

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA: TÉCNICO EN MERCADEO Y VENTA



TEMA:

EVALUAR LA PERCEPCIÓN DEL SERVICIO QUE BRINDA STARBUCKS
COFFEE COMPANY EL SALVADOR, UBICADOS EN LOS CENTROS
COMERCIALES DE GALERÍAS ESCALÓN Y METROCENTRO SAN SALVADOR.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

MARÍA JOSÉ TREJO HIDALGO

KARINA ELIZABETH DOMÍNGUEZ DE LA CRUZ

OSCAR ARMANDO VENTURA ORTIZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

TÉCNICO EN MERCADEO Y VENTA

SEPTIEMBRE, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

RECTOR

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA ROMERO

VICERRECTOR ACADÉMICO

LICDA. LISSETTE CRISTALINA CANALES DE RAMÍREZ

DECANA

JURADO EXAMINADOR

LICDA. MARIA JOSÉ MONJARAS DE MONTIEL

PRESIDENTE

LIC. GUILLERMO ALONSO LÓPEZ COLOCHO

PRIMER VOCAL

LIC. JOSÉ ROBERTO MORENO HERNÁNDEZ

SEGUNDO VOCAL

SEPTIEMBRE, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA



ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

Lic. Guillermo Alonso López Colocho, Lic. José Roberto Moreno Hernández, Licda. María José Monjaras de Montiel, a las 6:30a.m. del día Sábado, 18 de Junio de dos mil dieciséis.

Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ALUMNOS:

<u>1-María José Trejo Hidalgo</u>	<u>Carnet 08-3092-2011</u>
<u>2-Karina Elizabeth Domínguez de De La Cruz</u>	<u>Carnet 08-3682-2010</u>
<u>3-Oscar Armando Ventura Ortiz</u>	<u>Carnet 08-4787-2013</u>

QUIEN PRESENTÓ DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACION TITULADO:

"Evaluar la percepción del servicio que brinda Starbucks Coffee Company El Salvador, ubicados en los centros comerciales de Galerías Escalón y Metro Centro San Salvador"

PARA OPTAR AL GRADO DE: **TECNICO EN MERCADEO Y VENTAS**

Y DEL CUAL TAMBIEN EVALUARON LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA DEL MISMO, POR LO QUE ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO:

APROBADO

YA QUE CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACION DE LA UNIVERSIDAD.

San Salvador, 18 de Junio de dos mil dieciséis.

F.

PRIMER VOCAL

Lic. Guillermo Alonso López Colocho

F.

SEGUNDO VOCAL

Lic. José Roberto Moreno Hernández

F.

PRESIDENTE DEL JURADO

Licda. María José Monjaras de Montiel

Agradezco a Dios todopoderoso que me dio las fuerzas y fe para creer lo que me parecía imposible terminar.

A mi familia en especial a mi madre por apoyarme y aconsejarme para seguir adelante y por la ayuda con mis hijos mientras yo realizaba el desarrollo de mi investigación, gracias por estar en cada momento de mi vida.

A mi Padre que aunque este lejos, siempre estuvo pendiente en darme su apoyo moral y económico.

Al padre de mis hijos, por su comprensión y ayuda en impulsarme a terminar este proyecto.

A nuestro asesor el Lic. José Roberto Moreno, por sus conocimientos, el apoyo constante y su orientación.

Y por último pero no menos importante a mis compañeros de la investigación por todo el esfuerzo y empeño que se le puso al proyecto.

María José Trejo Hidalgo

Gracias Dios todopoderoso por permitirme terminar una etapa más en mi vida, por haberme guiado, cuidado y dado fortaleza para continuar ya que sin El nada podemos hacer.

A mi esposo por darme su ánimo, cariño, comprensión y apoyo incondicional tanto moral como económico para seguir adelante en todo momento.

A mi bebe, Rebeca Saraí, que le robe un poco de su tiempo a su corta edad pero que con su ternura, parecía que ella entendía.

A mí mamá porque me cuidó a mi bebe mientras realizaba el trabajo de la tesis, a Sr. Silvia Rodríguez que fue la persona que me impulso y me dio ánimos cuando ya no quería seguir, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar en mi capacidad e inteligencia.

A mis compañeros, María José Trejo Hidalgo y Oscar Armando Ventura Ortiz que sin ellos esto no hubiera sido posible cumplirlo, además de darme ánimos para no desistir. ¡¡¡¡Y juntos lo logramos!!!!

Gracias a los catedráticos de la Universidad Tecnológica que con su paciencia y dedicación nos enseñaron parte de su experiencia.

A nuestro asesor el Lic. José Roberto Moreno, por dedicarnos parte de su tiempo y conocimientos por darnos su apoyo y orientación.

Karina Elizabeth Domínguez de De La Cruz

Mis agradecimientos en primer a lugar a DIOS todopoderoso y a la Santísima Virgen María madre de nuestro señor Jesucristo y madre nuestra, por haber permitido cerrar este capítulo de mi vida, que sin duda me ayudará al buen desempeño de mis labores diarias y en mi vida personal.

A los Catedráticos de la Universidad nuestra alma mater, por tener vocación y espíritu de enseñanza, que con sus conocimientos y experiencias, nos guían para formarnos como futuros profesionales, para un mejor desempeño en el ámbito laboral, profesional y personal.

A mis jefes que me brindaron el apoyo incondicional en especial por el tiempo que me dieron para poder culminar esta fase de mi vida, también agradeciendo al personal de la empresa Starbucks de los puntos de venta, que nos apoyaron en brindar la información que necesitábamos para la realización de esta investigación.

A mi familia y esposa por la comprensión y apoyo que me brindaron, sobre todo por el apoyo moral para no desistir de los estudios.

Agradecimientos especiales a nuestro asesor Lic. José Roberto Moreno, por su apoyo incondicional en guiarnos con sus conocimientos y experiencias, para poder realizar esta investigación, pidiéndole a DIOS todopoderoso que lo colme de muchas bendiciones para él y para su familia.

Oscar Armando Ventura Ortiz

Introducción	i
---------------------------	----------

Capítulo I

Planteamiento del Problema	1
1.1 Supuestos problemáticos	3
1.2 Descripción del problema.....	3
1.3 Enunciado	4
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
1.5 Justificación.....	5
1.6 Delimitaciones.....	7
1.6.1 Delimitación temporal.....	7
1.6.2 Delimitación espacial	8

Capítulo II

Marco Teórico	9
2.1 Definición de marketing.....	9
2.2 El servicio al cliente	9
2.2.1 Antecedentes	9
2.2.2 Concepto de servicio	11
2.2.3 Expectativas del servicio	12
2.2.4 Calidad del servicio	13
2.2.5 Calidad del servicio percibida.....	14
2.2.6 Concepto de producto.....	16
2.3 El Cliente.....	17
2.3.1 Definición de cliente	17

2.3.2 La satisfacción del cliente	17
2.4 Herramienta de medición del servicio.....	19
2.5 Franquicias	21
2.5.1 Aspectos legales de las franquicias	21
2.5.2 Franquicias Starbucks	22
2.6 Estrategia global de Starbucks	24
2.6.1 Visión y Misión	24
2.6.2 Principios y Valores	24
Capítulo III	
Metodología de la investigación	28
3.1 Método de la investigación de campos	28
3.2 Modelo SERVQUAL de investigación.....	32
3.2.1 Tipo de investigación	32
3.2.2 Determinación de la muestra (n)	32
3.2.3 Comprobación del instrumento	33
3.2.4 Selección de la muestra	34
3.2.5 Unidades de análisis	34
3.3 Técnicas e instrumentos	35
3.3.1 Técnicas.....	35
3.3.2 Instrumentos	35
3.3.3 Análisis e interpretación de datos.....	37
Capítulo IV	
Análisis de resultados.....	38

4.1 Datos de perfilamiento	38
4.2 Tabulación y análisis de la encuesta	41
4.3 Matriz de resultado entrevista a gerente Starbucks galerías Escalón.....	57
4.4 Guía de preguntas para entrevista de supervisores a profundidad	61
4.5 Matriz resultados guías de entrevistas a supervisores Starbucks	62
4.6 Matriz resultados guías de observación de Starbucks galerías Escalón.....	68
4.7 Matriz resultados guías de observación de Starbucks Metrocentro 8ª etapa	70
Capítulo V	
Conclusiones y recomendaciones	72
5.1 Conclusiones	72
5.2 Recomendaciones	74
Referencias.....	79
Anexos	

Introducción

Esta investigación tuvo como objetivo conocer cuales son los factores que inciden en la percepción del cliente con respecto al servicio que brinda Starbucks Coffee Company de los puntos de venta de Centro comercial Galerías Escalón y Centro comercial Metrocentro San Salvador; en el primer capitulo identificamos cinco supuestos problemáticos que la empresa tiene, siendo en su mayoría problemas internos que a pesar de que no son percibidos por el cliente está afectando considerablemente la operatividad y rentabilidad de la empresa. En tal sentido planteamos un objetivo general el cual se cumplirá mediante cinco objetivos específicos que están enfocados a cada supuesto problemático detectado.

Nuestra justificación se basa, que Starbucks por ser una franquicia americana le apuesta a una propuesta de valor del servicio, o lo que ellos llaman la “intimidad con el cliente” cuando citan “Nuestra Meta es crear una experiencia inspiradora cada vez que usted entra a nuestra casa” y desde luego en El Salvador debe cumplir los requerimientos que la marca exige.

La investigación se desarrollo mediante cinco capítulos:

- Capítulo I, planteamiento del problema
- Capítulo II, Marco teórico
- Capítulo III Metodología de la Investigación
- Capítulo IV, Análisis de resultados
- Capítulo V Conclusiones y recomendaciones

Cada capítulo fue desarrollado en concordancia con el objetivo general planteado, para que nuestros lectores comprendan de manera sistemática y ordenada la secuencia que se siguió hasta plantear las conclusiones y recomendaciones. En el capítulo III la metodología utilizada se basó a través del modelo SERVQUAL, que es una herramienta diseñada para medir la calidad del servicio, siendo esta, una herramienta estándar en el que se valoran cinco dimensiones bajo un cuestionario de 22 preguntas, las cuales fueron adaptados y reducidos a 15 preguntas para realizar una encuesta a los consumidores de cada punto de venta, dicha técnica nos permitió conocer la percepción externa por parte de sus consumidores. Cabe mencionar que esta investigación tuvo dos enfoques uno externo desarrollado por modelo SERVQUAL y el otro interno por medio del instrumento de entrevistas a los supervisores o encargados de los puntos de venta, siendo esta última, en el que están planteadas las recomendaciones finales.

El propósito de esta investigación es, dar a conocer la importancia que tiene el servicio al cliente en toda empresa u organización que busca lograr una verdadera diferenciación con la competencia. Hoy en día toda empresa industrial, comercial o de servicios debe implementar políticas reales que le permitan mantenerse donde están y esto solo será posible con un cambio de cultura total enfocada al cliente donde los directivos junto a sus colaboradores adquieran un compromiso donde lo primero es el cliente.

Capítulo I

Planteamiento del problema

En la década de los años ochenta asistimos a una creciente atención en el servicio al cliente. La revolución del consumidor puede ser rastreada, al menos en parte, a partir del estudio de Peters y Waterman sobre las empresas excelentes, publicado con el título de *In Search of Excellence*, este libro centró la atención del mundo empresarial en los esfuerzos que realizaban las organizaciones líderes por mantenerse “cerca del cliente”. (Christopher, Payne, & Ballantyne, 1994).

La calidad del servicio y satisfacción del cliente constituye importantes tópicos en la sociedad actual, tanto en la industria, el comercio, la educación como la investigación. La participación del sector servicios ha ido creciendo (Czinkota & Ronkainen, 2002), aumentando también la preocupación por la calidad del servicio, toda vez que se reconoce su valor humano, estratégico y competitivo (Peralta, 2004).

El servicio como cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible, no dando origen a propiedad de algo. Con frecuencia los servicios acompañan los bienes. (Kotler P. , 2003)

De acuerdo a (Horovitz, 2000), la calidad del servicio es la percepción que tiene un usuario acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas de la experiencia de servicio.

La calidad del servicio constituye la diferencia o discrepancia que existe entre los deseos de los usuarios y las percepciones del conjunto de elementos cuantitativos y cualitativos de un producto o servicio principal.

Con base a lo anterior esta investigación tiene por finalidad evaluar el servicio que brinda Starbucks Coffee Company El Salvador de las sucursales de Galerías Escalón y Metrocentro San Salvador y la percepción del servicio que brindan a sus consumidores, debido que Starbucks proyecta una imagen de marca que representa, calidad del producto y un excelente servicio al cliente.

Por tal motivo esta investigación identificara las deficiencias que tiene la marca en el país con respecto al servicio que brinda y que es percibida por sus consumidores pero que no le es muy relevante por el posicionamiento que ya tiene la marca en la mente de los consumidores, lo que ofrece Starbucks además de café de calidad en un ambiente cómodo es mas que todo estatus social para sus consumidores.

Esta investigación pretende aportar sobre la importancia que tiene el servicio al cliente y para alcanzar los niveles de rentabilidad que toda organización busca en un mercado global y muy competitivo, donde la diferencia lo hace aquella empresa u organización junto con sus colaboradores aplicando estrategias enfocadas a la calidad del servicio y las buenas experiencias que se logren brindar a sus consumidores.

1.1 Supuestos problemáticos

1. La falta de comunicación interna por parte del personal en los puntos de venta a la hora de efectuar cambios de turnos con respecto a la información de los niveles de inventarios disponibles de los productos.
2. La alta rotación del personal en los puntos de venta, representa un verdadero problema para la empresa en relación a costos de entrenamiento, productividad y el buen desempeño que transmite al cliente en cuanto a la confiabilidad.
3. Manejo inadecuado de los niveles de inventarios no permite tener una fuente directa y continua de abastecimiento de productos en cualquier época afectando la rentabilidad de la empresa.
4. La pérdida de enfoque al cliente al no orientarlos adecuadamente con respecto a las promociones o combinaciones de los productos ofrecidos.
5. La localización geográfica de la empresa al no cumplir con los niveles estándares de los principios y valores que la marca exige.

1.2 Descripción del problema

El servicio que brinda Starbucks El Salvador especialmente las sucursales de Galerías Escalón y Metrocentro San Salvador, no solo radica en el simple hecho de atenderlo cortésmente, amablemente, amigablemente, rápidamente, etc. Aun siendo muy necesarias todos estos aspectos, sin embargo es más importante conocer el punto de

vista, la percepción de parte de sus consumidores si realmente la marca esta cumpliendo y superando las expectativas del servicio hacia ellos.

Starbucks cuenta con una excelente reputación de brindar un buen servicio a sus clientes, sin importar el lugar donde opere, bajo normas estándares de calidad, es una compañía que cuida de la imagen de su marca mediante el involucramiento de sus colaboradores para lograr que sus consumidores tengan una excelente experiencia en cada punto de venta.

En tal sentido esta investigación se enfocara en la percepción y valoración con respecto al servicio que brinda Starbucks en los puntos de venta de los centros comerciales de Galerías Escalón y centro comercial Metrocentro San Salvador, esto desde el punto de vista de sus consumidores, sin embargo según los supuestos problemáticos mencionados anteriormente, se realizara una investigación mas profunda con el gerente o encargado de cada punto de venta para establecer con mas claridad las debilidades que tiene la empresa que están afectando la calidad del servicio para sus clientes.

1.3 Enunciado

¿Cuáles son los factores que inciden en la percepción del cliente con respecto al servicio que brinda Starbucks Coffee Company El Salvador, ubicados en los centros comerciales de Galerías Escalón y Metrocentro San Salvador?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar qué factores inciden en la percepción del cliente con respecto al servicio que brinda Starbucks Coffee Company El Salvador, ubicados en los centros comerciales de Galerías Escalón y Metrocentro San Salvador.

1.4.2 Objetivos Específicos

- 1) Implementar programas de comunicación efectiva entre el personal de los puntos de venta a la hora de efectuar los cambios de turnos.
- 2) Evaluar las políticas de contratación o rediseñar los procesos de reclutamiento de personal.
- 3) Rediseñar las políticas de abastecimiento para evitar rupturas de inventario en los puntos de venta.
- 4) Brindar capacitaciones y evaluaciones constantes al personal de los puntos de venta enfocados a la satisfacción de los clientes.
- 5) Mantener el enfoque de un tercer lugar cumpliendo con los principios y valores que exige la marca.

1.5 Justificación

(Kotler & Armstrong, 2012) Hacen referencia en su libro Marketing, que las empresas de éxito de hoy, tienen algo en común, que están muy enfocadas en el cliente y

en el Marketing, estas compañías comparten una pasión por entender y satisfacer las necesidades del cliente, motivando a todos en la organización a ayudar a construir relaciones duraderas con los clientes creando valor.

Las relaciones y el valor de los clientes en la actualidad son muy importantes para toda organización que busca una diferenciación en la calidad del servicio para mantenerse posicionado en un mercado global y competitivo ofreciendo a sus clientes un valor superior y duradero a través de relaciones redituables que le generen mayor rentabilidad para la organización.

Y no solo lograr una diferenciación en la calidad, sino también poner en práctica el marketing relacional que parte de la premisa de que toda actividad comercial es como la vida misma: se basa en relaciones, y para ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor.

La propuesta de valor de Starbucks sobre el servicio, lo que la compañía llama 'la intimidad con el cliente. "Nuestra meta es crear una experiencia inspiradora cada vez que usted entra a nuestra casa", aclaraba (Alling,Jim, 2007), vicepresidente senior de venta minorista de Starbucks en Norteamérica. 'Nuestros clientes más leales nos visitan tanto como dieciocho veces al mes, así que podría ser algo tan simple como

reconocerlo y saber qué toma o acostumbrarnos a elaborar su bebida de la manera que a ella más le guste.

Starbucks por ser una franquicia norteamericana debe cumplir con los requerimientos valores y principios que exige la marca hacia los clientes el cual cita: “Nos entregamos completamente a lo que hacemos y a nuestros clientes. Nos reímos con ellos y les levantamos el ánimo. Nuestro trabajo va más allá de prepararles una bebida a la perfección, se basa en la relación con las personas.” (Schultz,Howard, 1983)

Por tal motivo esta investigación que se realiza en los puntos de venta de Galerías Escalón y Metrocentro en San Salvador está enfocada en evaluar la percepción de sus consumidores con respecto al servicio que les brindan, con el propósito de que la compañía identifique sus debilidades ya que de no hacerlo, esto sería como miopía del marketing como afirma Philip Kotler y Gary Armstrong en su libro de marketing “El error de poner mayor atención a los productos específicos que ofrece una compañía, que a los beneficios y experiencias producidos por los mismos” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 7).

1.6 Delimitaciones

1.6.1 Delimitación temporal

La investigación en estudio se ejecutó en un periodo de cinco meses, a partir del mes de febrero 2016 finalizando en el mes de Junio 2016.

1.6.2 Delimitación espacial

Esta investigación recopilará y analizará la información referente a la percepción del servicio brindado por la marca Starbucks en El Salvador. Consumidores Salvadoreños hombres y mujeres desde los 15 años en adelante que residan en áreas adyacentes a los centros comerciales y que visitan Starbucks Galerías Escalón y Metrocentro San Salvador.

Se entrevistara a un supervisor/Gerente o encargado de cada punto de venta mediante el instrumento de entrevista para comprender su percepción interna del funcionamiento operativo.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Definición de Marketing

Para Kotler & Armstrong en su libro de Marketing Decimocuarta edición definen que Marketing es un “proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 5).

Partiendo de este concepto donde el servicio al cliente es una parte del Marketing podemos profundizar y entender las definiciones que a continuación señalamos y en la que esta investigación se ceñirá.

2.2 El Servicio al Cliente

2.2.1 Antecedentes

Muchas son las definiciones que se encuentran al hablar del servicio, y autores de talla mundial que se especializan en esa área, brindando asesoría a los directivos de diferentes organizaciones de prestigio mundial con el objetivo de concientizarlos a destinar recursos financieros en capacitaciones a su personal y recursos para la creación de estrategias enfocadas a lograr una total diferenciación en la calidad de sus servicios que es percibida por sus clientes , como es el caso Jonh Tschohl uno de los gurú del servicio más reconocidos del mundo, que nos dice al hablar del servicio “es la energía y

la fuerza que necesita toda organización solo para mantenerse donde está, en lugar de comenzar a perder posiciones” (Tschohl, Servicio al Cliente, 2008, pág. 8).

En la actualidad hablar de servicio va más allá de realizar una actividad o una acción que responde a cumplir algo intangible para cubrir la necesidad de otra persona, en el nuevo milenio y en especial en el Marketing Relacional busca que las organizaciones creen experiencias y valor para sus clientes, es decir, hacerlos sentir parte de ellos mediante contacto directo, a través de redes sociales, por internet, o en los puntos de ventas. Muchas son las empresas que comparten estos fundamentos entre ellos está la empresa Starbucks, Howard Schultz actual CEO de Starbucks, no cree que su negocio sea el de café. En su lugar Schultz considera que su negocio consiste en la creación de una experiencia de consumo del cual el café es solo una parte (Markides, 1997). Por este motivo, el café no resulta ser el único elemento de la estrategia experimental de la compañía, sino que la misma se encuentra formada por este y otros componentes que definen la “Experiencia Starbucks” él mismo Howard Schultz confirmó en una entrevista que le realizó una prestigiosa revista donde manifestó “que el objetivo del negocio ha de ser la experiencia que creamos para nuestros consumidores”. (Shultz, 2011)

Starbucks espera que todos sus partners (Empleados), adquieran un buen conocimiento acerca del café para desarrollar sus puntos de vista personales y, de ese modo, ayudar a los clientes a que ellos mismos puedan elegir que consumir. (Michelli, 2007)

2.2.2 Concepto de servicio

(Stanton, W.; Etzel, M & Walker, B., 2004) Define los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades". Según los mencionados autores ésta definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, pero sin que esto signifique subestimar su importancia.

(Angelo, R.M & Vladimir, A.N., 1998) Definen al servicio como “la ejecución de un acto que satisface las necesidades de los clientes”. Por su parte (Fitzsimmons, J.A & Fitzsimmons M. J., 2004) lo expresan como “una experiencia perecedera e intangible, ejecutada para un cliente que toma el rol de co-productor”.

Por otra parte, para (Hayes, 1999), "un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico”.

Dichos autores concuerdan que el servicio responde a la satisfacción de las necesidades de los clientes mediante actos intangibles, no necesariamente está relacionado con productos físicos. Un servicio puede definirse como la relación entre un cliente y una organización en donde este ultimo, le suministra un bien físico o un bien intangible con la finalidad de satisfacer una necesidad.

Starbucks maneja su propio concepto de servicio mediante su leyenda “World Class Customer Service” que significa un servicio de clase mundial, el que ponen en practica con 4 pilares que son: Anticipar-Conectar-Personalizar y Apropiarse. (Starbucks, 2016)

2.2.3 Expectativas del servicio

Lo que los clientes definen como servicio ha cambiado radicalmente. En la actualidad, esa definición incluye aspectos como localización conveniente, amplitud de la gama que se ofrece a su elección, posición dominante en la categoría y rapidez en las transacciones. Sin embargo, muchos aspectos del servicio permanecen sin cambios: cortesía de los empleados, conocimiento del producto, disposición y entusiasmo para ayudar al cliente, según afirma (Tschohl, Servicio al Cliente, 2008)

Las expectativas como anticipaciones o predicciones de un evento futuro, (Oliver, 1997) señala que un consumidor lo que puede predecir es el resultado de la ejecución, pudiendo focalizarse en diferentes grados de abstracción. Según Howard y Sheth en (Oliver, 1997), lo que anticipa el consumidor es la satisfacción, abriéndose la pregunta acerca de ¿Qué aspecto del producto o servicio anticipa como satisfacción? Una de las posibles respuestas está asociada a la experiencia afectiva que predice como resultado de la ejecución.

Teóricamente, la evaluación que hace el cliente acerca del servicio recibido se basa en dos estándares, el servicio esperado o expectativas del servicio y el servicio

adecuado o el mínimo aceptable. Entre ambas condiciones de la evaluación, existiría un rango de tolerancia que separa el servicio esperado del considerado aceptable, de manera que el cliente evalúa en función de este rango. El servicio esperado está sujeto al cambio a nivel de servicio adecuado. La zona de tolerancia varía entre los clientes, expandiéndose o reduciéndose con base a la experiencia y las necesidades personales.

Es posible señalar una serie de factores que influyen directamente en las expectativas: promesas explícitas (mediante publicidad o venta personal) e implícitas (mediante indicadores de calidad como el precio o los elementos tangibles asociados al servicio) realizadas por los proveedores del servicio a los consumidores; comunicación interpersonal; experiencia previa; necesidades personales; conocimiento de la tecnología y del ambiente que refuerza las expectativas del usuario, así como lo menciona (Schiffman, 2001) la gente tiende a percibir los productos y atributos de los productos o servicios de acuerdo a sus propias expectativas, las que se basan en su familiaridad, experiencia previa o el conjunto de condicionamientos anteriores.

Tal como se ha señalado, las expectativas proveen de un estándar de evaluación, constituyéndose como creencias acerca de lo que va ocurrir a nivel de resultados o procesos en la próxima situación de consumo.

2.2.4 Calidad del servicio

La calidad del servicio al cliente según Jonh Tschohl en su libro de Servicio al Cliente titulado *El Arma Secreta de la Empresa que Alcanza la Excelencia* nos dice.

Calidad del servicio es la orientación que siguen todos los recursos y empleados de una empresa para lograr la satisfacción de los clientes; esto incluye a todas las personas que trabajan en la empresa, y no sólo a las que tratan personalmente con los clientes o los que se comunican con ellos por medio del teléfono, email, fax, carta o de cualquier otra forma. (Tschohl, Servicio al Cliente, 2008, pág. 14)

2.2.5 Calidad del servicio percibida

En cuanto a las percepciones que tiene la gente de un mismo producto o servicio pueden ser diferentes debido que todos pensamos diferente uno del otro, aunque no significa que en varias cosas no puedan estar de acuerdo; se puede decir que la calidad percibida es demasiado difícil medirla, pero a pesar de todo llegará a influir en la decisión de compra y por tanto en la fidelidad a la marca. Si nosotros llegamos a reconocer una marca perfectamente sin ningún tipo de problemas, sin duda la percepción de calidad será buena. “La calidad percibida es intangible, un sentimiento general sobre la marca.” (Aaker, Gestion del valor de la marca, 1994)

El principal determinante del nivel de calidad de un servicio es el cliente que lo recibe. En este ámbito, podemos definir la calidad del servicio como un juicio global del consumidor relativo a la superioridad del servicio que resulta de la comparación realizada por los clientes entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de la empresa. (Zeithaml & Berry, 1993)

El ámbito de la calidad del servicio proviene de comparar (Gronross, 1994): La calidad esperada (las expectativas o lo que se considera debe ser el servicio ofrecido por la empresa) y la calidad experimentada (percepción del resultado obtenido por los prestatarios del servicio).

(Horovitz, 2000), al analizar los componentes de la calidad, a través de la cultura de diferentes países, distingue como relevantes las dimensiones que domina: puntualidad, prontitud, atención, amabilidad, cortesía, honradez, rapidez de respuesta, precisión de la respuesta, solicitud de consejo, respeto al cliente.

Por su parte (Ginebra, 1995) propone cuatro condiciones de un buen servicio, interés en el contacto, capacidad resolutive, flexibilidad, reparación de errores.

(Cantu, 1999). Señala como los principales factores de calidad, el comportamiento, la actitud y habilidad del servidor humano, los errores cometidos durante la prestación, el tiempo de espera y el tiempo de entrega del servicio.

La administración debe enfocarse a la satisfacción de las necesidades del cliente, la calidad es una cultura y una forma de vida que debe apoyarse en el compromiso de la dirección y la participación de todos los miembros de la empresa (Munch, 2005).

Los empleados juegan un papel muy importante en la entrega del servicio. Todo lo que los empleados hagan o digan puede influir en las percepciones acerca de la marca. Las acciones de los empleados influyen sobre la satisfacción del cliente. No se debe

olvidar que en muchas ocasiones la satisfacción del empleado genera satisfacción del cliente y ello trae como resultados utilidades para la empresa.

2.2.6 Concepto de producto

El concepto de producto, es todo aquello que se puede ofrecer a la atención de un mercado para su adquisición uso y consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. (Kotler & Armstrong, 2012)

Según Jerome McCarthy y William Perreault (2000), el producto es concebido por el marketing desde 2 ópticas, una más restringida y otra más abarcadora.

La primera considera en la definición de producto (o servicio) sólo aquellos atributos que lo constituyen, como las características tecnológicas, la marca, las variedades (sabor, color) y los tamaños. Si tomamos un champú, por ejemplo, ésta óptica sólo tendrá en cuenta la composición química, el aspecto de la sustancia, las variedades, los tamaños y el envase. Desde la segunda perspectiva, se concibe el producto como un concepto abarcativo que tiene ciertos atributos internos, intrínsecos al producto: la variedad, el diseño, la marca, el tamaño o el empaque; y otros que son externos pero que deben ser incluidos como parte del producto total. (Dvoskin, 2004)

2.3 El Cliente

2.3.1 Definición de cliente

(Kotler P. , 2003) Nos dice que las empresas deben despertar al hecho de que tienen un nuevo jefe: “el cliente”. Si su personal no piensa en términos de cliente, sencillamente no piensa y si no prestan atención a sus clientes alguna otra empresa lo hará. Este mismo autor define un cliente como “alguien que accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago”. Quien compra, es el comprador y quien consume el consumidor.

Hay dos tipos de clientes: Clientes Internos y Clientes Externos:

El cliente interno: es el que recibe bienes o servicios desde adentro de la misma empresa. En opinión de Schultz, el reto de Starbucks era atraer, motivar y premiar a los empleados de los cafés de modo que Starbucks fuera una compañía donde las personas quisieran trabajar y que generase una dedicación entusiasta y gran calidad en el servicio al cliente. (Server, 2009). El cliente externo se refiere a los que pagan por recibir un servicio fuera de la empresa. Se debe buscar satisfacer a ambos clientes con el trabajo de la empresa.

2.3.2 La satisfacción del cliente

Desde el punto de vista del marketing, la satisfacción de las necesidades de los clientes es la clave de los intercambios entre empresas y mercados, y desde los orígenes

del marketing, la satisfacción ha sido considerada como el factor determinante del éxito de los mercados.

La satisfacción de los clientes es la estrategia más eficiente en términos de costo-resultado, ya que reduce la necesidad de generar nuevos clientes (Sawmong & Omar, 2004) Enfatizan que la satisfacción del consumidor es un proceso que nunca se acaba, por ello las compañías nunca deben sentir que tienen a sus clientes satisfechos. Es importante medir la satisfacción de los clientes porque le proveen a la alta gerencia información que permite tomar buenas decisiones para desempeñarse en el mercado.

La satisfacción del cliente según (Lamb, H & Mc Daniel, 1998) es la sensación que obtiene, que un producto alcanzó o excedió sus expectativas; otros autores lo definen, si el desempeño es igual a las expectativas, o las excede, el comprador se siente satisfecho o complacido. (Kotler, & Armstrong, 1998).

(Schiffman, 2001) Señala que para poder conocer lo que está pensando el cliente con relación al servicio percibido, es necesario realizar una auditoría confiable de servicio, pero para esto la empresa debe de tener claro los criterios de la calidad del servicio al cliente.

La satisfacción del cliente se considera como el grado en que se cumplen sus expectativas con relación a un producto y el nivel en que dicho producto satisface sus necesidades dando como resultado una ventaja competitiva. La satisfacción del cliente es la percepción sobre el grado en que se cumplen los requisitos (Normas ISO

9000:2000) también depende del resultado de las percepciones a lo largo de la recepción del servicio menos las expectativas que el cliente tiene al entrar en contacto con la organización (Huete, 2001).

La comunicación que exista entre un gerente de sucursal y sus empleados harán más efectivas los parámetros de servicio al cliente, un empleado muy bien capacitado, con un camino bien marcado sobre cómo atender a su clientes, es el resultado de la guía de un buen gerente que está llevando al éxito la marca a través del servicio que brindan los empleados, además tener un cliente satisfecho también estará ganando más confianza en sus clientes y un reconocimiento por la calidad del servicio recibido. (Barroso Castro, C, 2000)

Por tal razón, se considera que el servicio es un factor muy importante que debe de llevarse a la practica en todas las empresas, y aquellas que sobrepasen el límite o que no existan límites, son las que serán las preferidas por los consumidores. En Starbucks Coffee Company El Salvador, el servicio es una práctica esencial y parte del compromiso de sus empleados.

2.4 Herramienta de medición del servicio

Según la opinión de (Sawmong & Omar, 2004) muchos investigadores se han interesado en la construcción de herramientas que permitan medir la satisfacción y la lealtad de los clientes y su impacto en el desempeño de las organizaciones.

En la literatura consultada existe una gran variedad de herramientas para medir la calidad y la satisfacción de los clientes, y muchas de ellas pueden ser usadas al mismo tiempo, no obstante el método cuantitativo más utilizado es el modelo SERVQUAL el cual es definido por (Zeithaml & Berry, 1993) : “es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio”.

(Zeithaml & Berry, 1993) Argumentan la presencia incuestionable de cinco categorías: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Este marco de actuación está basado en conocer la teoría subyacente que emplean los clientes cuando valoran un servicio. A grandes rasgos, podríamos decir que el modelo SERVQUAL sirve para diagnosticar mediante check list los indicadores de calidad evaluables.

Los datos obtenidos del modelo SERVQUAL evalúan la calidad global del servicio, tal y como la perciben los clientes, y por tanto, pueden ser utilizados para cuantificar las deficiencias en la calidad del servicio con diferentes niveles de análisis.

Además, estos datos determinan cuáles son las dimensiones o los criterios más importantes para el cliente, lo que permite centrar en esas áreas los esfuerzos para mejorar la calidad del servicio. El modelo SERVQUAL permite determinar la

importancia relativa de las cinco dimensiones en la valoración global de las percepciones de calidad por parte de los clientes.

Las dimensiones de la calidad según el modelo SERVQUAL son:

- 1) *Elementos tangibles*: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.
- 2) *Fiabilidad*: Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
- 3) *Capacidad de respuesta*: Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida.
- 4) *Seguridad*: Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente.
- 5) *Empatía*: Atención individualizada al cliente.

No obstante (Ruiz de Maya & Grande, E.I, 2006) explican que: La investigación sobre la medida de la percepción de la calidad en el sector de servicios se ha desarrollado en dos problemas. El primero se refiere al procedimiento, es decir, como debe ser medida la percepción de la calidad, y el segundo a los criterios aplicados por los usuarios para evaluar la percepción de la calidad

2.5 Franquicias

2.5.1 Aspectos Legales de las Franquicias

La franquicia, es un sistema de comercialización, un método para distribuir bienes o servicios a los consumidores. En términos muy simples, una franquicia concierne a dos niveles de personas: el franquiciador o franquiciante, quien desarrolla el sistema y le presta su nombre o su marca registrada, y el franquiciado, que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciador. (Raab, S. & Matusky, G., 2006).

El franquiciador debe buscar en todo momento, la uniformidad del producto o servicio que el franquiciado presta amparado por las marcas y nombres comerciales cuyo uso se autoriza en el contrato. Los estándares de calidad del producto y del servicio objeto de la franquicia pueden variar durante la vigencia del contrato y el franquiciador debe notificarlo oportunamente al franquiciado. (Torres, 2006).

En la franquicia, se encuentra que la licencia o concesión para el uso y explotación de un nombre comercial o marca no es más que uno de los objetos del acuerdo. En la franquicia, además de otorgarle la licencia para el uso y explotación no exclusiva de su marca o nombre comercial, el franquiciador le trasmite al franquiciado una gama de conocimientos y experiencias que le permiten a este último llevar a cabo la operación eficaz del negocio del franquiciado. (Alba Aldave, 2005).

2.5.2 Franquicia Starbucks

Howard Schultz ingresó a la compañía en 1982 como Director de Operaciones de Venta y Marketing. En 1983, viajó a Italia y quedó muy impresionado con la cantidad de

bares y con el ritual de ir a tomar un café a un bar al menos una vez al día. Schultz quiso romper con el tópico de que el café de calidad solo se podía tomar en la casa. (Simmons, 2007). A partir de ello, su objetivo fue trasladar la pasión por el café a las cafeterías. Pocos años después de haber ingresado a la compañía Schultz propuso comenzar a vender bebidas y no solo los granos de café, objetivo que logró en 1984.

Desde entonces, Starbucks ha buscado la diferenciación del resto de las cafeterías tratando de ofrecer más que café. Intentan crear una conexión emocional con el cliente basada en atributos como el olor a café al entrar en sus tiendas, el hecho de que se pregunte tu nombre y se apunte en tu vaso, la disposición del local con un diseño y un mobiliario atractivo o la oferta junto con el café de múltiples complementos (como periódicos, música, wifi, enchufes para portátiles). (Munuera Aleman & Rodriguez, 2012)

En la actualidad, Starbucks Coffee Company cuenta con mas de 24,000 tiendas en más de 70 países en todo el mundo, ya sea mediante subsidiarias independientes, asociaciones de empresas conjuntas o franquicias.

En El Salvador Premium Restaurant of América, es la empresa que tiene la licencia maestra de Starbucks en la región, esta es una cadena líder en el segmento de comida rápida en El Salvador. Desde que inicio operaciones en 2010 ya cuenta con 10 tiendas:

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| 1) Starbucks Santa Elena | 6) Starbucks El Paseo |
| 2) Starbucks La Gran Vía | 7) Starbucks Metrocentro 8ª |
| 3) Starbucks Galerías Escalón | 8) Starbucks Plaza Mundo |
| 4) Starbucks Multiplaza | 9) Starbucks W.T.C Plaza Futura |
| 5) Starbucks Colonia Médica | 10) Starbucks Los Próceres |

2.6 Estrategia Global de Starbucks

2.6.1 Visión y Misión de Starbucks

VISIÓN

“Ofrecer cada día momentos inspiradores a la gente”

MISIÓN

“Inspirar y nutrir el espíritu humano, una persona, una taza de café y una comunidad a la vez”

2.6.2 Principios y Valores

Para hacer cumplir la misión, la compañía establece 6 principios que deben funcionar en conjunto. Ninguno de ellos es más importante que el otro, y si uno se encuentra debilitado, es la compañía en su conjunto la que no funciona de la mejor manera.

Primer principio: “*Nuestro Café*”, el cual dice siempre ha sido una cuestión de calidad, nos apasiona saber que tenemos un compromiso socialmente responsable con

los proveedores de los mejores granos de café, esmerarnos en tostar los granos y mejorar la vida de la gente que los cultiva. (Starbucks, 2009) .

Segundo principio: “*Nuestros Partners*” se llama partners a todos aquellos que trabajan en la compañía, y son llamados de esa forma porque lo que hacen no es solo un trabajo, sino una pasión. Juntos, adoptamos la diversidad para crear un lugar que le permita a cada uno ser auténticos. Siempre nos tratamos con respeto y dignidad. Nos valoramos de acuerdo a este principio. (Starbucks, 2009).

Tercer Principio: “*Nuestros Clientes*”. La firma considera que los partners deben entregarse de lleno al trabajo y, de esa forma, relacionarse con los clientes. La tarea de un partner consiste tanto en levantar el ánimo del cliente y hacerlo sentir cómodo, así como brindarle una perfecta bebida: Es cierto que comenzamos nuestro trabajo con la promesa de una bebida preparada a la perfección, pero es mucho más que eso. En realidad, se trata de relacionarnos con las personas. (Starbucks, 2009).

Cuarto principio “*Nuestras Tiendas*”. El objetivo de la firma es lograr hacer sentir una sensación de pertenencia y, en este sentido, las tiendas pasan hacer un lugar para reunirse con amigos, un refugio: Se trata de disfrutar al mismo ritmo de la vida: a

veces pausado y con tiempo para saborearlo, otras veces más acelerado, pero siempre rodeado de auténtico calor humano. (Starbucks, 2009).

El quinto principio es “*Nuestra Comunidad*”. Cada tienda forma parte de una comunidad y se responsabiliza de ser buen vecino. Starbucks quiere ser bienvenido donde sea que haga negocios, y es por este motivo que es capaz de contribuir positivamente a la sociedad creando una unión entre los partners, los clientes y la comunidad. (Starbucks, 2009).

El sexto y último principio es “*Nuestros accionistas*”. La firma habla del cumplimiento de estos principios por parte de sus accionistas, para lograr el mismo éxito cosechado: Respondemos íntegramente por la perfección de cada uno de estos elementos, para Starbucks, y todos los que se relacionan con nosotros, podamos perdurar y prosperar. (Starbucks, 2009).

Con estos 6 principios, la compañía intenta cumplir su misión y generar un compromiso con la comunidad donde este operando en todo el mundo.

Para cumplir con estos principios cuentan con 5 valores esenciales en su comportamiento diario: (Starbucks, El Libro del Mandil Verde, 2009).

1. *Ser Cálido*: Hace que todos sientan que el lugar les pertenece, como saludando tan pronto ellos entran a la tienda, recordar el nombre de los clientes siempre, conversar con los clientes, responder a las necesidades de los clientes.

2. *Ser Auténticos:* Conectar, descubrir y responder. Asegurarse que todos los clientes tengan una excelente visita exceder las expectativas de los clientes para fidelizarlos, invitarlos a regresar.
3. *Ser Considerados:* Cuida de ti de los demás y del medio ambiente, visualizar la tienda desde el punto de vista del cliente, como se ve y se siente su experiencia. Ofrecer ayuda siempre a los compañeros de trabajo, ser siempre puntuales.
4. *Aprender, Compartir y Divertirse:* Disfrutar lo que hacen y compartirlo con otros. Transmitir los conocimientos del café a los clientes, aprender todo sobre la empresa desde el caficultor hasta el cliente.
5. *Comprometerse:* Con la tienda, los partners, clientes, y con la comunidad. Mantener siempre una actitud positiva, invitar a los clientes a los voluntariados, ser un modelo a seguir, asegurarse que la misión y valores se reflejen en todo lo que hacen.

Capítulo III

Metodología de la investigación

3.1-Método de la investigación de campo

MODELO SERVQUAL: Medición de la Calidad del Servicio

EL MODELO SERVQUAL es una herramienta que mide la percepción de la calidad del servicio, en un enfoque estándar que sirve para identificar las oportunidades de mejora y el impacto del efecto que resulte. Para ello, es necesario identificar la brecha entre la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes versus sus experiencias y percepciones de lo que reciben los clientes del servicio que ofrece la empresa, ya que el tamaño de la brecha resultante, indica dónde deben hacerse las mejoras.

El modelo SERVQUAL abarca cinco dimensiones, siendo el primero los elementos Tangibles, segundo La Fiabilidad, tercero La capacidad de respuesta, cuarto La seguridad y por ultimo La Empatía. En cada dimensión se seleccionaron las preguntas para ser utilizadas en la técnica de la encuesta que se les realizó a sus consumidores en cada punto de venta en estudio.

Contiene 22 atributos de servicios agrupados en cinco dimensiones de calidad del servicio, para su mejor comprensión a continuación presentamos dichas dimensiones con sus respectivas valoraciones y sus variables.

Tabla 1
Dimensiones de la calidad del servicio

Items	Aspectos Valorados	Dimensiones
1- 2- 3- 4-	Equipamientos de aspectos modernos Instalación física visualmente atractivas Apariencia pulcra de los trabajadores Elementos tangibles atractivos	Elementos tangibles
5- 6- 7- 8- 9-	Cumplimientos de promesas Interés en la resolución de problemas Realizar el servicio a la primera Concluir en el plazo prometido No cometer errores	Fiabilidad
10- 11- 12- 13-	Colaboradores comunicativos Colaboradores rápidos Colaboradores dispuestos a ayudar Colaboradores que responden	Capacidad de respuesta
14- 15- 16- 17-	Colaboradores que transmiten confianza Clientes seguros con su proveedor Colaboradores amables Colaboradores bien formados	Seguridad
18- 19- 20- 21- 22-	Atención individualizada al cliente Horario conveniente Atención personalizada de los colaboradores Preocupación por los intereses de los clientes Comprensión por las necesidades de los clientes	Empatía

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993)

Tabla 2
Indicadores de la Matriz de Items

Instrumento	Variables	Indicadores de los atributos de servicio de Starbucks	Items (Preguntas)
Modelo SERVQUAL	Requerimientos y expectativas (Dependiente)	Instalación física visualmente atractiva(T) Cumplimiento de promesas (C) Colaboradores comunicativos(S) Colaboradores que transmiten confianza (Seg) Atención individualizada al cliente (E)	
	Expectativas y percepciones (Dependiente)	Buena presentación de los baristas de Starbucks(T) Conocimiento y dominio por parte de los baristas de Starbucks(Seg) Horarios conveniente(E)	
	Factores de la satisfacción (Independiente)	No cometer errores (C) Agilidad para brindar el servicio al cliente. (S)	

Tabla 3
Modelo SERVQUAL para Starbucks

Preguntas	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Tangibilidad 1. ¿Cómo califica las instalaciones de Starbucks? 2. ¿Cómo percibe la ubicación de Starbucks referente a su accesibilidad? 3. ¿Cómo evalúa la presentación de los empleados que atienden dentro de Starbucks? 4. ¿Cómo evalúa la disponibilidad de parqueo que le brinda Starbucks? 5. ¿Cómo evalúa la variedad de productos que le ofrece Starbucks?					
Confiabilidad 6. ¿Cómo evalúa los descuentos que Starbucks ofrece a través de sus promociones? 7. ¿Cómo califica la atención que le brinda el barista de Starbucks vs. la atención que usted espera recibir?					
Sensibilidad 8. ¿Cómo percibe la eficiencia del servicio ofrecida por el personal de Starbucks? 9. ¿Cómo mide el tiempo de despacho en las instalaciones de Starbucks? 10. ¿Cómo califica el grado de comunicación proporcionado por parte del personal de Starbucks?					
Seguridad 11. ¿Cómo evalúa el nivel de confianza transmitido por parte del personal de Starbucks? 12. ¿Cómo determina el desenvolvimiento de los baristas de Starbucks? 13. ¿Cómo califica al personal de seguridad que brinda sus servicios dentro de Starbucks?					
Empatía 14. ¿Cómo evalúa los horarios de servicio de Starbucks? 15. ¿Cómo mide la capacidad de resolución de problemas que le brinda el personal de Starbucks?					

3.2 Modelo SERVQUAL de investigación

Para la realización de esta investigación se tomo como base el modelo de la metodología de SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), que responde al tema de investigación con respecto a la percepción del servicio que brinda Starbucks de los puntos de venta de Galerías Escalón y Metrocentro tomando en cuenta las 5 dimensiones que se plantearon en la tabla 3 (Tangibilidad, Confiabilidad, Sensibilidad, Seguridad y Empatía).

La elaboración de esta investigación, se estableció mediante quince preguntas cerradas que contiene las 5 valoraciones desde excelente hasta regular enfocadas a las dimensiones del Modelo SERVQUAL que se adaptaron para evaluar la percepción del cliente con relación al servicio que proporcionan en cada punto de venta (ver tabla 1).

3.2.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo cualitativa-descriptiva, ya que busca explicar el fenómeno sujeto de estudio (calidad del servicio de Starbucks Coffee Company El Salvador) porque con este análisis se hizo a base de frecuencias y porcentajes del Modelo SERVQUAL.

3.2.2 Determinación de la muestra (n)

Se consideró como población finita a los usuarios de Starbucks Coffee Company El Salvador, basándonos en el ticket promedio de los consumidores que frecuentan los dos puntos de venta en estudio de Starbucks Coffee Company.

Fórmula utilizada:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Simbología:

N	Población
p	Probabilidad de éxito
q	Probabilidad de fracaso
Z	Nivel de varianza
e	Nivel de error esperado
n	Tamaño de la muestra

Población	N	200
Probabilidad de éxito	p	50% 0.50
Probabilidad de fracaso	q	50% 0.50
Nivel de varianza	Z	95% 1.96
Nivel de error esperado	e	5% 0.05
Tamaño de la muestra	n	131

La población se determinó mediante un promedio de transacciones de facturación diarias de las dos sucursales de Starbucks en estudio.

3.2.3 Comprobación del instrumento

Para la comprobación del instrumento se realizó una pequeña muestra del 10% del total de las encuestas que se pasarían en los puntos de venta, dicha comprobación se paso a un grupo de estudiantes de la Universidad Tecnológica que visitan y consumen en dichos establecimientos de Starbucks, en la muestra que se les proporcionó se había

realizado inicialmente con 20 preguntas, detectando que cinco de ellas generaban duda o mala interpretación por lo que se decidió modificarla estableciendo un total de 15 preguntas cerradas.

3.2.4 Selección de la muestra

Población “A” consumidores

Población “B” Gerentes o encargados de los puntos de venta

La población “A” está comprendida por los consumidores que visitan y reciben el servicio Starbucks Coffee Company El Salvador, ubicados en los centros comerciales de Galerías Escalón y Metrocentro San Salvador. Para determinar la muestra de esta población se aplicó la fórmula de población infinita. Fórmula no probabilística para poblaciones infinitas o desconocidas.

La población “B” está comprendida por los gerentes o encargados de las tiendas de Starbucks Coffee Company El Salvador, ubicados en los centros comerciales de Galerías Escalón y Metrocentro San Salvador en las cuales se realizó la investigación, y que se seleccionaron a pedido de la persona que está a cargo de la franquicia.

3.2.5 Unidades de análisis

- ✓ Starbucks Coffee Company El Salvador, ubicado en, Paseo General Escalón Centro Comercial Galerías Escalón local 44-A La Casona San Salvador.

- ✓ Starbucks Coffee Company El Salvador, ubicado en Boulevard Los Héroes en centro comercial Metrocentro 8ª. etapa San Salvador.

3.3 Técnicas e instrumentos

3.3.1 Técnicas

Para la población “A” se utilizó la técnica de la encuesta.

Para la población “B” se utilizó la técnica de la entrevista.

Además se utilizó la técnica de la observación, que fue realizada en los dos puntos de venta ubicados en los centros comerciales de Galerías Escalón y Metro centro San Salvador, mediante el uso de clientes misteriosos, para evaluar el desempeño del personal en sus labores diarias en los puntos de venta.

3.3.2 Instrumentos

Para realizar la encuesta se adaptaron 15 preguntas del Modelo SERVQUAL el cual ya se habían seleccionados con la comprobación de la muestra que se realizó en la Universidad Tecnológica, las 15 preguntas abarcan las 5 dimensiones de respuestas cerradas según la valoración de cada encuestado.

Para la técnica de entrevista se elaboró un cuestionario con los supuestos problemáticos detectados en el capítulo I, y se les efectuó a los encargados de los puntos de venta en estudio. Esta técnica nos permitirá concluir y recomendar las soluciones a los objetivos específicos planteados.

Diseño de Instrumento de Recolección de Datos

**Universidad Tecnológica
de El Salvador**



Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Negocios

Buenos días/tardes

Somos estudiantes de la UTEC, y nos interesa saber su opinión con relación a la percepción del servicio que brinda Starbucks Coffee Company El Salvador de los centros comerciales Galerías Escalón y Metrocentro 8ª etapa. S.S.

Objetivo: Evaluar cuales son los factores que inciden en la percepción del servicio que brinda Starbucks sucursal Galerías Escalón y Metrocentro 8ª etapa San Salvador

Datos Generales				Sucursal a evaluar		Galerías Escalón		Metrocentro 8ª etapa	
Sexo	M		Rango de Edad						
	F		15 a 25		26 a 35		36 a 45		46 en adelante
Nivel académico		Ed. Básica		Ed. Media		Ed. superior		Maestrías	
Ocupación		Estudiante		Empleado		Comerciante		Prof. Independiente	
Nivel de ingresos		De \$300 a \$500.		De \$501 a \$1,000		\$1,001 a \$1,500		Mayor a \$1,501	

Indicaciones generales:
Le cuidadosamente cada ítems y marque con una X en cuadro según su valoración.
Simbología E=excelente MB= muy bueno B=bueno R= regular M= malo

Preguntas	E	MB	B	R	M
1-¿Cómo califica las instalaciones de Starbucks?					
2-¿Cómo percibe la ubicación de esta tienda de Starbucks referente a su accesibilidad?					
3-¿Cómo evalúa la disponibilidad del parqueo que le brinda Starbucks?					
4-¿Cómo evalúa la presentación de los empleados que atienden dentro de Starbucks?					
5-¿Cómo evalúa los descuentos que Starbucks ofrece a través de sus promociones?					
6-¿Cómo califica al personal de seguridad que brinda sus servicios dentro					

de Starbucks?					
7-¿Cómo percibe la eficiencia del servicio ofrecida por el personal de Starbucks?					
8-¿Cómo mide el tiempo de despacho en esta instalación de Starbucks?					
9-¿Cómo califica el grado de comunicación proporcionada por parte del personal de esta tienda de Starbucks?					
10-¿Cómo evalúa el nivel de confianza transmitido por parte del personal de Starbucks?					
11-¿Cómo determina el desenvolvimiento de los empleados de esta tienda de Starbucks?					
12-¿Cómo califica la atención que le brindo el empleado de esta tienda vs. La atención que usted espera recibir?					
13-¿Cómo evalúa los horarios de servicio que brinda esta tienda de Starbucks?					
14-¿Cómo mide la capacidad de resolución de problemas que le brinda el personal de esta tienda de Starbucks?					
15-¿Cómo evalúa la variedad de productos que brinda Starbucks?					

3.3.3 *Análisis e interpretación de datos.*

Para analizar e interpretar los datos obtenidos de la investigación se utilizó la siguiente metodología:

- ✓ Vaciado de la información recopilada en los instrumentos de recolección en tablas en Excel.
- ✓ Tabulación de los resultados.
- ✓ Elaboración de una tabla de frecuencia absoluta y frecuencia relativa que representa los datos en porcentajes.
- ✓ Elaboración de gráficos de barra comparando ambos puntos de venta.
- ✓ Análisis de los gráficos.

Capítulo IV

Análisis de Resultados

4.1 Datos de perfilamiento

En la presente investigación intervinieron 131 sujetos entre hombres y mujeres a los que se les realizó una encuesta conformada por 15 preguntas, utilizando el modelo Servqual mediante 5 alternativas de valoraciones desde Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular y Malo las encuestas fueron distribuidas en ambas sucursales de los puntos de venta de Starbucks en estudio así:

- Starbucks Galerías Escalón fueron 71 encuestas
- Starbucks Metrocentro 8ª etapa fueron 60 encuestas

Debido al ticket promedio más alto que realiza Starbucks Galerías Escalón se decidió que la muestra sea mayor, con relación a Starbucks de Metrocentro 8ª etapa. En dichas encuestas se establecieron 5 ítems que nos permitieron conocer los datos de perfilamiento de los clientes en cada una de las dos sucursales evaluadas.

1. Género
2. Edad
3. Nivel académico
4. Ocupación
5. Nivel de ingresos

A continuación se presentan datos de perfilamiento en forma de tablas especificando el número de encuestados para cada punto de venta con su respectivo porcentaje para una mejor interpretación.

Tabla 1

Número de Hombres / Mujeres y rango de edades

	Genero				Rango de edades									
	M	%	F	%	15-a 25		26 a 35		36 a 45		>46		Total	
Starbucks Galerías Escalón	33	46	38	54	19	27%	33	46%	15	21%	4	6%	71	100%
Starbucks Metrocentro 8ª. etapa	32	53	28	47	20	33%	28	47%	12	20%	0	0%	60	100%

Se puede observar que la tienda de Starbucks Galerías las mujeres representan un 54%, en comparación de los hombres que es 46%, para el caso de Starbucks Metro centro 8ª etapa, los hombre obtuvieron un 53% con relación a un 47% en las mujeres y que el rango de edad con mayor porcentaje esta entre los 26 a 35 años que representa un 46% para ambas puntos de venta.

Tabla 2

Nivel académico de los consumidores

Nivel Académico										
	Ed. Básica		Ed. Media		Ed. Superior		Maestrías		Total encuestados	
Starbucks Galerías Escalón	22	31%	17	24%	30	42%	2	3%	71	100%
Starbucks Metro centro 8ª etapa	15	25%	25	42%	16	27%	4	7%	60	100%

Podemos observar que el nivel académico en ambos puntos de venta con mayor relevancia es del 42%, a diferencia que en Starbucks Galerías Escalón su público objetivo está en un nivel de educación superior y Metrocentro 8ª etapa su nivel esta en Educación media.

Tabla 3

Estadístico según la ocupación de los clientes

Ocupación										
	Estudiante		Empleado		Comerciante		Prof. Independiente		Total encuestados	
Starbucks Galerías Escalón	F. Absoluta	%	F. Absoluta	%	F. Absoluta	%	F. Absoluta	%	F. Absoluta	%
	13	18	49	69	4	6	5	7	71	100%
Starbucks Metrocentro 8ª etapa	17	28	36	60	5	8	2	4	60	100%

La muestra determino que en ambos puntos de venta la ocupación de sus consumidores son en su mayoría empleados, Starbucks Galería Escalón lo representa un 69% y Starbucks Metrocentro lo representa un 60% del cien por ciento de los encuestados haciendo un total de 85 personas en ambas puntos de venta.

Tabla 4

Nivel Ingresos

Nivel de ingresos												
Starbucks Galerías.	\$300 a \$500		\$501 a \$1000		\$1001 a \$1500		>\$1500.00		No contesto		Total encuestados	
	35	49%	30	42%	5	7%	1	1%	0		71	100%
Starbucks Metrocentro 8ª etapa	28	47%	13	22%	5	7%	1	1%	13	22%	60	100%

En la muestra se determinó que del 100% de los encuestados para ambos puntos de venta los niveles de ingresos se encuentra entre los \$300 a \$500 dólares que representa 49% para Starbucks de Galerías Escalón y un 47% para Starbucks de Metrocentro 8ª etapa, sin embargo un 42% de sus consumidores esta entre los \$501 a \$1,000.00 en Starbucks Galerías Escalón.

4.2 Tabulación y análisis de la encuesta

Objetivo de la encuesta es evaluar la percepción del servicio que brinda Starbucks sucursal Galerías Escalón y Starbucks Metrocentro 8ª etapa de San Salvador.

Para determinar los resultados de las encuestas, posterior al vaciado de todos los datos, se estableció el análisis de forma cuantitativa representado en número de los encuestados por cada ítems de las 15 preguntas según las valoraciones que se obtuvieron por cada punto de venta a lo que se representa como frecuencia absoluta, posteriormente se dividió este número entre el número de los encuestados por cada punto de venta para establecerlo y representarlo en porcentaje.

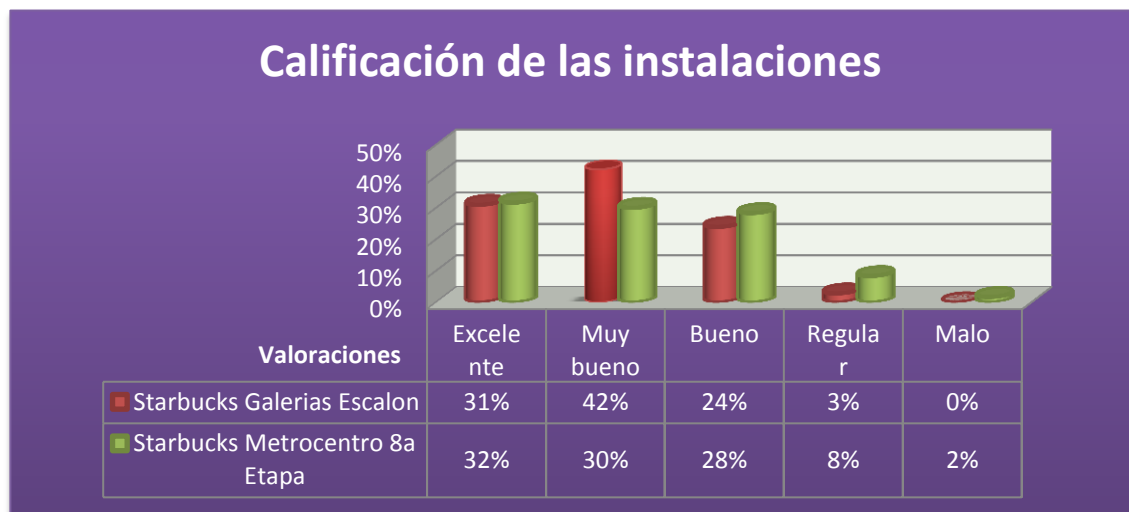
Basándonos en que esta investigación abarcó dos enfoques en las que por una parte medimos la percepción del cliente, con las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL y la otra, enfocada a las entrevistas con el personal de Starbucks de los puntos de venta, las cuales nos permitió concluir que los supuestos problemáticos son en gran medida problemas internos, que a pesar que el cliente no lo percibe, afecta sustancialmente la operatividad, productividad y rentabilidad de la empresa.

En cuanto a los resultados que arrojó la muestra de la técnica de la encuesta a continuación presentamos los resultados que se obtuvieron representados por tablas y sus respectivos gráficos, a si como su análisis respectivo.

1-) ¿Cómo califica las instalaciones de Starbucks?

Objetivo: Determinar como califican los clientes las instalaciones de Starbucks de Galerías Escalón y Metrocentro 8a. Etapa de San Salvador.

Starbucks Galerías Escalón			Starbucks Metro centro 8ª. etapa	
Valoraciones	Frecuencia absoluta	%	Frecuencia absoluta	%
Excelente	22	31%	19	32%
Muy bueno	30	42%	18	30%
Bueno	17	24%	17	28%
Regular	2	3%	5	8%
Malo	0	0%	1	2%
Total	71	100%	60	100%

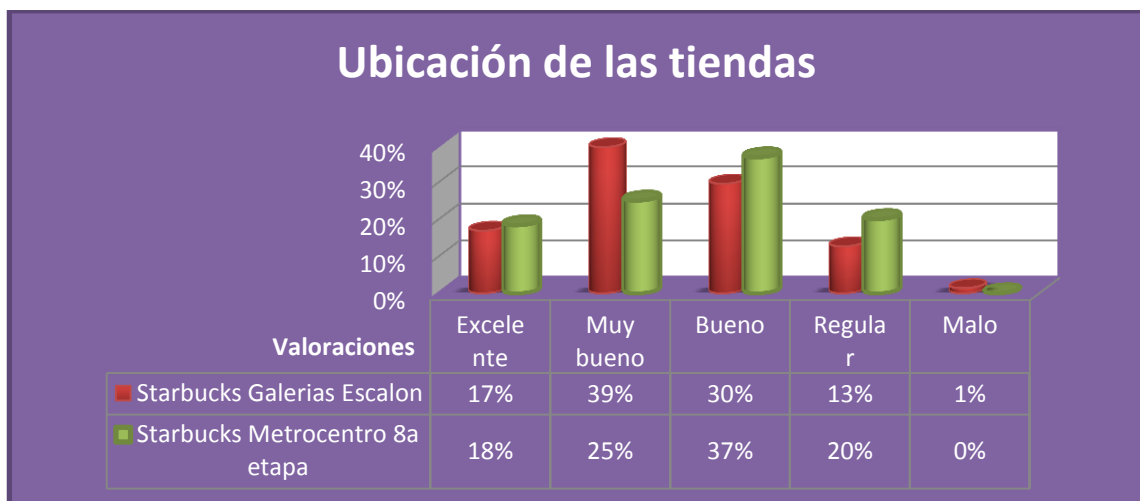


Análisis: Del cien por ciento de los encuestados en cada punto de venta un 31% considera que es excelente y un 42% considera que es muy bueno para el caso de Starbucks Galerías Escalón, y un 32% excelente con 30% muy bueno para el punto de venta de Metrocentro 8ª etapa, haciendo un total de 89 personas que lo aprueban para un total de 131 personas que fue la muestra.

2-) ¿Cómo percibe la ubicación de esta tienda que le brinda Starbucks referente a su accesibilidad?

Objetivo: Valorar como perciben los consumidores la ubicación de las tiendas de Starbucks Galerías Escalón y Metrocentro 8ª etapa de San Salvador

	Starbucks Galerías Escalón		Starbucks Metrocentro 8a etapa	
Valoraciones	Frecuencia absoluta	%	Frecuencia absoluta	%
Excelente	12	17%	11	18%
Muy bueno	28	39%	15	25%
Bueno	21	30%	22	37%
Regular	9	13%	12	20%
Malo	1	1%	0	0%
Total	71	100%	60	100%

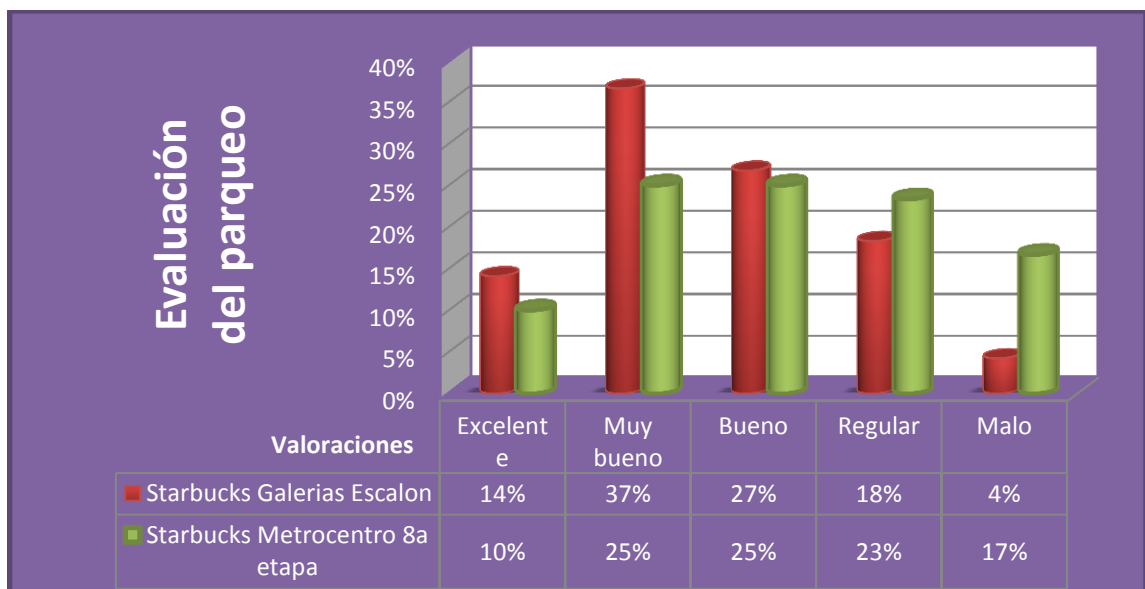


Análisis: La muestra arroja para el caso de Starbucks Galerías Escalón la valoración con mayor satisfacción es de MUY BUENO con el 39% de los consumidores y para el caso de Starbucks Metrocentro 8ª etapa la mayor valoración es de BUENO con el 37%, lo que indica que hay mas preferencia en la tienda de Starbucks Galerías Escalón.

3-) ¿Cómo evalúa la disponibilidad del parqueo que le brinda Starbucks?

Objetivo: Definir como evalúa el cliente la disponibilidad de los parqueos que brinda las tiendas en estudio de Starbucks.

	Starbucks Galerías Escalón		Starbucks Metrocentro 8ª. Etapa	
Valoraciones	Frecuencia	%	Frecuencia	%
	absoluta		absoluta	
Excelente	10	14%	6	10%
Muy bueno	26	37%	15	25%
Bueno	19	27%	15	25%
Regular	13	18%	14	23%
Malo	3	4%	10	17%
Total	71	100%	60	100%

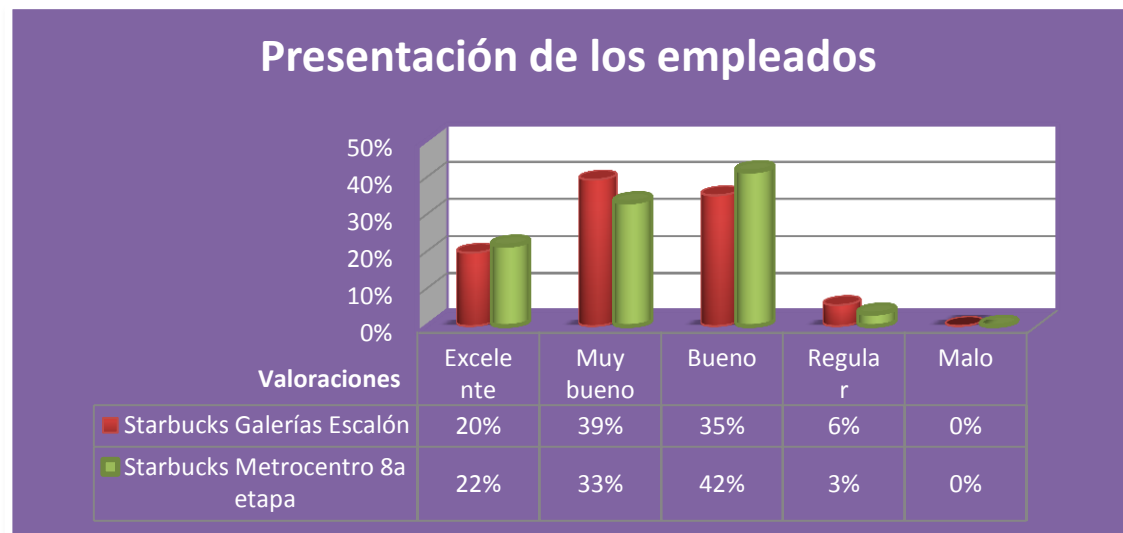


Análisis: En los dos puntos de ventas evaluadas, no cuentan con parqueo propio, haciendo uso del parqueo general de los centros comerciales, sin embargo sus consumidores no les fue muy relevante este ítem.

4-) ¿Cómo evalúa la presentación de los empleados que atienden dentro de Starbucks?

Objetivo: Evaluar la presentación de los empleados de Starbucks

Starbucks Galerías Escalón			Starbucks Metrocentro 8ª. Etapa	
Valoraciones	Frecuencia	%	Frecuencia	%
	absoluta		absoluta	
Excelente	14	20%	13	22%
Muy bueno	28	39%	20	33%
Bueno	25	35%	25	42%
Regular	4	6%	2	3%
Malo	0	0%	0	0%
Total	71	100%	60	100%



Análisis: Dentro de las dimensiones evaluadas con respecto a los elementos tangibles la presentación que proyectan los empleados de Starbucks en ambas tiendas relativamente están entre Muy bueno y Bueno, sin embargo las expectativas que debió resultar o lo que la empresa quiere es estar en la valoración de excelente lo que representó un 20% nada mas, debiendo poner mas cuidado en esta variable que es dependiente.

5-) ¿Como evalúa los descuentos que Starbucks ofrece a través de sus promociones?

Objetivo: Valorar lo que los clientes piensan sobre los descuentos de las promociones que realiza Starbucks en ambas sucursales.

Starbucks Galerías Escalón			Starbucks Metrocentro 8a etapa	
Valoraciones	Frecuencia	%	Frecuencia	%
	absoluta		absoluta	
Excelente	11	15%	8	13%
Muy bueno	18	25%	20	33%
Bueno	28	39%	22	37%
Regular	14	20%	9	15%
Malo	0	0%	1	2%
Total	71	100%	60	100%

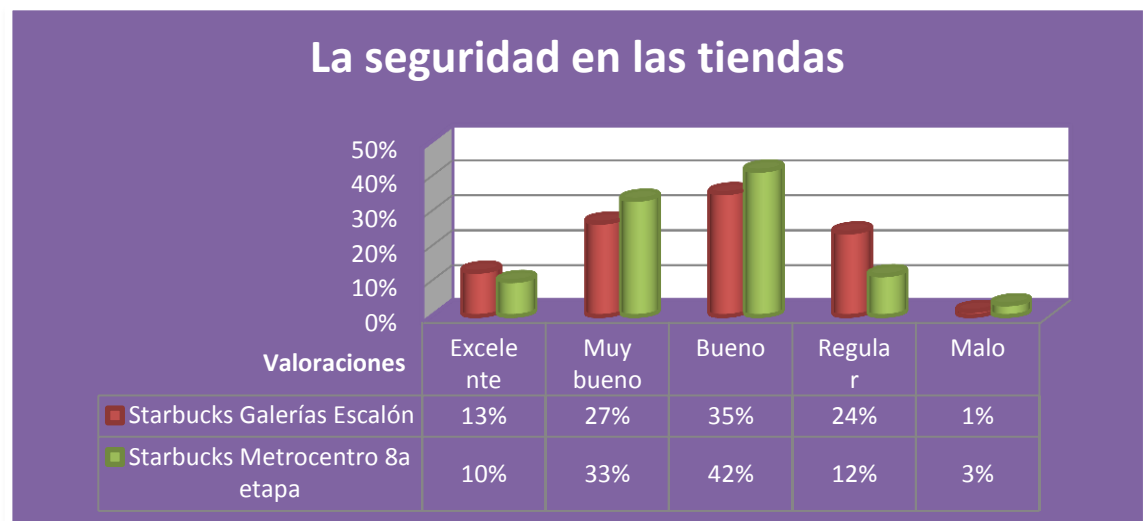


Análisis: Los resultados de este ítem demuestran que los consumidores piensan casi similarmente que es Bueno en ambos puntos de venta obteniendo un 39% y 37% respectivamente, sin embargo hay una buena cantidad de consumidores que opina que las promociones son regulares debiendo poner atención en este aspecto con relación a la empatía y comprensión de las necesidades de sus clientes ya que es un porcentaje considerable que no esta muy conforme.

6-) ¿Cómo califica al personal de seguridad que brinda sus servicios dentro de Starbucks?

Objetivo: Evaluar lo que piensan los consumidores con relación a la seguridad que proporciona Starbucks en sus puntos de ventas evaluadas.

Starbucks Galerías Escalón			Starbucks Metrocentro 8a etapa	
Valoraciones	Frecuencia absoluta	%	Frecuencia absoluta	%
Excelente	9	13%	6	10%
Muy bueno	19	27%	20	33%
Bueno	25	35%	25	42%
Regular	17	24%	7	12%
Malo	1	1%	2	3%
Total	71	100%	60	100%

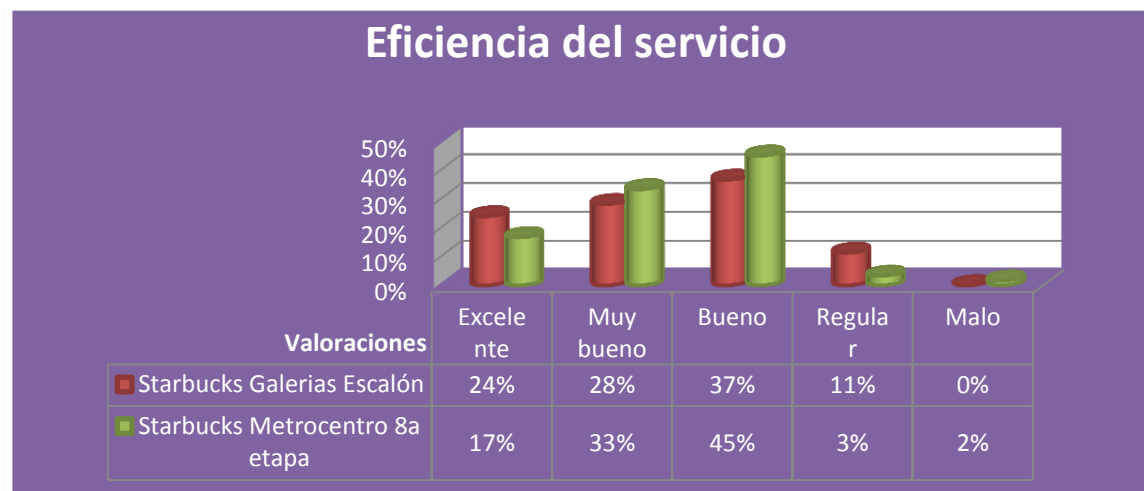


Análisis: Starbucks no cuenta con personal de seguridad en dichos puntos de venta, sin embargo el personal de seguridad de los centros comerciales hace sentir al cliente seguro de su estadía alcanzando un 35% que lo califica como Bueno en Starbucks Galerías Escalón y un 42% que lo califica como Bueno en Starbucks de Metrocentro 8ª etapa.

7-) ¿Como percibe la eficiencia del servicio ofrecida por el personal de Starbucks?

Objetivo: Conocer y evaluar la eficiencia que ofrece el personal de Starbucks con respecto al servicio que brindan.

	Starbucks Galerías Escalón		Starbucks Metrocentro 8a etapa	
Valoraciones	Frecuencia	%	Frecuencia	%
	absoluta		absoluta	
Excelente	17	24%	10	17%
Muy bueno	20	28%	20	33%
Bueno	26	37%	27	45%
Regular	8	11%	2	3%
Malo	0	0%	1	2%
Total	71	100%	60	100%

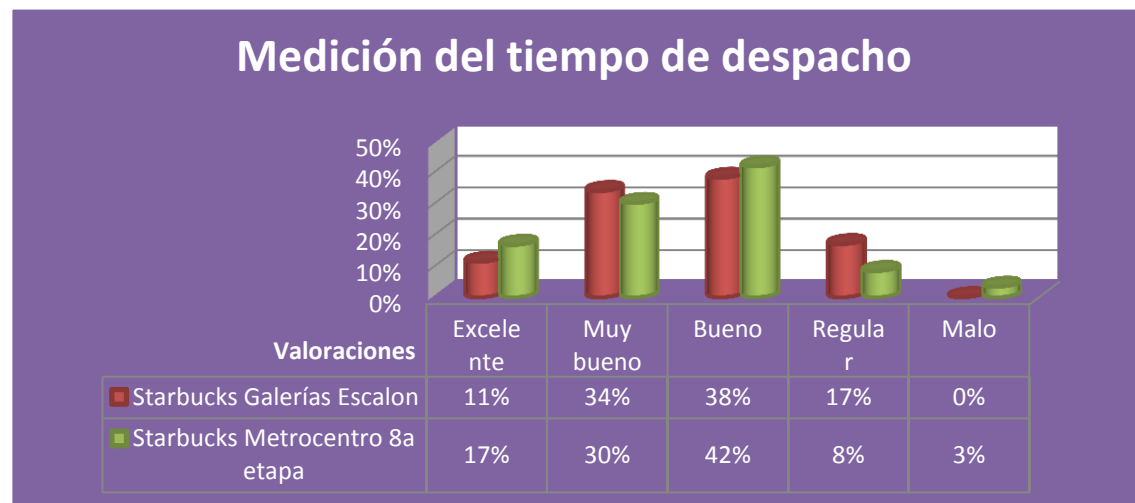


Análisis: La sensibilidad de la eficacia del servicio percibida por los clientes representó un porcentaje muy bajo con relación a la valoración de Excelente con un 24% y un 17% en ambos puntos de venta respectivamente, este factor de la satisfacción que es independiente debe de ser analizada y valorada con el objetivo de mejorar esa percepción que el cliente tiene, debiendo ubicarse entre Excelente ó Muy Bueno.

8-) ¿Cómo mide el tiempo de despacho en esta instalación de Starbucks?

Objetivo: Precisar el tiempo de despacho de sus productos y valorar el cumplimiento de entrega del producto según sus parámetros establecidos.

Starbucks Galerías Escalón			Starbucks Metrocentro 8ª. Etapa	
Valoraciones	Frecuencia	%	Frecuencia	%
	absoluta		absoluta	
Excelente	8	11%	10	17%
Muy bueno	24	34%	18	30%
Bueno	27	38%	25	42%
Regular	12	17%	5	8%
Malo	0	0%	2	3%
Total	71	100%	60	100%



Análisis: Dentro de esta consideración el tiempo de despacho no representa un porcentaje satisfactorio que toda empresa busca para diferenciarse a través del servicio, es muy importante que la empresa evalúe sus tiempos de respuesta ya que nos encontramos en una era donde el consumidor exige rapidez y precisión.

9-) ¿Cómo califica el grado de comunicación proporcionada por parte del personal de esta tienda de Starbucks?

Objetivo: Priorizar que haya un alto grado de comunicación por parte del personal que permita brindar un servicio de calidad a través de una buena comunicación.

Starbucks Galerías Escalón			Starbucks Metrocentro 8a etapa	
Valoraciones	Frecuencia absoluta	%	Frecuencia absoluta	%
Excelente	9	13%	7	12%
Muy bueno	24	34%	23	38%
Bueno	31	44%	25	42%
Regular	7	10%	3	5%
Malo	0	0%	2	3%
Total	71	100%	60	100%

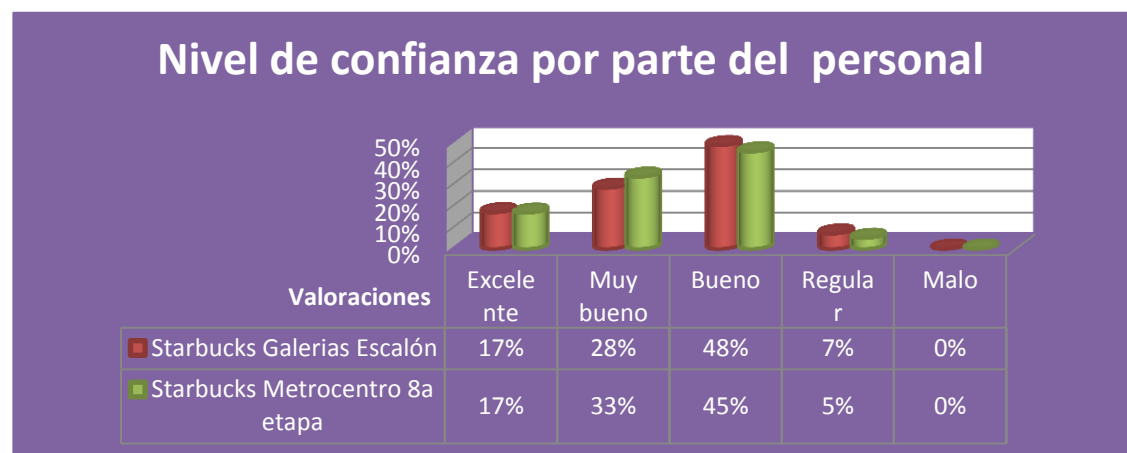


Análisis: Un 34% y un 44% evaluaron de Muy bueno y Bueno la comunicación que brinda el personal de Starbucks sin embargo dentro esta valoración el consumidor y encuestado no valoró la claridad de su orden con respecto al precio que al consultarles verbalmente a los que contestaron que regular se referían a la mala comunicación del barista al no ser claros con el costo de los extras ofrecidos.

10-) ¿Cómo evalúa el nivel de confianza transmitido del personal de Starbucks?

Objetivo: Conocer la percepción del cliente con respecto al nivel de confianza por parte del personal de Starbucks.

Starbucks Galerías Escalón			Starbucks Metrocentro 8a etapa	
Valoraciones	Frecuencia	%	Frecuencia	%
	absoluta		absoluta	
Excelente	12	17%	10	17%
Muy bueno	20	28%	20	33%
Bueno	34	48%	27	45%
Regular	5	7%	3	5%
Malo	0	0%	0	0%
Total	71	100%	60	100%

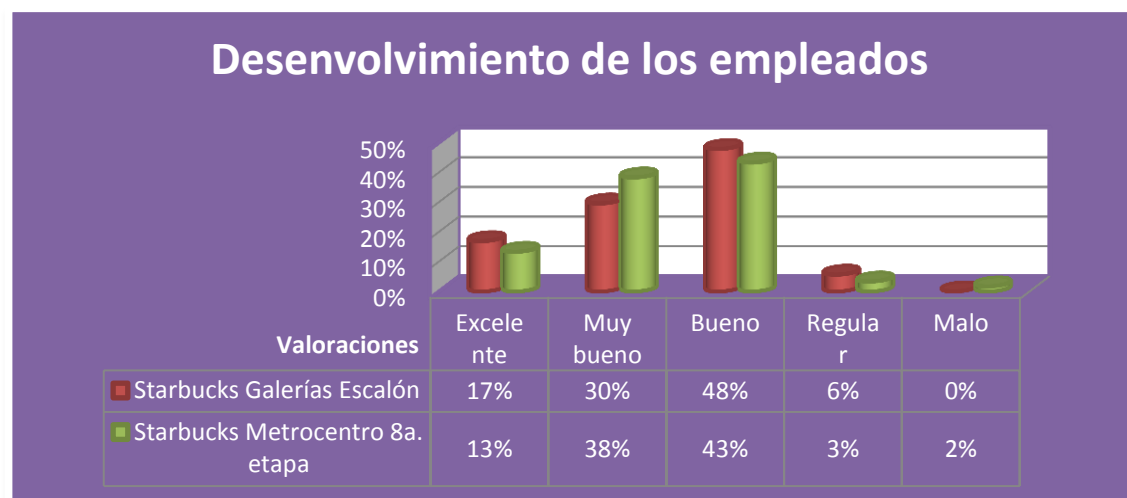


Análisis: La dimensión valorada en cuanto a la seguridad del nivel de confianza por parte de los empleados de Starbucks en los puntos de ventas evaluadas arrojó que un 48% lo considera Bueno con respecto a la tienda de Galerías Escalón y un 45% de Bueno con respecto a la sucursal de Metrocentro 8ª etapa, sin embargo este porcentaje debe ser entre Excelente y Muy bueno, por lo que la empresa debe poner mayor atención en esto.

11-) ¿Cómo determina el desenvolvimiento de los empleados de esta tienda de Starbucks?

Objetivo: Conocer la capacidad de respuesta de los empleados de los puntos de ventas .

Starbucks Galerías Escalón			Starbucks Metrocentro 8a etapa	
Valoraciones	Frecuencia	%	Frecuencia	%
	absoluta		absoluta	
Excelente	12	17%	8	13%
Muy bueno	21	30%	23	38%
Bueno	34	48%	26	43%
Regular	4	6%	2	3%
Malo	0	0%	1	2%
Total	71	100%	60	100%

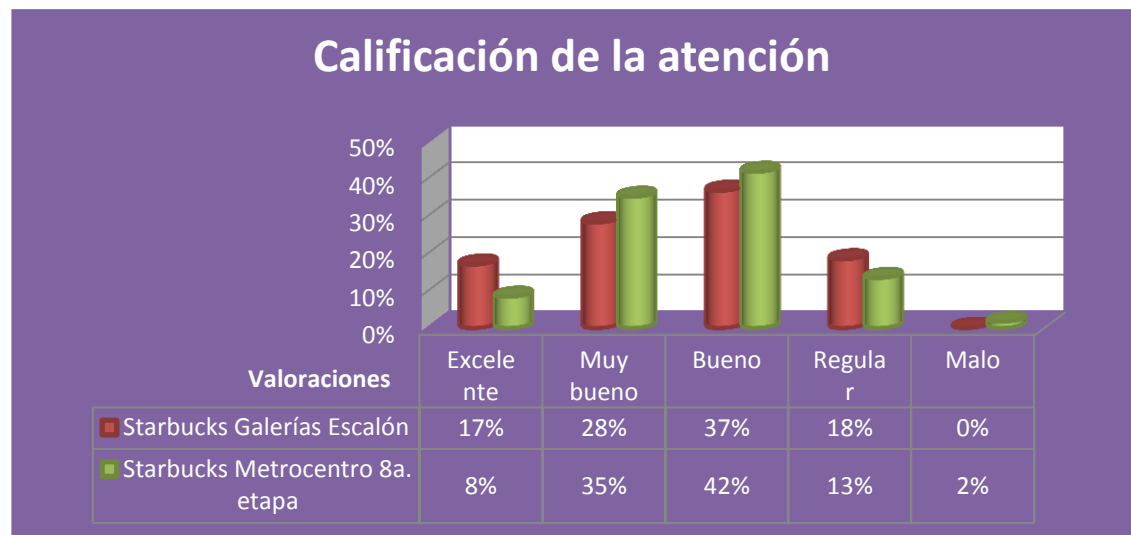


Análisis: La capacidad de respuesta del personal que labora en dichos puntos de venta alcanzó un 48% de Bueno en la sucursal de Galerías Escalón y un 30% de Muy bueno en dicha tienda, con relación a Starbucks de Metrocentro los resultados fueron de un 38% como Muy bueno y 43 % como Bueno, es decir que la capacidad de respuesta es muy aceptable.

12-) ¿Cómo califica la atención que le brindó el empleado de esta tienda de Starbucks vr la atención que usted espera recibir?

Objetivo: Evaluar la atención que brindan los empleados de Starbucks con respecto a la atención que los clientes esperan recibir.

	Starbucks Galerías Escalón		Starbucks Metrocentro 8a etapa	
Valoraciones	Frecuencia absoluta	%	Frecuencia absoluta	%
Excelente	12	17%	5	8%
Muy bueno	20	28%	21	35%
Bueno	26	37%	25	42%
Regular	13	18%	8	13%
Malo	0	0%	1	2%
Total	71	100%	60	100%

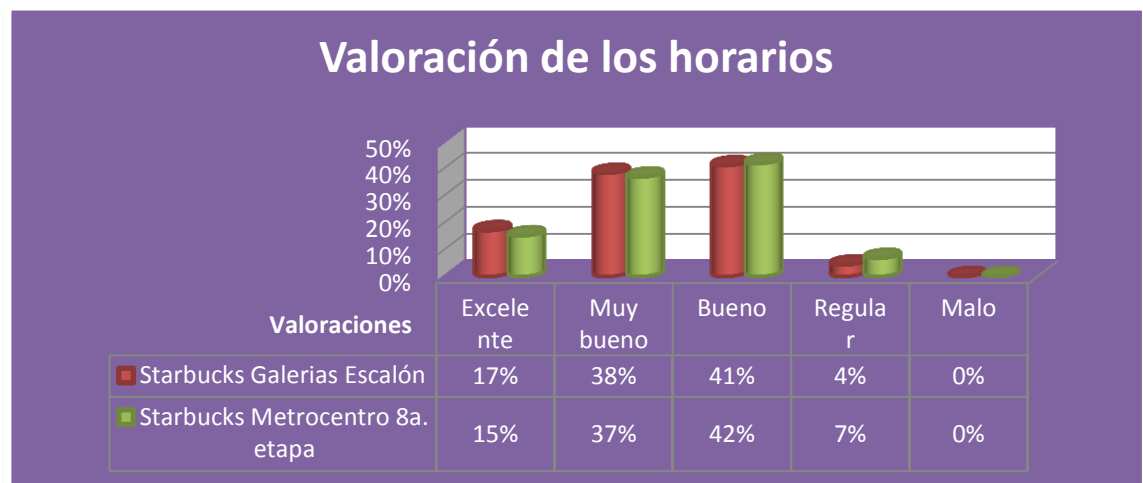


Análisis: La empatía hacia el cliente genera la diferenciación de un excelente servicio, se debe enfatizar mucho mas en este punto debido a que los promedios son muy bajos entre un 37% y 42% respectivamente, debiendo la empresa profundizar mas en este ítem para no afectar la imagen de marca.

13-) ¿Cómo evalúa los horarios de servicio que brinda esta tienda de Starbucks?

Objetivo: Valorar la percepción del cliente en cuanto a los horarios del servicio proporcionado por Starbucks Galerías Escalón y Metrocentro 8ª etapa

Starbucks Galerías Escalón			Starbucks Metrocentro 8ª etapa	
Valoraciones	Frecuencia absoluta	%	Frecuencia absoluta	%
Excelente	12	17%	9	15%
Muy bueno	27	38%	22	37%
Bueno	29	41%	25	42%
Regular	3	4%	4	7%
Malo	0	0%	0	0%
Total	71	100%	60	100%

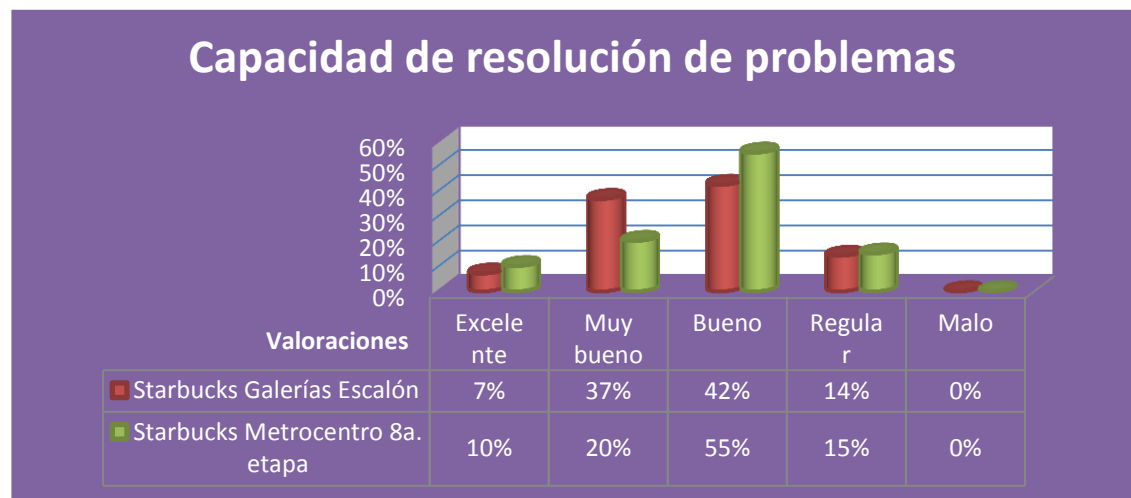


Análisis: En esta variable que es dependiente la muestra estableció que desde un 38% y 41% lo valoran desde Muy bueno y Bueno con respecto al punto de venta de Galerías Escalón, y en el punto de venta de Metrocentro 8ª etapa alcanzó desde un 37% de Muy bueno y un 42% de Bueno, lo que indica que son muy aceptables sus horarios de atención al público.

14-) -¿Cómo mide la capacidad de resolución de problemas que le brinda el empleado de esta tienda de Starbucks?

Objetivo: Medir la capacidad de resolución de los empleados con respecto a los problemas de los clientes.

	Starbucks Galerías Escalón		Starbucks Metrocentro 8a etapa	
Valoraciones	Frecuencia	%	Frecuencia	%
	absoluta		absoluta	
Excelente	5	7%	6	10%
Muy bueno	26	37%	12	20%
Bueno	30	42%	33	55%
Regular	10	14%	9	15%
Malo	0	0%	0	0%
Total	71	100%	60	100%

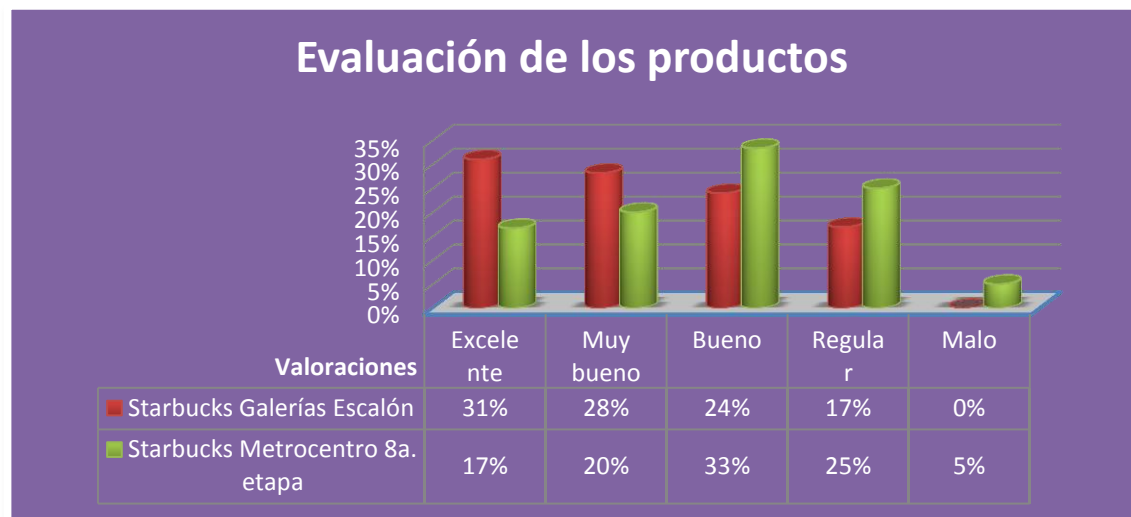


Análisis: Según este indicador que es la empatía, la capacidad de resolución de los empleados de Starbucks es de Buena con un porcentaje del 42% para Starbucks de Galería Escalón y un 55% de Bueno para Starbucks Metrocentro, lo que significa que el promedio debería ser entre Excelente y Muy bueno.

15-¿Cómo evalúa la variedad de productos que brinda Starbucks?

Objetivo: Conocer lo que el consumidor evalúa con relación a la variedad de productos.

	Starbucks Galerías Escalón		Starbucks Metrocentro 8a etapa	
Valoraciones	Frecuencia	%	Frecuencia	%
	absoluta		absoluta	
Excelente	22	31%	10	17%
Muy bueno	20	28%	12	20%
Bueno	17	24%	20	33%
Regular	12	17%	15	25%
Malo	0	0%	3	5%
Total	71	100%	60	100%



Análisis: Este ítem representa una valoración para un bien tangible y los clientes están satisfechos con un buen porcentaje del 31% para Galerías Escalón y un 33% de los encuestados evaluó como Bueno a Metrocentro 8ª etapa.

4.3. Matriz de resultado entrevista a gerente Starbucks Galerías Escalón

Nombre: Carlos Viana Edad: 40 años Sexo: Masculino		
Cargo: Manager Store STARBUCKS GALERIAS Tiempo Laborando: 3 años 8 M		
PREGUNTA	HALLAZGO	RESUMEN
1. ¿Cuál es el origen de la Marca de Starbucks? Objetivo: Conocer la experiencia y trayectoria que tiene la marca.	En el año 1971 empezó la idea de 3 profesores de la Universidad de Seattle de poner esta marca, en un inicio era producto que se vendía el grano en el centro comercial Parquet la marca estuvo así durante 11 años con la venta de grano; en 1985 evolucionó empezaron hacer bebidas expresas como capuchino o latte.	Starbucks es una tienda de café estadounidense que posee fama internacional por su café estilo americano. El Salvador cuenta con 10 puntos de ventas en estos momentos. En el 2010 Abrieron su 1ra estación de café en Santa Elena así sucesivamente fueron expandiéndose en los mejores Centro Comerciales del gran San Salvador como Metrocentro, Galerías Escalón, El Paseo, Multiplaza, La Gran Vía y La Colonia Medica.
2. ¿La empresa brinda capacitaciones al personal en cuanto a su servicio dado en sus estaciones de café? Objetivo: Conocer qué tan especializado está el Personal en las estaciones de café	Si, definitivamente todo el personal que ingresa a Starbucks pasa por un ciclo de preparación. Hay 4 escalas diferentes dentro del área de operación. Es más la empresa los desarrolla a todos. Es muy difícil que el personal sea de afuera siempre es de adentro donde van las escalas de ascenso.	El servicio dado no solo es compra y venta, sino saber el nombre del cliente su bebida favorita, postre o sugerirle otras comidas. Aparte de eso transmitir el conocimiento del café desde su cultivo hasta donde llega su café. Starbucks hace para diferenciarse, es llegar al cliente y decirles que sirven un buen café.

3. ¿Cómo empresa tienen un plan estratégico focalizado para fidelidad al cliente? Objetivo: Conocer las tácticas que realizan para la fidelización a sus consumidores.	Prácticamente no hay un plan estratégico, lo que hace la marca a través del servicio que brinda es una gran fortaleza lo que tiene es la transmisión de su recomendación de boca en boca. Starbucks si ve no cuenta con anuncios de publicidad, Starbucks no tiene campaña de radio, TV ni periódico. Todo se hace a través de una campaña boca en boca.	Esto es un distintivo para la marca Starbucks que a través de la campaña boca en boca puedan darse a conocer al consumidor que hoy en día es más exigente y ellos como marca suple esa exigencia mediante su servicio dado al cliente para poder fidelizar al cliente.
4 ¿La marca tiene bien establecido quien es su público objetivo? Objetivo: Conocer qué tan enfocada esta la marca en sí.	Tenemos bebidas, postres para cualquier edad. No hay un nicho de mercado específico, puede venir desde un pequeñuelo por una bebida sin café hasta un mayor por su bebida descafeinada. Tratamos de abarcar a todos los clientes en general.	Prácticamente Starbucks en sus estaciones llegan familias completas, Jóvenes, Doctores, Estudiantes siendo esto la marca abarca un público bien extenso a la vez tiene una gran variedad de bebidas y postres para poder llegar a todos los gustos de los niños hasta los adultos mayores.
5. ¿Cuáles considera que son las fortalezas más importantes de su empresa? Objetivo: Conocer de parte de la empresa las fortalezas que le ayudan más a la marca a tener presencia en el mercado.	Servicio al cliente, la empresa marca la diferencia del servicio al cliente. Calidad de producto todo son exportados y con normas de calidad tanto nacional como internacional y su personal.	Ellos se consideran que tiene un servicio integral basándose en 5 dimensiones para que el cliente se sienta cálido. Y los productos poseen un estándar de calidad ya que eso es muy indispensable a la hora de acompañar la bebida.

6. ¿Qué acciones toma la empresa cuando reclama un cliente? Objetivo: Conocer las acciones que la empresa hace para atender un reclamo del cliente.	La idea es que el cliente no se vaya con ninguna mala impresión y con ninguna bebida que no pidió y complacer sus gustos. (A esta pregunta no abarcó mucho la respuesta.)	No dio más ya que el comentó que eso es dar las formas de recuperación de cliente y eso es bien interno de la empresa.
10. ¿Su producto es tropicalizado según Las Temporadas ya identificadas por la empresa? Objetivo: Conocer los cambios del producto que ofrecen al cliente.	Si nos regimos a las 4 estaciones de EEUU, siempre salen promociones o diferentes bebidas en cada estación, aunque aquí solo hay 2 estaciones y siempre cambiamos.	Esto es muy importante para toda marca que tenga un cambio constante de su producto y no hay monotonía. Hace un buen valor agregado y lo hace muy vistoso el producto.
11. ¿Cuáles son las perspectivas de la marca con respecto a sus expansiones de estaciones de café? Objetivo: Conocer cuáles son las expectativas de la empresa en función de expansión a nivel de estaciones de café.	Siempre creciendo, la empresa es completamente ganadora, en este año se planifican 4 aperturas de tienda en San Salvador y fuera de San Salvador, y 5 aperturas a nivel regional en Panamá. Siempre hacia adelante aquí no hay límites.	Esta marca a lo largo de 6 años está creciendo y ya está pensando estar posicionado en otros departamentos fuera de San Salvador para abarcar más el mercado y el consumidor para que valla conociendo más la marca.
12. ¿Cómo miden el nivel de impacto que tienen las promociones en redes sociales con el consumidor?	Hasta donde yo tengo conocimiento y he visto las redes sociales, son el único medio allí que se ocupan para promocionarse no tanto para promocionarse si no	Sr. Viana mencionó que solo tenían ese medio para comunicarse con el cliente son las redes sociales, y a que le mencionaba que no hay mejor recomendación

Objetivo: Conocer qué tanta es la interacción que tiene la marca con las redes sociales	para anunciar cambio de temporada pero no utilizamos ni radio, ni TV ni periódico.	que le da al cliente que es de boca en boca.
13. ¿Suelen hacer estudios de mercado para reconocer las necesidades o requerimientos del consumidor? Objetivo: Conocer si la empresa está en constante estudios para ver la evolucione constante del mercado.	No dio respuesta	No dio respuesta
15. ¿De acuerdo a su experiencia, qué elementos debe contener una Marca para poder ser percibida por sus clientes como una buena empresa? Objetivo: Conocer cómo evalúan desde su punto de vista la marca para mantener un valor en el mercado.	Nosotros nos regimos con 3 cosas: Servicio al cliente, Calidad del producto y el personal.	Ellos le dan realce al servicio al cliente, calidad del producto y el personal.

4.4 Guía de preguntas para entrevista de supervisores a profundidad.

- 1) ¿Cómo define el servicio que brinda Starbucks?
- 2) ¿Esta tienda cumple con los principios en la que se basa Starbucks?
- 3) ¿Consideras que esta sucursal es más una estrategia de venta que de servicio al cliente personalizado?
- 4) ¿Cuántos empleados laboran dentro de la tienda?
- 5) ¿Quien contrata al personal y dentro de que rango de edad contratan?
- 6) ¿Consideras que el perfil de contratación es adecuada a lo que realmente necesita la tienda?
- 7) ¿En esta tienda han tenido una rotación alta de personal?
- 8) ¿Cómo funcionan los turnos y cuáles son los procedimientos que siguen a la hora de cambio de turno?
- 9) ¿Cómo hacen para mantenerse siempre abastecidos de la materia prima?
- 10) ¿Cómo solucionan un desabastecimiento de producto con el cliente?
- 11) ¿Existe alguna capacitación en cuanto el servicio al cliente?
- 12) ¿Cuáles crees tú que son las prioridades de la empresa en estos momentos para poder seguir abriéndose paso en el mercado?
- 13) ¿En cuanto al servicio al cliente que cree Ud. que debería mejorar en esta tienda?

4.5 *Matriz resultados guías de entrevistas a supervisores Starbucks.*

Preguntas	Rebeca Rivera Cargo: Supervisora-1 Tiempo laborando: 2 años	Claudia Grijalva Cargo: Supervisora- 2 Tiempo laborando: 4 años.
1. ¿Cómo define el servicio que brinda Starbucks?	Se basa en pilares establecidos, para poder crear el tercer lugar para los clientes, donde se pone al cliente en primer lugar ante cualquier tarea operativa.	Un servicio de clase mundial, con base a pilares establecidos.
2. ¿Esta tienda cumple con los principios en la que se basa Starbucks?	Nuestra tienda esta mas diseñada como para todo para llevar, pero creo que las instalaciones se deberían de modificar para crear un mejor ambiente para los clientes.	Esta es la primera tienda en El Salvador que es un modelo de quiosco y eso nos afecta en las evaluaciones que nos hacen los clientes por no cumplir con los principios, de nuestras tiendas, nuestros clientes, y nuestra comunidad.
3. ¿Consideras que esta tienda es más una estrategia de venta que de servicio al cliente personalizado?	Creo que si, deberían de modificar un poco para que estos dos factores, (estrategia de venta y servicio al cliente) caminen de la mano, porque	Actualmente la filosofía del District Manager es tratar de llenar los vacíos que hay en operación, y subir el

	si se enfoca más en las ventas que en brindarle ese tercer lugar y confort a los clientes.	ticket promedio.
4. ¿Cuántos empleados laboran dentro de la tienda?	Trabajamos con 7 empleados	Debemos ser 4 en total de gerencia y solo somos 3 con el gerente hasta el momento.
5. ¿Quien contrata al personal y dentro de que rango de edad contratan?	La contratación la maneja Recursos Humanos, ellos se encargan de la base de datos de los curriculum que nos traen y ellos nos mandan a los candidatos. No hay rangos de edad.	Recursos Humanos, y la mayoría son jóvenes estudiantes universitarios.
6. ¿Consideras que el perfil de contratación se adecua a lo que realmente necesita la tienda?	Si se trabaja con un perfil que se acopla según los principios con los cuales se trabaja.	No son comprometidos con la marca.
7. ¿En esta tienda han tenido una rotación alta de personal?	Se ha mantenido la rotación. Hace unos meses si tuvimos una rotación alta debido a problemas externos. Ya que la mayoría se enfocaban más en sus estudios y no en la tienda.	La rotación es demasiada alta han pasado 5 gerentes en esta sucursal de Metrocentro en un año y por eso es que ningún empleado se logra acoplarse de verdad como para dar un buen servicio y resultados.

		Actualmente nuestro gerente es nuevo, otra vez.
8. ¿Cómo funcionan los turnos y cuáles son los procedimientos que siguen a la hora de cambio de turno?	Trabajamos por turnos uno viene a la apertura y otro al cierre, el de la apertura prepara todo lo que se va a necesitar en la operación y se le entrega turno dejando todo abastecido, se comparan metas de venta con forme a la materia prima.	Llenamos un check List pre establecido para la entrega de turno.
9. ¿Cómo hacen para mantenerse siempre abastecidos de los productos?	El inventario se maneja de acuerdo las ventas de la semana y depende de esos reportes para hacer los pedidos y depende mucho de la persona que haga el pedido, y a veces si hay problemas que nos quedamos cortos con algún producto porque no se pidió lo suficiente.	De acuerdo a los reportes de ventas semanales el gerente hace los pedidos pero por la alta rotación de gerentes esto se desbalancea y nos desabastecemos de productos.
10. ¿Cómo solucionan un desabastecimiento de producto con el cliente?	Se ofrece un producto similar al que el cliente quiere, ya que nunca podemos decir no hay, así que, se ofrece un sustituto. En ocasiones también le	Se ofrecen similares o complementos adicionales a su bebida.

	pedimos que nos esperen un par de horas para poder conseguir el producto de otra tienda o se manda al cliente a otra tienda cercana.	
11. ¿Existe alguna capacitación en cuanto el servicio al cliente?	Si se nos capacita cada cierto tiempo para poder brindar un servicio al cliente de clase mundial, es decir que se pueda mantener régimen en todas las tiendas, se nos enseña en un tiempo específico, un coach se encarga de los empleados nuevos para enseñar todos los procedimientos con los que se trabaja.	El learning coach no realiza las visitas a las tiendas, no es tan objetivo al hacer algunas evaluaciones de hecho en esta tienda de Metrocentro no ha venido hacer ninguna evaluación, al igual que el District Manager tendría que pasar un DSV que es una evaluación de los Kpi's de la tienda cada 2 meses y en lo que lleva la tienda de haberse aperturado solo ha venido a evaluar 2 veces y tendrían que haber 9 evaluaciones a la fecha. Ya no nos están dando retroalimentación en nuestro trabajo.

		La filosofía del DT es tratar de llenar los vacíos en operación porque es más importante que las capacitaciones. Antes cuando fueron las primeras aperturas de tiendas como galerías recibían 2 meses de capacitación un mes teórico y el otro mes operativo hoy duran 3 semanas ya en operación directa con el cliente.
12. ¿Cuáles crees tú que son las prioridades de la empresa en estos momentos para poder seguir abriéndose paso en el mercado?	Las metas de venta si han aumentado pero no se logran los objetivos.	La apertura de más tiendas y arbitrariamente, ya que hablando con recursos humanos no se presentó investigación de mercado que avalara que las tiendas realmente iban a proporcionar márgenes de contribución o las ventas proyectadas en

		todos los años. Es una canibalizacion en todas las tiendas ya que a todas nos ha bajado la venta.
13. ¿En cuanto al servicio al cliente que cree Ud. que debería mejorar en esta tienda?	Mejorar en cuanto a la comodidad del cliente para que se anime a venir a esta tienda.	Esta es la primer tienda de Starbucks en El salvador con un concepto de quiosco por eso los clientes se quejan y nos evalúan mal ya que no tenemos un lugar tranquilo, está en medio donde transita toda la gente y esta ocupa nuestras mesas para consumir otro tipos de comida de otras marcas, y los clientes no tienen donde sentarse porque están ocupadas por otras personas que no son clientes.

4.6 Matriz resultados guías de observación Starbucks Galerías Escalón

Calidad del Servicio	SI	NO	N/A
1-¿El mismo empleado le atendió en caja y le sirvió la bebida		X	
1-¿El empleado de la caja lo saludó verbalmente mientras hacia contacto visual?		X	
2-¿El empleado de la caja le agradeció?	X		
3-¿El empleado le agradeció mientras hacia contacto visual?	X		
4-¿El empleado mostró tener conocimiento de los productos?	X		
5-¿Los empleados estaban bien arreglados y limpios?	X		
6-¿Vio usted a algún cliente que fuera personalmente reconocido? Comentario: SI, a mi me conocieron y saludaron dos empleados	X		
7-¿Estaban todos los empleados concentrados en las necesidades del cliente? Comentario: SI, los empleados estaban atendiendo las necesidades de los clientes	X		
8-¿Vio usted a algún empleado iniciar una conversación con los clientes? Comentarios: SI, tanto la cajera como la barista entablaron una conversación conmigo	X		
9-¿Alguno de los empleados fue sensible a las demoras en el servicio o a algún otro problema ocurrido? Comentario: N/A			X
Sensación de la experiencia en el servicio en esta tienda: El personal estaba atento, concentrado y eficiente			
Limpieza	SI	NO	N/A
10-¿Las mesas y sillas estaban limpias y libres de desechos? (dentro y fuera)	X		
11-¿Los pisos están libres de derrames y desechos?	X		
12-¿Los baños estaban limpios y con provisiones disponibles?	X		
13-¿Los basureros estaban limpios y no rebalsaban?(dentro y fuera)	X		
14-¿La parte de atrás del mostrador de servicio estaba limpio y organizado?	X		

15-¿La vitrina de la comida estaba limpia y organizada?	X		
Comentarios sobre la Limpieza: Todo estaba limpio y los empleados estaban haciendo las rondas de limpieza			

Calidad del Producto	SI	NO	N/A
16-¿La bebida comprada: (lista de bebidas) Cappuccino Tall			
17-¿La orden fue cubierta correctamente? No había leche soya		X	
Comentarios sobre la calidad del Producto: No tenia el mismo sabor de cómo lo suelo tomar, debido a que me dieron con otra leche que no tomo			
Velocidad del servicio (Los tiempos son reportados en minutos y segundos	Min.	Seg.	
Tiempo total de espera	05	13	
Cantidad de tiempo de espera en la fila	03	13	
Cantidad de tiempo esperando por la bebida	02	26	
Número de empleados observados en la tienda	5		
Número de clientes en cola	6		
Comentarios sobre la velocidad del servicio: El servicio fue rápido y eficiente como se esperaba.			

4.7 Matriz resultados guías de observación de Starbucks Metrocentro 8ª etapa

Calidad del Servicio	SI	NO	N/A
1-¿El mismo empleado le atendió en caja y le sirvió la bebida	X		
1-¿El empleado de la caja lo saludó verbalmente mientras hacia contacto visual?		X	
2-¿El empleado de la caja le agradeció?	X		
3-¿El barista le agradeció mientras hacia contacto visual?		X	
4-¿El empleado mostró tener conocimiento de los productos?	X		
5-¿Los empleados estaban bien arreglados y limpios?	X		
6-¿Vio usted a algún cliente que fuera personalmente reconocido? Comentario: SI, a mi me conocieron y saludaron dos empleados		X	
7-¿Estaban todos los empleados concentrados en las necesidades del cliente? Comentario: SI, los empleados estaban atendiendo las necesidades de los clientes		X	
8-¿Vio usted a algún empleado iniciar una conversación con los clientes? Comentarios: SI, tanto la cajera como la barista entablaron una conversación conmigo		X	
9-¿Alguno de los empleados fue sensible a las demoras en el servicio o a algún otro problema ocurrido? Comentario: N/A		X	
Sensación de la experiencia en el servicio en esta tienda: El barista comento que era nuevo solo tenia 15 días en el kiosco y se veía inexperto en cuanto a las bebidas. Nos causó molestia ver al gerente parado sin ayudar al barista			
Limpieza	SI	NO	N/A
10-¿Las mesas y sillas estaban limpias y libres de desechos? (dentro y fuera)		X	
11-¿Los pisos están libres de derrames y desechos?	X		
12-¿Los baños estaban limpios y con provisiones disponibles?			X
13-¿Los basureros estaban limpios y no rebalsaban?(dentro y fuera)	X		
14-¿La parte de atrás del mostrador de servicio estaba limpio y	X		

organizado?			
15-¿La vitrina de la comida estaba limpia y organizada?		X	
Comentarios sobre la limpieza: Habían mesas sucias con vasos sucios			
Calidad del producto	SI	NO	N/A
16-¿La bebida comprada: (lista de bebidas) Cappuccino Tall			
17-¿La orden fue cubierta correctamente? Entrego otra bebida			
Comentarios sobre la calidad del producto: No se recibió lo que realmente quería y además el barista ofreció complementos a la bebida sin informar que tenía un costo extra, haciendo que se pagara más por la bebida.			
Velocidad del servicio (Los tiempos son reportados en minutos y segundos	Min.	Seg.	
Tiempo total de espera	8	11	
Cantidad de tiempo de espera en la fila	4	15	
Cantidad de tiempo esperando por la bebida	4	26	
Número de empleados observados en la tienda	2		
Número de clientes en cola	4		
Comentarios sobre la velocidad del servicio: El servicio no fue rápido y eficiente como se esperaba.			

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Podemos concluir que, para los problemas organizacionales por una mala comunicación interna, afecta la moral del trabajador, la operatividad y la producción de la empresa, como pudimos observar en las entrevistas realizadas a los diferentes empleados que conforman el área de gerencia de las tiendas, la empresa está perdiendo la conexión emocional con su personal, los jefes se están volviendo no confiables y el personal ya no cree en lo que dice la empresa.

Podemos afirmar que una buena y adecuada comunicación puede ser la clave para poder detectar problemas operacionales y administrativos y así lograr un mejor desempeño, incrementar la productividad y generar utilidades a la empresa.

La alta rotación del personal dentro de los puntos de venta, hacen mucho más difícil el poder tener una comunicación efectiva a la hora de seguir los procedimientos en los cambios de turno, representa un verdadero problema para la empresa, en cuanto a costos de entrenamiento, productividad y desempeño del personal, y esta rotación afecta directamente a todo el personal ya que empleados nuevos entrenan o capacitan a otros empleados nuevos dejando demasiados vacíos en cuanto a las políticas de la empresa, sus principios y objetivos como marca.

Al no mantener un inventario adecuado no se logra tener una fuente directa y continúa de abastecimiento en cualquier época del año, se sabe que para poder lograr un control de inventario no es tarea fácil, debido a, que dependerá de la demanda de los clientes y está sujeta a los requerimientos y gustos de los mismos.

El manejo de inventario de Starbucks depende mucho de los criterios de quien lo elabora según lo menciona la supervisora de la tienda, por tal motivo el inventario de Starbucks Metrocentro se desbalancea ya que el encargado de estos es el gerente de la tienda, el cual está en constante rotación por lo que no logran un nivel adecuado de producto para satisfacer al cliente.

La pérdida de enfoque en la atención al cliente, se debe a la falta de capacitación a los empleados y el desinterés por parte de los gerentes de evaluar los conocimientos del personal, y por la alta rotación de empleados, el área encargada de contratar al personal no evalúa bien el perfil que realmente se necesitan en los puntos de ventas y solamente contratan universitarios por horas para llenar los vacíos.

Como mencionó una de las supervisoras entrevistadas, en las primeras aperturas de los puntos de ventas, se capacitaba al personal 2 meses, un mes de teoría con todas las políticas, principios y valores de la marca y un mes practico dentro de los puntos de venta para afianzar el conocimiento adquirido con anterioridad. Dichas capacitaciones ya no se están realizando en la franquicia salvadoreña.

La localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico, vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión depende de muchos factores como: La Comodidad y accesibilidad, que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la marca.

Starbucks Metrocentro es el primer punto de venta en El Salvador bajo un modelo de quiosco, con el cual se pierde el principio de un lugar de relajamiento, de un tercer lugar por la incomodidad y por no disponer de todos los demás privilegios que la marca pone a disposición de sus clientes. Esta incomodidad por parte de los clientes se refleja en las evaluaciones negativas que hacen sobre el lugar sin aire acondicionado, el que las mesas siempre están ocupadas por personas que no están consumiendo, el no tener un área cerrada para salir de la rutina del estrés cotidiano y poder disfrutar a gusto un café, o poder simplemente concentrarse en un libro acompañado de una taza de café.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Starbucks, implementar un plan o herramientas para transmitir los problemas internos, ya sea con clientes, falta de inventario o con el personal.

En el primero objetivo, la empresa Starbucks necesita implementar programas de comunicación efectiva entre el personal de los puntos de venta a la hora de efectuar los turnos.

Recomendamos que, para evitar esa mala comunicación entre el personal realizar las siguientes actividades.

- Establecer niveles de inventarios Máximos y Mínimos en cada punto de venta donde los supervisores principalmente deben de monitorear dichos niveles para dejar informados a los del siguiente turno, mediante documentación escrita y de ser necesario gestionar con anticipación los pedidos de emergencia a quien corresponda.
- Implementar una pizarra en bodega para ambos puntos de venta, dejando información en forma de Memorándum de los productos con los que no se cuenta, haciendo obligatorio al personal en turno que lo lea y realizando esta actividad todos los días.
- Rediseñar las funciones de los supervisores agregando como responsabilidad directa que cuadre la existencia física de su productos asegurándose que haya suficiente inventario para cubrir la demanda

El segundo objetivo es Evaluar las políticas de contratación o rediseñar los procesos de reclutamiento del personal.

Como grupo recomendamos lo siguiente:

- Se recomienda revisar las políticas de contratación ya que la mayoría de empleados son estudiantes jóvenes universitarios para poder tener una rotación de

horarios mas flexibles por horas para darle oportunidad que sigan sus estudios y esto no afecte la operatividad de los puntos de venta.

- Crear una cadena de comunicación interna confidencial para escuchar las sugerencias de sus empleados, donde se puedan expresar libremente sin ningún tipo de represarías estas herramientas pueden ser carteleras, intranet, buzón de sugerencias internas, etc., que permitirán conocer el punto de vista de sus empleados y poder determinar y solventar la alta rotación de su personal.
- Crear programas de reconocimientos para sus empleados, al brindar un mejor servicio al cliente y por cumplir con los valores de Starbucks, esto permitirá que haya una mejor competencia sana entre el mismo personal y para que se enfoquen en el cliente.
- Mantener reuniones periódicas para saber como se encuentran los empleados dentro de la tienda y hacerlos sentir importantes y con valor para la empresa para reducir la rotación del personal en los puntos de venta.

El tercer objetivo es: Rediseñar las políticas de abastecimiento para evitar rupturas de inventario en los puntos de venta.

Como grupo hacemos las siguientes recomendaciones:

- Considerar el LEAD TIME, que se tardan para surtir de materia prima o inventario al punto de venta. a fin de evitar ruptura de inventario. dejar

constancia escrita del pedido y comunicarle al personal, que ya lo gestionaron. pasar la consigna de turno a turno.

- Considerar la dotación de sus productos por lo menos 2 veces por semana en cada punto de venta o aumentar el nivel de inventario autorizado en un 25% en determinados productos de mayor rotación.
- Implementar en la función del supervisor/ Gerente o encargado la verificación de las solicitudes de los pedidos, dando el aval por parte de ellos antes de hacer el pedido correspondiente. Esto permitirá que haya menos errores de los pedidos con relación al nivel de inventario ideal.
- Capacitar al personal con respecto al manejo de inventario y crear una herramienta mediante el cual el empleado lleve un control sobre el producto de mayor venta al igual que el de menor rotación, ya que es el que está en operación directa con el mismo.

Como cuarto objetivo especificamos que Starbucks debe brindar capacitaciones y evaluaciones constantes al personal enfocado a la satisfacción de los clientes.

Recomendamos:

- Retomar los dos meses de capacitación requeridos por la franquicia al nuevo personal al igual que el seguimiento respectivo a los empleados antiguos para mantenerlos actualizados y motivados. Estas capacitaciones ayudaran a no perder el enfoque que tiene la marca con respecto a sus principios y valores.

- Crear e implementar cursos en línea relacionados a como brindar un buen servicio de calidad, realizándolo en periodos de 6 meses y haciendo que el empleado quede certificado para realizar sus funciones, dichos cursos deben ser con base a su filosofía y sus principios creándolos de una forma interactiva y práctica.

Como último objetivo se estableció que se debe mantener el enfoque de un tercer lugar cumpliendo con los principios y valores que la marca exige.

Recomendamos:

- Rediseñar el punto de venta de Starbucks metrocentro 8ª etapa, se recomienda que se cambie el mobiliario de las bancas o que se le remodele con tapicería de buena calidad a fin de no perder ese principio de estar en un lugar cómodo de relajamiento y agradable.
- Se recomienda buscar otro local en centro comercial metrocentro, que les permita diseñarlo con las estándares que la marca exige a nivel global para no afectar la imagen que ya posee la empresa.

Referencias

Alba Aldave, M. C. (2005). *Franquicias*. México D.F: Fondo.

Alling, J. (2007). *Starbucks US President Jim Alling '83 talks of company's challenges and recalls depauw days in ubben lecture*. Recuperado de <http://www.depauw.edu/news-media/latest-news/details/19085/>

Ángelo, R. M., & Vladimir, A. (1998). *Hospitality today: an introduction (4ª Ed.)*. Orlando: Educational Institute of America.

Barroso, C. C. (2000). *Factores organizativos que influyen en las perspectivas de los clientes en el ambito de los servicios*. Sevilla: ESIC.

Cantú, H. (1999). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Madrid: Mc Graw- Hill.

Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Días de Santos.

Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2002). *Marketing internacional (6ª Ed.)*. Madrid: Prentice Hall.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos del marketing*. México D.F.: Granica.

Ginebra, J., & Arana, R. (1995). *Dirección de servicio: la otra calidad*. Madrid: Mc Graw-Hill.

- Hayes, B. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente: desarrollo y utilización de cuestionarios*. Barcelona: Gestión 2000.
- Huete, L. (2001). *Servicio y beneficios, la fidelización de clientes y empleados, la inteligencia emocional en los negocios*. Barcelona: Deusto.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. México D.F.: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México D.F.: Pearson.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing*. México D.F.: Pearson .
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (1998). *Marketing*. México D.F.: Internacional Thomson.
- Leguia, G. (2001). *Normas iso 9001:2000*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/gleguia/normas-iso-90012000>
- Markides, C. (1997). *Caso Starbucks coffee Company: desembarco glocal en Argentina 2014*. Recuperado de [http://repositorio.udesar.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10836/1/\[P\]\[W\] T.G. A. y C. Mollo, Melanie Giselle.pdf](http://repositorio.udesar.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10836/1/[P][W] T.G. A. y C. Mollo, Melanie Giselle.pdf)
- Michelli, J. A. (2007). *La experiencia starbucks*. Bogotá: Norma.
- Munch, L. (2005). *Administración y estilos de gestión. La clave de la competitividad*. México D.F.: Trillas.

- Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2012). *Starbucks: un café único y más caro, por supuesto*. Madrid: ESIC.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. New York: Mc Graw- Hill.
- Peralta, J. (2004). Rol de las expectativas en el juicio de la satisfacción y calidad percibida del servicio. *Filosofía y psicología*. 1, 195-214. Recuperado <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2252855.pdf>
- Raab, S., & Matusky, G. (2006). *Franquicias*. México D.F.: Limusa.
- Ruiz, S., & Grande, E. (2006). *Comportamiento de compra del consumidor*. Madrid: ESIC.
- Sawmong, S., & Omar, O. E. (2004). *The store loyalty of the UK's retail customers*. Recuperado de http://www.retail-systems.com/rs/whitepapers/100913conlumino_sas_report.pdf
- Schiffman, L. G. (2001). *Comportamiento del consumidor*. México D.F.: Pearson.
- Shultz, H. (2011). *Casos de éxito*. Recuperado de <http://emprendedores.es/casos-de-exito/Starbucks/Starbucks3>
- Schultz, H. (1983). *Company information starbucks coffee company*. Recuperado de <http://www.starbucks.com/about-us/company-information>

Schultz, H. (2009). *El libro del mandil verde*. (folleto). Lima: Norma.

Simmons, J. (2007). *El estilo de starbucks: como crear un hogar fuera del hogar*.
Barcelona: Deusto.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Mc
Graw Hill.

Starbucks. (2000). *Starbucks coffee company*. Recuperado de [http:// www. starbucks.
es/about-us/company-information/mission-statement](http://www.starbucks.es/about-us/company-information/mission-statement)

Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente*. México D.F.: Pax.

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestion de
servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

PREGUNTAS	STARBUCKS GALERÍAS ESCALÓN										STARBUCKS METROCENTRO 8A ETAPA														
	P. FEMENINA					P. MASCULINO					P. FEMENINA					P. MASCULINO									
	E	MB	B	R	M	E	MB	B	R	M	TOTAL E	MB	B	R	M	E	MB	B	R	M	TOTAL E	MB	B	R	M
1-¿Cómo califica las instalaciones de Starbucks?	10	17	9	2	0	38	12	13	8	0	0	33	11	7	6	3	1	28	8	11	11	2	0	32	
2-¿Cómo percibe la ubicación de esta tienda de Starbucks referente a su accesibilidad?	8	14	10	5	1	38	4	14	11	4	0	33	6	9	7	6	0	28	5	6	15	6	0	32	
3-¿Cómo evalúa la disponibilidad del parqueo que le brinda Starbucks?	6	11	12	7	2	38	4	15	7	6	1	33	2	8	6	4	8	28	4	6	8	11	3	32	
4-¿Cómo evalúa la presentación de los empleados que atienden dentro de Starbucks?	7	16	13	2	0	38	7	12	12	2	0	33	6	10	10	2	0	28	7	10	15	0	0	32	
5-¿Cómo evalúa los descuentos que Starbucks ofrece a través de sus promociones?	6	8	16	8	0	38	5	10	12	6	0	33	4	11	10	2	1	28	4	9	12	7	0	32	
6-¿Cómo califica al personal de seguridad que brinda sus servicios dentro de Starbucks?	4	9	16	8	1	38	5	10	9	9	0	33	3	9	12	4	0	28	3	11	13	3	2	32	
7-¿Cómo percibe la eficiencia del servicio ofrecido por el personal de Starbucks?	7	13	13	5	0	38	10	7	13	3	0	33	5	10	10	2	1	28	5	10	17	0	0	32	
8-¿Cómo mide el tiempo de despacho en esta instalación de Starbucks?	3	14	14	7	0	38	5	10	13	5	0	33	4	7	14	2	1	28	6	11	11	3	1	32	
9-¿Cómo califica el grado de comunicación proporcionada por parte del personal de esta tienda de Starbucks?	5	13	15	5	0	38	4	11	16	2	0	33	2	13	10	2	1	28	5	10	15	1	1	32	
10-¿Cómo evalúa el nivel de confianza transmitido por parte del personal de Starbucks?	4	14	16	4	0	38	8	6	18	1	0	33	4	10	12	2	0	28	6	10	15	1	0	32	
11-¿Cómo determina el desenvolvimiento de los empleados de esta tienda de Starbucks?	6	12	16	4	0	38	6	9	18	0	0	33	2	12	12	2	0	28	6	11	14	0	1	32	
12-¿Cómo califica la atención que le brinda el empleado de esta tienda vs. la atención que usted espera recibir?	5	11	16	6	0	38	7	9	10	7	0	33	2	9	12	5	0	28	3	12	13	3	1	32	
13-¿Cómo evalúa los horarios de servicio que brinda esta tienda de Starbucks?	6	12	17	3	0	38	6	15	12	0	0	33	4	10	12	2	0	28	5	12	13	2	0	32	
14-¿Cómo mide la capacidad de resolución de problemas que le brinda el personal de esta tienda de Starbucks?	2	12	17	7	0	38	3	14	13	3	0	33	4	2	17	5	0	28	2	10	16	4	0	32	
15-¿Cómo evalúa la variedad de productos que brinda Starbucks?	12	9	7	10	0	38	10	11	10	2	0	33	4	5	13	5	1	28	6	7	7	10	2	32	

