraer la atención de los consumidores. El segundo es promover a través de WeChat, utilizando el círculo social del cliente, para compartir amigos y café gratis para comercializar, como una manera de invitar a amigos a descargar el software correspondiente puede obtener subsidios o café gratis, haciendo Luckin en el software social se extendió rápidamente. Luego está el precio especial, emitiendo un gran número de cupones para atraer a los clientes.

Imagen 13: Descuentos de Luckin Coffee.

< 返回 关闭 9.9元喝咖啡-中信银行信...

**榛果拿铁** (每日限量100份)  
¥9.9 [马上买>](#)

**26元通用饮品券**  
¥14 [马上买>](#)

**29元通用饮品券**  
¥16 [马上买>](#)

**32元通用饮品券**  
¥18 [马上买>](#)

Fuente: sohu

## 10. Modelos de negocio y características de Starbucks y Luckin Coffee

Los métodos y enfoques empresariales propios de Starbucks y Luckin Coffee.. Suele ser un modelo que se desarrolla entre la empresa y el consumidor, así como las características de cada uno de ellos.

### 10.1. Starbucks

#### 10.1.1. Modelos de negocio

Aunque Starbucks es una empresa de gran éxito, su desarrollo no siempre ha sido fácil. La formación del exitoso y estable modelo de negocio que Starbucks tiene ahora también ha pasado por muchas dificultades, baches y contratiempos. Pero ante las

dificultades, la empresa aprende de sus experiencias y corrige sus errores a tiempo. Cuando nos enfrentamos a dificultades, estamos a la altura de las circunstancias. Como líder en la industria del café. Starbucks siempre ha tenido "lucha", y ha cambiado para adaptarse a las distintas circunstancias. Reconocida en muchos países y regiones del mundo, Starbucks se ha expandido rápidamente y es hoy un gigante de la industria del café. En esta nueva era, Starbucks ha sido capaz de mantener una posición estable en el mercado del café frente a los retos que han surgido. Starbucks ha mantenido un estilo coherente. En un mercado en constante cambio, con nuevos modelos de comercialización en línea y otros factores, Starbucks ha seguido explorando y perfeccionando su modelo de negocio para hacer frente a la competencia.

La formación del modelo de negocio de Starbucks ha ido acompañada de una enorme influencia de los tiempos. Starbucks surgió de la etapa de cultivo del consumo de café, y el modelo es una evolución del modelo de negocio tradicional. Starbucks no se limita a vender una taza de café, sino la experiencia y la cultura que aporta una taza de café. Es el café que pertenece a la escena. Comienza con un producto de primera calidad para atraer a los consumidores. El modelo de negocio de consumo experiencial y cultura del café es la clave de su éxito. Starbucks también presta atención al detalle en la gestión de su personal, la gestión de las tiendas y el concepto de "tercer espacio" para dar forma a la cultura del café, potenciar su valor de marca y añadir valor. Starbucks también sabe aprovechar sus puntos fuertes para elegir el modelo de expansión adecuado, y utiliza su imagen de marca y sus valores para aumentar su valor de marca a través del marketing y los eventos personalizados.

Starbucks es sin duda el negocio de cafeterías con más éxito del mundo, ya que aporta más significado al café y crea identidad cultural, conexión emocional y fidelidad a la marca a través de experiencias inmersivas. Starbucks utiliza al cliente como punto de partida y el café como vehículo para proponer un consumo experiencial. En China también utilizará un modelo de afiliación para mantener las relaciones con los clientes.

### **10.1.2. Características**

#### **El Tercer Espacio**

A medida que Starbucks ha ido creciendo y haciéndose más fuerte, ha ido creando su propia ventaja competitiva, un "tercer espacio" independiente del entorno de la oficina y el hogar. En la sociedad contemporánea, la mayoría de la gente está presionada por la familia y el trabajo, y un entorno social relajado es lo que la gente necesita para alejarse de sus preocupaciones durante un rato. Starbucks ha convertido la cafetería en un espacio social, y ha diseñado sus tiendas para crear un ambiente de

"tercer espacio" para sus servicios. Poco a poco, Starbucks se ha convertido en una comunidad con una cultura Starbucks propia. De este modo, Starbucks se ha convertido en el lugar más visitado por los consumidores. Una taza de café no es sólo una taza de café, sino un "tercer espacio" para estudiar, trabajar, socializar e incluso celebrar pequeñas reuniones.

### **Insistencia en utilizar el mejor café**

Starbucks insiste en utilizar los mejores granos de café del mundo para garantizar la calidad, el sabor y la experiencia de cada taza de café. Desde Indonesia, África oriental y Latinoamérica hasta el sudeste asiático, los equipos de abastecimiento de Starbucks mantienen relaciones duraderas con los cultivadores y proveedores de café de los países y regiones que producen los granos de mayor calidad, y evalúan periódicamente el rendimiento, las condiciones de almacenamiento y los plazos de entrega de sus proveedores. Starbucks también cuenta con un amplio estándar de baristas, y muchos de los mejores baristas deciden convertirse en empleados de Starbucks.

### **Crear un entorno emocional**

Starbucks no sólo tiene en cuenta la honradez y la estabilidad del distrito comercial a la hora de elegir un emplazamiento, sino, lo que es más importante, las características de cada región y la capacidad de crear un emplazamiento que encaje con su propia cultura, algo primordial en la elección de Starbucks. Todos los diseños de las tiendas Starbucks se realizan en el estudio de diseño de la sede central estadounidense. Los diseñadores y artistas del estudio de diseño toman fotografías del interior y el entorno de cada tienda y las suben a la sede central de EE.UU., que piensa cómo incorporar los elementos de Starbucks en función de las características del local elegido. Como resultado, cada tienda Starbucks tiene una imagen de marca unificada sin carecer de su propio carácter individual. Es diferente de otras marcas de cadena. Al mismo tiempo, en el diseño y la construcción, Starbucks también conserva el estilo del edificio original, integrando la marca en el edificio original sin ninguna decoración destructiva.

## **10.2. Luckin Coffee**

### **10.2.1. Modelos de negocio**

Con el desarrollo de nuevas tecnologías de la información como Internet, los macrodatos y la computación en nube, las empresas han entrado en un entorno empresarial digital diferente al del pasado. Luckin ha evolucionado aprovechando estas nuevas tecnologías de la información. Gracias al rápido desarrollo de la tecnología digital, la creación y prestación de servicios a las empresas ha cambiado significativamente.

El modelo de negocio de Luckin no consiste en utilizar Internet para transformar la industria tradicional de venta de café al por menor. Más bien, utiliza Internet para pensar y resolver cada problema, reconfigurando los recursos de la industria tradicional del café al por menor y despertando también a la innovación del modelo. Se puede decir que Luckin Coffee nació como una empresa tecnológica con sangre de Internet.

Luckin Coffee ha utilizado el marketing y el capital de Internet para ampliar rápidamente sus tiendas y conseguir así una gran cantidad de tráfico. Mediante el uso de la APP, el nuevo modelo de negocio minorista con la APP como pieza central y el uso de Grandes datos como núcleo es la razón del rápido crecimiento de Luckin. Luckin Coffee ha puesto en línea, a través de la APP, las actividades de marketing, la gestión de usuarios y los aspectos de pago de sus tiendas físicas, lo que ahorra en gran medida funciones como el espacio disponible para almacenamiento, al tiempo que conserva las funciones de producción de mercancías y entrega. De este modo, Luckin no sólo reduce su dependencia de las tiendas fuera de línea, sino que también ahorra el coste de las tiendas, mejora su eficiencia y calidad, y se diferencia completamente de los negocios tradicionales. Luckin Coffee surgió de la actualización del consumo de café en la era de Internet móvil, y es una actualización del modelo tradicional, en el que todos los procesos se llevan a cabo en línea excepto el momento de obtener el café, que es una especie de café fuera de escena.

Utilizando la madura tecnología de Internet y Grandes datos, Luckin Coffee ha trasladado el tradicional negocio del café offline al online, formando un nuevo modelo de negocio de información y conveniencia para la industria de servicios de estilo de vida basados en el café. Utilizando la APP para conectar con los clientes y el Grandes datos como recurso central, la empresa consigue un café rentable y cómodo mediante la gestión de la cadena de suministro y el funcionamiento seguro y eficiente de los datos.

### **10.2.2. Características.**

#### **Modelo de marketing innovador con mentalidad de Internet**

Determinar la multitud de audiencia, métodos precisos de comercialización, Luckin café de acuerdo con el posicionamiento de la multitud de clientes se concentró en el espacio de actividad, mientras que fuera de línea sólo con el enfoque de los medios de comunicación una cooperación. Y una parte del capital inicial se emplea en consumidores potenciales. La colocación de la marca prioriza la amplia cobertura de la población, eligiendo el modelo de medios tradicionales más eficaz para la colocación de la marca en edificios de oficinas y comunidades de zonas urbanas: la publicidad en ascensor, que obliga a la gente a ver los anuncios repetidamente. Al mismo tiempo que coloca anuncios

de ascensores, Luckin Coffee desvía el tráfico a la línea mediante códigos de barrido en los anuncios de ascensores. Para que Luckin Coffee acumule todo el tráfico adquirido en su propia plataforma, un gran número de ofertas y subvenciones sólo se pueden conseguir descargándose la APP oficial, el primer pedido es gratis, ofertas de compra, y los antiguos clientes que tiran de los nuevos usuarios pueden conseguir una taza gratis cada uno, todo ello a base de subvenciones tras descargarse la APP. El dinero gastado en subvenciones no sólo ha provocado un crecimiento explosivo de usuarios, sino que también se ha disparado el número de descargas de la app de Luckin Coffee.

### **Gran comodidad con especial atención a las tiendas de recogida rápida**

Según el "Libro Azul del Consumo de Café en China", la mayoría de los consumidores chinos compran café para refrescar la mente, mientras que la demanda para ocio e interacción social es relativamente baja. Cuando los consumidores chinos compran café en una cafetería, casi el 70% opta por llevárselo consigo, mientras que sólo el 30% decide tomarlo en la cafetería. Por lo tanto, cuando un cliente tiene la idea de consumir café, es importante que haya una tienda cerca que sea igual de buena en términos de calidad y sabor. Luckin Coffee se centra en satisfacer las necesidades de los consumidores en el momento oportuno, por lo que uno de los principales objetivos estratégicos de la empresa es permitir a los consumidores disfrutar de una buena taza de café en cualquier momento y lugar, y el denso número de tiendas es un importante apoyo para lograr este objetivo. De acuerdo con los propios objetivos estratégicos de Luckin, las tiendas de Luckin Coffee se dividen en tres tipos: tiendas premium, tiendas caché y tiendas de cocina para llevar, centrándose en las tiendas caché. Desde 2018, el número de tiendas caché ha pasado de 83 tiendas en el primer trimestre de 2018 a 4.239 tiendas a finales de 2019, y la proporción de tiendas caché sobre el total de tiendas ha crecido del 28,6% al inicio del periodo mencionado al 94,1% a finales de 2019.

Imagen 14: Las principales formas en que los consumidores compran café y su disposición a experimentar con formas



Fuente: wangyishouye

Al mismo tiempo, para lograr una mayor comodidad, otra forma de distribuir el café Luckin es complementarlo con comida para llevar cuando a los clientes no les convenga recogerlo en las tiendas o en zonas que aún no estén cubiertas por éstas. El principal proveedor de servicios elegido para la comida para llevar -SF Express- es a través de la cooperación y se ha creado un equipo específico para Luckin. El plazo de entrega de Luckin es corto y el envase no se derrama fácilmente, lo que deja un buen impacto inicial en los consumidores. Al mismo tiempo, Luckin Coffee promete que si no llega en 30 minutos, ¡tendrá que pagar! Pero, según el subdirector general de SF, el plazo medio de entrega de Luckin es de sólo 16 minutos.

### Aplicación como núcleo

La APP de Luckin Coffee recorre todo el proceso de compra, proporcionando a los clientes un entorno 100% libre de cajeros, mejorando así la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. En primer lugar, los clientes comparten su ubicación a través de la APP, con la tienda más cercana automáticamente en la parte superior. Después de hacer un pedido, se puede ver todo el proceso de producción en cualquier momento, lo que aumenta la confianza de los clientes en la seguridad alimentaria y mejora su experiencia, al tiempo que los clientes pueden recibir el estado del pedido en tiempo real, lo que reduce el tiempo de espera. La aplicación también avisa cuando las bebidas están listas y los clientes pueden escanear directamente el código en el mostrador para recoger su comida. Una vez finalizado el consumo, también puedes evaluar y dar tu opinión a través de la APP. Se establece una fuerte conexión con los clientes con la APP como pieza central. En el proceso de uso de la APP, se recopila el comportamiento de consumo de

los clientes para conocer sus hábitos de consumo y, mediante la recopilación de registros de consumo, se pueden perfeccionar las preferencias de los clientes, de modo que en el futuro se puedan ofrecer servicios específicos y productos bien adaptados a cada consumidor.

### **Mejorar la relación calidad-precio**

El café Luckin procede de origen, y sus precios son inferiores a la media del mercado. Con la rápida expansión de Luckin Coffee, el número de sus tiendas ha aumentado gradualmente y se ha incrementado el número de categorías de productos ofrecidos, lo que también atrae a más consumidores con diferentes preferencias de demanda y es capaz de satisfacer una amplia gama de necesidades de consumo. Por otra parte, el aumento progresivo del número de consumidores y la mayor riqueza de los consumos en cuestión ha incrementado el número de compras, abaratándolas y diversificando las categorías, lo que redundará en una mejor relación calidad-precio. Esto también ha permitido a Luckin desarrollar la ventaja de un gran número único de clientes.

## **11. Análisis comparativo de modelos**

Un análisis comparativo de los dos modelos de negocio, Starbucks y Luckin.

Starbucks y Luckin Coffee son dos cadenas de cafeterías. Starbucks es la empresa de cafeterías con más éxito del mundo, con tiendas en todo el planeta, y su rendimiento ha crecido de forma constante durante un largo periodo de tiempo, y su exitoso modelo de negocio es un importante estudio en el sector. Como nueva empresa en la industria del café, Luckin Coffee se ha expandido rápidamente con el apoyo de capital y ha alcanzado el número uno de tiendas en China, utilizando la tecnología digital y el pensamiento de Internet para innovar el modelo de negocio de la industria del café.

### **Valor**

El café se divide en café instantáneo y café recién molido. El café recién molido tiene por objeto mejorar la experiencia y disfrutar de la cultura creando un entorno social cómodo y relajado, romántico y libre, lo que ha dado lugar a una mayor prima para la industria del café recién molido. La intención original de Luckin Coffee era ver que el precio del consumo de café era demasiado alto y abrir una era de café asequible en China.

Starbucks, como exportador de la cultura del café, busca una prima de marca en el precio. Esto significa que Starbucks no vende sólo café, sino también la experiencia de la cafetería. El negocio de Starbucks sigue centrándose en las tiendas físicas, que es la cultura de marca que Starbucks persigue para mantener la relación con sus clientes. La

clave de la gestión de las tiendas Starbucks es el control de los detalles. Mediante la gestión unificada de los detalles, se mantiene una experiencia sensorial coherente, creando un escenario en el que los consumidores pueden confiar. Música relajante, colocaciones aparentemente aleatorias, iluminación suave y cálida, y el rico aroma a café que se extiende desde la entrada de la tienda. Todos estos fenómenos forman la impresión de Starbucks en la mente de los consumidores. Y cuando los consumidores se encuentran en un ambiente impregnado del aroma del café, están de buen humor. Starbucks utiliza el aroma para promocionarse. Por supuesto, la cola de Starbucks también está diseñada de tal manera que adopta una forma horizontal. Esto aumenta la tasa de compra y la exposición de los productos del entorno. Imagínese que está delante de una amplia gama de productos, ¿no se sentiría tentado a comprarlos? La cola horizontal también permite a cada cliente ver al personal dispensando la comida con eficacia, lo que elimina la impaciencia asociada a la espera y aumenta la tranquilidad del consumidor sobre la seguridad del vídeo. Starbucks escribe el nombre de cada cliente en la taza y, cuando se termina el café, el personal pronuncia el nombre en la taza, lo que crea una sensación de satisfacción y pertenencia para el cliente. De este modo, aumenta la satisfacción del cliente.

Al mismo tiempo, calidad y gestión estable de la cadena de suministro para garantizar un café de alta calidad. Las relaciones estables y sólidas con los proveedores son una garantía importante de la alta calidad de los productos, algo en lo que Starbucks y Luckin están de acuerdo, pero sus relaciones con los proveedores siguen siendo diferentes en términos de gestión. En lugar de implicarse en la producción y el desarrollo de materias primas, como hace Starbucks, Luckin opta por trabajar con los mejores proveedores de todo el mundo para mejorar su cadena de suministro. Luckin selecciona granos de café de alta calidad para garantizar la calidad del café. Por supuesto, el postprocesado de los granos de café también es importante. Para ofrecer a los consumidores el mejor sabor, Luckin trabaja con un equipo de baristas de todo el mundo para diseñar recetas y tratar de mejorar repetidamente la receta de los granos de café.

Un proceso de gestión tecnológica para garantizar un sabor uniforme. Para garantizar la calidad constante de cada taza de café producida por Luckin, son importantes tanto el funcionamiento estable de la cafetera como el control de la temperatura del agua dispensada. Por eso Luckin ha instalado dispositivos sensores en piezas clave de las máquinas de café, y termómetros electrónicos en los frigoríficos y armarios de almacenamiento para controlar y generar datos. Para evitar la influencia humana en el café, así como la estabilidad de la máquina y la temperatura, cada máquina está equipada con tecnología de Internet para subir a la nube el funcionamiento de la

máquina en tiempo real. Las máquinas pueden supervisarse muy bien en segundo plano. En caso de desviación de la máquina, se generan automáticamente en segundo plano un informe de prueba y un plan de reparación, que se envían al técnico de reparaciones. La gestión se lleva a cabo mediante un sistema de control de Grandes datos, que aumenta la eficacia y permite al mismo tiempo controlar la calidad del producto.

**Imagen 15: El equipo de máquinas de café autoservicio sin personal de Luckin Coffee.**



**Fuente: luckincoffee**

Controlar los costes y garantizar la rentabilidad del producto. Aunque el coste de los granos de café superior no es muy diferente, por lo que el control de costes está en el alquiler y la decoración, y por otro lado es el costo de operación. Las cadenas de café tradicionales necesitan depender del tráfico fuera de línea. Por ello, la mayoría de las ubicaciones se encuentran en zonas muy transitadas, en el corazón de la ciudad. Gran parte del coste por taza de café se debe a la elaborada decoración y a la inversión en la tienda. Por otra parte, los pedidos en línea de café Luckin atraen tráfico a través de la aplicación en línea, y la selección de sitios se basa en la cobertura, en lugar de depender de tiendas en buenas ubicaciones. Las tiendas de Luckin no suelen estar en lugares muy concurridos, por lo que el alquiler de la tienda se reduce, y el coste por taza de café también, lo que supone un gran ahorro de costes. Luckin Coffee utiliza Grandes datos e inteligencia artificial para mejorar la eficiencia de sus operaciones. El sistema de gestión de la cadena de suministro es capaz de prever la demanda, analizar el inventario y pedir

mercancías directamente a los proveedores, reduciendo así los costes de compra y mejorando la eficacia operativa.

Imagen 16: Composición de las clases de cafeterías Luckin Coffee.



Fuente: sina

### Escenarios de consumo

La escena de consumo de Starbucks son las tiendas a las que pertenece, pero por supuesto hay dos tipos de tiendas, una con un gran número de tiendas normales y otra con boutiques en el mercado premium. La primera boutique nació en Seattle en 2014 y la segunda abrió en Shanghái tres años después, en 2017. Los consumidores pueden vivir la experiencia sensorial del café como nunca antes, y su característica más importante es mostrar a los clientes el proceso de elaboración del grano de café crudo, desde el tueste hasta convertirse en un producto acabado. La experiencia inmersiva en el café ofrecerá a los clientes una comprensión más completa de la cultura corporativa y la historia de Starbucks. También puede ver el proceso de pastelería en directo en la tienda, así como hacer su propio pan y elegir entre diferentes procesos de preparación del café, como el prensado a mano y el café de prensa francesa.

Los trabajadores chinos consumen unos 90 minutos de camino al trabajo. Los largos desplazamientos comprimen el tiempo de consumo, por lo que es más probable que los consumidores exijan comodidad. Esto significa que muchos consumidores no buscan el "tercer espacio" de Starbucks, sino el servicio de comida para llevar de Luckin. En eso consiste Luckin, en satisfacer las necesidades de los consumidores que se toman el café para llevar. Luckin no compite con Starbucks por el "tercer espacio". Luckin está

Análisis de los modelos de gestión y marketing en las cafeterías. Estudio de los casos de Starbucks y Luckin Coffee. 49  
Wu, Si

haciendo el café más accesible a las masas, ampliando la escena del consumo de café y haciéndolo más fácil.

Para lograr rapidez, eficacia y una rápida expansión del consumo de café, Luckin Coffee ha hecho posible que todo el proceso se complete al entrar en nuevas ciudades. Al entrar en nuevas ciudades, consigue una cobertura total y adopta un gran número de servicios de comida para llevar como forma de captar rápidamente nuevos mercados. También utiliza Grandes datos para analizar la distribución de los clientes con el fin de disponer de una selección de emplazamientos y datos más precisos para posteriores aperturas de tiendas. Luckin también cuenta con diferentes tiendas. Por ejemplo, hay tres tipos de tiendas: la Tienda Premium, la Tienda Cache y la Tienda Llevar. La tienda caché es la tienda principal de Luckin, que puede abrirse con mayor rapidez y menor coste. La imagen muestra que la proporción de tiendas con cajero es muy alta y que existe una tendencia de crecimiento significativa. Por lo general, las tiendas de cachés están situadas en zonas densamente pobladas donde la gente vive y trabaja, y las transacciones de las tiendas de cachés se realizan todas en línea, con clientes que utilizan una aplicación o WeChat para hacer sus pedidos y recogerlos en la tienda de cachés o utilizan la plataforma de comida para llevar para comprarlos. Aunque el café para llevar es sólo un método, lo que Luckin espera es que los consumidores disfruten de la comodidad y rapidez del servicio de Luckin.

Al mismo tiempo, Luckin intenta conseguir más rapidez y comodidad, así como ninguna restricción medioambiental. Luckin ha lanzado máquinas de café no tripuladas y máquinas expendedoras no tripuladas. Estas dos sirven como formato de tienda alternativa para Luckin, que estará más cerca de los consumidores y abarcará más escenarios de consumo. Campus, oficinas, centros comerciales, gasolineras y cualquier otro lugar. Este dispositivo no tripulado es más independiente del número de escenarios y de la densidad. Está más cerca de más consumidores. La avanzada tecnología también crea una nueva experiencia de consumo para el cliente. Los granos de café utilizados por la máquina de café no tripulada son los mismos que se utilizan en las tiendas, la calidad y el sabor del café es exactamente el mismo que el estándar de las tiendas Luckin, y la máquina expendedora no tripulada también venderá productos más acordes con los consumidores basándose en el análisis de Grandes datos de Luckin sobre los consumidores.

## **12. Optimización del modelo de negocio**

Optimización de los modelos de negocio Starbucks y Luckin Coffee como forma de hacer que el negocio mejore y destaque en determinadas zonas.

### **12.1. Optimización del modelo de negocio de Starbucks**

Starbucks lleva mucho tiempo en el mercado como iniciador de la cultura del café. Sin embargo, el auge de las cadenas de cafeterías afines en China ha aflojado el mercado que Starbucks tenía desde hace tiempo. Las marcas representadas por Luckin Coffee se han lanzado a comercializar el sector de los servicios de comida para llevar, que Starbucks nunca había tocado, sacando a Starbucks de su estatus de empresa relajada. También refleja el hecho de que Starbucks no se preparó con antelación para este tipo de industria y no reaccionó con la rapidez suficiente para sacar el máximo partido del servicio de comida para llevar.

#### **Consolidar el efecto de marca y responder a la evolución de las pautas de consumo**

Como mercado de consumo especial en China, Starbucks ha sido testigo de casi todo el proceso de la cultura cafetera china, desde sus inicios hasta su emergencia. A través de años de demostrar los valores de la marca y dar forma a la cultura, la imagen de marca establecida en la mente de los consumidores no tiene parangón y no puede ser superada por ninguna marca en un corto periodo de tiempo. Por tanto, mientras continúe la marca, se profundizará en la percepción que tienen los consumidores del exquisito café de Starbucks. El desarrollo de la cultura cafetera, el aumento de la renta media y la mejora del consumo de café han hecho que los consumidores sean cada vez más exigentes con el proceso de elaboración del café. Por tanto, Starbucks debería reforzar su imagen de marca tradicional mejorando la ubicación, la distribución, el equipamiento y la decoración de sus tiendas, y aumentar gradualmente la proporción de tiendas de gama alta. En cuanto a los productos, para responder a los diferentes consumidores, es necesario desarrollar más productos individuales de gama alta que marquen una clara diferencia con otras marcas, a fin de consolidar su posicionamiento y su ventaja de precio.

#### **Mejorar la relación digital con los clientes y desarrollar una experiencia de "tercer espacio".**

En China, donde el mercado del café recién molido sigue activo, una variedad de contenidos y formatos de marketing puede soportar mejor el tráfico. Internet también desempeña un papel muy importante en el modelo de negocio. A medida que cambian los tiempos, también ha cambiado la base de consumidores, y cada vez son más los jóvenes que se convierten en el principal grupo de consumidores. Los jóvenes no sólo

son consumidores fuertes, sino que también están más dispuestos a aceptar cosas nuevas y tienen más características de consumidores nuevos, por lo que la funcionalidad del producto ya no basta para satisfacer a estos consumidores. Starbucks debe impulsar gradualmente el proceso de digitalización o innovar sobre la base de la digitalización. Mejorar funciones como las transacciones en línea y los servicios de comida para llevar como forma de aumentar aún más la experiencia de servicio en las tiendas y fidelizar a los clientes. Starbucks utilizó la tecnología AR en su boutique de Shanghái. A través de la tecnología AR, aportó un tipo diferente de interacción visual, permitiendo a los clientes vivir una experiencia sensorial diferente y un sentido más profundo de inmersión en la cultura del café, además de reforzar la conexión entre el personal y los clientes. Después de experimentar con la tecnología de realidad aumentada, Starbucks puede actualizarla en días especiales o festivos para relacionarla con los productos o eventos de la temporada. Esto seguirá renovando la experiencia del cliente y se extenderá a más tiendas para mejorar la experiencia de las tiendas fuera de línea.

### **Enriquecer el contenido de la aplicación y utilizar el marketing digital**

Como China ha entrado de lleno en la era de los grandes datos de Internet, todas las tiendas tienen que utilizar el móvil para sus actividades. Starbucks puede optimizar la APP para que los consumidores también puedan comprobar paralelamente su acumulación de puntos tras hacer un pedido, canjear puntos por café, etc., y lanzar las correspondientes actividades exclusivas para socios. Starbucks puede poner nuevos productos periféricos en la APP con antelación para desviar la atención y seguir promocionando y aumentando la tasa de uso de la APP y formar su propio tráfico. Al mismo tiempo, en otros países en los que aún no se ha lanzado la APP de Internet, abrir gradualmente este modelo y llevar a cabo la página especial del país en la APP en diferentes países, para que los clientes tengan un mayor sentido de pertenencia.

### **Acelere su presencia en la tienda y refuerce su posición**

El hecho de que las economías de algunos países no tan desarrollados estén creciendo gradualmente y la demanda de mejoras para el consumidor sea cada vez mayor ha llevado a muchas marcas a entrar en la región por iniciativa propia para sacar partido de ello. Esto demuestra que en los países y ciudades desarrollados saturados es importante desarrollar nuevos mercados regionales, que a menudo encierran un gran potencial. Starbucks ha obtenido buenos resultados en China gracias a una ocupación psicológica muy fuerte y a la ventaja de ser el primero en llegar, y a una rápida distribución en consonancia con la evolución de China, colocando tiendas boutique en las principales ciudades de Pekín y Shanghai. Aprovechando la oportunidad de su propio

desarrollo cuando muchos mercados similares aún no se habían formado una posición competitiva propia, abrieron tiendas rápidamente para combatir el espacio de mercado de competidores similares y consolidar su posición como marca puntera en la industria del café.

## **12.2. Optimización del modelo de negocio de Luckin Coffee.**

El modelo de negocio no está grabado en piedra y se actualizará constantemente teniendo en cuenta al cliente. Antes de la aparición de nuevos modelos de venta de café al por menor en Internet, como Luckin Coffee, la mayor parte del café se trabajaba fuera de la red. Desafiar la posición de Starbucks en el sector con un entorno mejor. Pero esto no supondría ninguna innovación ni cambio en el modelo de negocio. Otras cafeterías sólo sabían imitar, lo que a su vez reforzaba la imagen de marca de Starbucks en la mente de los consumidores. El nuevo modelo de Luckin Coffee también ha añadido un nuevo modelo a la industria cafetera. Pero el modelo actual de Luckin no es adecuado para el desarrollo a largo plazo. La competencia entre Starbucks y Luckin en el mercado del café no ha hecho más que empezar. Aprenden unos de otros y se comparan en cuanto a modelos de negocio, e innovan constantemente sobre los originales.

### **Mejorar la gestión de la cadena de suministro para garantizar una calidad estable de los productos**

Después de que Luckin abriera el mercado con un nuevo modelo de cafetería, ha seguido expandiéndose para que sus clientes sean más estables. Por ejemplo, ha añadido alimentos y otros productos, que se han convertido en estándar en la APP de Luckin. Al mismo tiempo, con la puesta en marcha de las máquinas expendedoras, la oferta de productos de Luckin se ha ampliado. Esto también crea presión en la cadena de suministro, y como empresa alimentaria, la seguridad alimentaria estable a largo plazo es clave para las operaciones. Y una cadena de suministro eficiente también es clave para la rápida expansión de Luckin. Como líder del sector, Starbucks ya cuenta con un enfoque completo y maduro de gestión de la cadena de suministro. Luckin puede aprender del modelo de gestión de Starbucks. Puede reforzar el control sobre su propia cadena industrial y establecer su propio centro de cultivo de café y su propio centro de tostado de granos de café, de modo que pueda mantener una preocupación de suministro a largo plazo y también estabilizar el precio de las materias primas y controlar sus productos con mayor eficacia.

### **Estabilizar el mercado existente y mejorar la rentabilidad**

La rápida expansión de Luckin en la primera etapa ha dado lugar a un número suficiente de tiendas y el efecto de escala se ha ido formando gradualmente. En el caso

de las ciudades inexploradas, se pueden seleccionar ciudades como lugares de prueba para explorar el modelo de rentabilidad de la ciudad. Al mismo tiempo, en el caso de los comercios que ya están en funcionamiento, puede cerrar algunos comercios con un consumo solapado y un volumen de ventas no perfecto, basándose en los datos de los comercios anteriores, y utilizar el número de comercios más razonable para cubrir a los consumidores. También es posible cambiar la ubicación de las tiendas. Puede reducir sus costes de tienda ubicando algunos de sus locales de comida para llevar en lugares de alquiler más favorables. También puede aumentar el precio de sus productos reduciendo el número de cupones de descuento que reparte para aumentar la rentabilidad de cada artículo.

### **Perfeccionar la gestión de la marca y reforzar la construcción cultural**

Fortalecer la diferenciación de las tres tiendas diferentes, y continuar expandiendo la "tienda caché" de alta conveniencia, simple, de área pequeña y bajo alquiler, pero también en ciudades clave, zonas privilegiadas para crear "tiendas superiores", para mostrar toda la gama de la cultura corporativa de Luckin, para que los clientes se formen una fuerte impresión de La cultura corporativa de la empresa puede demostrarse en todos los aspectos, de modo que los clientes puedan formarse una sólida impresión de la empresa. Basarse únicamente en precios bajos puede atraer temporalmente a un gran número de clientes en un corto periodo de tiempo. Pero esto no es adecuado para el desarrollo a largo plazo. Luckin debe desarrollar su propia cultura corporativa y llegar al corazón y la mente de sus clientes, aunque este proceso llevará mucho tiempo.

### **Crear productos individuales y dar forma a la influencia de la marca**

El éxito en la creación de un producto requiere un profundo conocimiento del cliente y un juicio preciso de las tendencias actuales, lo que refleja la fuerza integral del desarrollo de productos. Al mismo tiempo, un producto personalizado ayuda a aumentar la influencia de la marca y establece la imagen de una buena empresa en la mente de los clientes. Por ejemplo, cuando la gente piensa en Starbucks, piensa en cafés con leche, Frappuccinos y cafés de infusión fría, así como en productos periféricos muy arraigados. Todo ello subraya constantemente la imagen corporativa y sofisticada de Starbucks de búsqueda de la excelencia. Luckin también puede aumentar la investigación y el desarrollo de productos, la innovación en productos periféricos y, según la época del año, lanzar productos individuales de forma planificada, estimulando así a los consumidores y mejorando constantemente la imagen de la marca.

## 13. Conclusión

Las conclusiones de este trabajo se pueden sintetizar en las siguientes:

1. Starbucks es un representante del modelo de negocio de cafeterías de ladrillo y mortero y, como líder mundial de las cadenas de cafeterías, se encuentra actualmente en un estado de funcionamiento relativamente estable. En China, un importante mercado de ultramar para Starbucks, la industria del café recién molido está aún en pañales y todavía no se ha desarrollado plenamente, por lo que Starbucks tiene todavía un enorme potencial.

Y como representante del nuevo café al por menor, Luckin Coffee está todavía en fase de expansión de tiendas, aunque el número de tiendas en China ha superado a Starbucks, pero todavía tiene una gran distancia con Starbucks. Sin embargo, los resultados de la empresa están mejorando gradualmente gracias a la rápida expansión de su categoría de escala.

2. Starbucks tiene un modelo de negocio centrado en el consumo experiencial y la cultura del consumidor. El modelo de negocio de Starbucks se centra en el consumo experiencial y la cultura del consumidor, principalmente a través del "tercer espacio" que crea para dar forma a la cultura del café, potenciar el valor de la marca y añadir valor. Luckin, por su parte, es un modelo de negocio minorista con una app como centro y Grandes datos como fondo. A través de la app, las transacciones se realizan en línea, lo que ahorra costes en las tiendas y mejora la eficiencia. Al mismo tiempo, aporta a los consumidores un nuevo tipo de experiencia cafetera con buena calidad, precios bajos y comodidad.

3. Tanto Starbucks como Luckin tienen su propia competitividad y ventajas, pero también sus propios defectos y desventajas. El café de Starbucks tiene un buen sabor y una calidad constante, así como una cultura de marca arraigada y ventajas de marca, pero está en desventaja en términos de operaciones en línea y comida para llevar. La nueva era del Grandes datos y la digitalización del marketing y las operaciones ha proporcionado a los consumidores un modelo de café que no está limitado por los escenarios. Pero en el desarrollo de productos, la cultura de marca no se ha construido bien. El modelo de negocio entre Starbucks y Luckin Coffee no es una competencia feroz. En el proceso de competencia, unos y otros producen mejores modelos de negocio.

## 14. Referencias

- AméricaRETAIL. (4 de 1 de 2023). *america-retail.com*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/innovacion/innovacion-starbucks-unveils-first-in-store-ar-at-shanghai-roastery/>
- coffee, l. (3 de 9 de 2022). *lkcoffee.com*. Obtenido de <https://www.lkcoffee.com/>
- Cuba y la Economía. (31 de 8 de 2022). *cubayeconomia.com*. Obtenido de [https://cubayeconomia.blogspot.com/2020\\_01\\_11\\_archive.html](https://cubayeconomia.blogspot.com/2020_01_11_archive.html)
- diseñagarcia. (7 de 9 de 2022). *diseocreativos.com*. Obtenido de <https://xn--diseocreativos-1qb.com/logo-starbucks>
- EOB. (24 de 10 de 2022). *enriqueortegaburgos.com*. Obtenido de <https://enriqueortegaburgos.com/starbucks-en-el-mundo/>
- Franquicias de café. (3 de 9 de 2022). *emprenderun.cafe*. Obtenido de <https://emprenderun.cafe/curiosidades-interesantes-starbucks.html#:~:text=Y%20con%20dos%20tiendas%20por%20d%C3%ADa%20C%20es%20obvio,vida%20C%20as%C3%AD%20trabajen%20a%20tiempo%20completo%20o%20part-time>
- Glaciers, Snacks et Cafés. (18 de 1 de 2023). *gisneylandparisbonsplans.com*. Obtenido de <https://disneylandparisbonsplans.com/glaciers-snacks-et-cafes-3/>
- Inversian. (3 de 9 de 2022). *inversian.com*. Obtenido de <https://inversian.com/starbucks-historia-issuu>
- issuu. (15 de 10 de 2022). *issuu.com*. Obtenido de [https://issuu.com/starbucks.do/docs/menu\\_sbux\\_stories\\_web\\_26343ff605607e/2](https://issuu.com/starbucks.do/docs/menu_sbux_stories_web_26343ff605607e/2)
- logo design team. (7 de 9 de 2022). *logodesignteam.com*. Obtenido de <https://www.logodesignteam.com/blog/11-examples-branding-gone-horribly-wrong-bad-logo-design/>
- mercadolibre. (7 de 1 de 2023). *mercadolibre.com*. Obtenido de [https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-838691225-taza-garra-de-gato-starbucks-envio-gratis-\\_JM](https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-838691225-taza-garra-de-gato-starbucks-envio-gratis-_JM)
- pinterest. (15 de 10 de 2022). *pinterest.com*. Obtenido de <https://www.pinterest.com.mx/pin/17451517275605222/>
- Richard Castro. (3 de 9 de 2022). Obtenido de <https://awesomething.net/bucks/luckin-coffee-starbucks-china-cafeterias/>
- Sohu. (31 de 8 de 2022). *sohu.com*. Obtenido de [https://www.sohu.com/a/471712122\\_728793](https://www.sohu.com/a/471712122_728793)
- Starbucks. (9 de 12 de 2022). *globalassets.com*. Obtenido de <https://globalassets.starbucks.com/>
- Starbucks. (3 de 9 de 2022). *starbucks.com*. Obtenido de <https://www.starbucks.com.mx/articulo/la-historia-de-starbucks>
- Tinsa. (31 de 8 de 2022). *tinsa.es*. Obtenido de <https://www.tinsa.es/blog/economia/el-cafe-como-parte-del-sistema-economico/>
- walkthechat. (7 de 1 de 2023). *walkthechat.com*. Obtenido de <https://walkthechat.com/chinas-coffee-wars-how-luckin-coffee-coffee-box-plan-to-take-on-starbucks/>
- 百度. (27 de 12 de 2022). *baidu.com*. Obtenido de <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1704075251347367617>
- 大众点评. (17 de 10 de 2022). *dianping.com*. Obtenido de <https://www.dianping.com/shop/i3olOqAM89v3dlXW>
- 界面新闻. (2 de 1 de 2023). Obtenido de <https://www.jiemian.com/article/4808706.html>

搜狐. (2 de 1 de 2023). *sohu.com*. Obtenido de  
[https://www.sohu.com/a/457020406\\_120010548](https://www.sohu.com/a/457020406_120010548)

腾讯科技. (27 de 12 de 2022). *tech.com*. Obtenido de  
<https://tech.qq.com/a/20190602/002820.htm>

腾讯网. (7 de 9 de 2022). *new.com*. Obtenido de  
<https://new.qq.com/rain/a/20191217A0PXT700>

网易首页. (27 de 12 de 2022). *163.com*. Obtenido de  
<https://www.163.com/dy/article/EJL0B6D40519FEEC.html>

艺点创意商城. (17 de 9 de 2022). *vipyidian.com*. Obtenido de  
<https://www.vipyidian.com/shipinds/4219>

赢家财富网. (15 de 10 de 2022). *yjcf360.com*. Obtenido de  
<http://www.yjcf360.com/licaijj/767965.htm>

中工网. (4 de 1 de 2023). *workercn.cn*. Obtenido de <https://www.workercn.cn/c/2022-03-21/6959257.shtml>