



YOUNGME MOON  
JOHN QUELCH

## Starbucks: Brindando servicio al cliente

A mediados de 2002, Christine Day, vicepresidente senior de administración de Starbucks en Estados Unidos, estaba sentada, tomando su segunda taza de «toffee nut latte», en la sala de juntas del séptimo piso de la sede central de Starbucks en Seattle. Esta bebida casera –un café expreso mantecoso, condimentado con caramelo y decorado de crema chantilly y una lluvia de caramelo– se había convertido para Day en una indulgencia habitual en las tardes, desde su reciente lanzamiento.

Mientras esperaba la llegada de sus colegas, Day reflexionó sobre el reciente desempeño de la compañía. Mientras otros comercios todavía tambaleaban debido a la recesión que siguió al 11 de septiembre, Starbucks gozaba por undécimo año consecutivo de al menos un 5% de crecimiento en ventas en comparación con otros locales. Esto había impulsado a su fundador y presidente, Howard Schultz, a declarar: «Pienso que hemos demostrado ser un producto a prueba de recesión»<sup>1</sup>.

Sin embargo, Day no se sentía tan confiada, en parte porque el estudio de mercado más reciente de Starbucks había revelado algunos descubrimientos inesperados. «Siempre nos hemos sentido muy orgullosos de nuestro servicio al por menor, dijo Day, pero según la información no estamos siempre colmando las expectativas de nuestros consumidores en el área de satisfacción al cliente.»

Como resultado de estas preocupaciones, Day y sus asociados habían elaborado un plan para invertir anualmente 40 millones de dólares adicionales en los 4.500 locales de la compañía, lo cual permitiría que cada local añadiera el equivalente de veinte horas de trabajo a la semana. «La idea es mejorar la velocidad del servicio y, por consiguiente, aumentar la satisfacción del cliente», dijo Day.

En dos días, Day debía hacer una recomendación final para Schultz y para Orin Smith, el director general de Starbucks, acerca de si la compañía debía implementar el plan. «La inversión es equivalente a casi siete centavos del EPS (ganancia por acción)», dijo Day. Preparando su reunión con Schultz y Smith, Day le había pedido a uno de sus colaboradores que la ayudara a pensar detenidamente en las implicaciones del plan. Day advirtió: «La verdadera pregunta es, ¿creemos en lo que nuestros clientes nos comentan sobre que es la "excelencia" en el servicio al cliente? ¿Y si lo implementáramos, cuál sería el impacto en nuestras ventas y rentabilidad?».

---

<sup>1</sup> Batsell, Jake, «Una gran década para Starbucks», *Seattle Times*, 26 de junio de 2002.

## Antecedentes de la compañía

La historia de cómo Howard Schultz logró transformar un artículo de consumo masivo en un creciente fenómeno cultural ya se ha convertido en una leyenda. En 1971, tres fanáticos del café, Gerald Baldwin, Gordon Bowker y Ziev Siegl, abrieron una pequeña cafetería en el Pike Place Market de Seattle. La tienda se especializaba en vender granos enteros de café arábico para un nicho de mercado de puristas del café.

En 1982, Schultz se unió al equipo de marketing de Starbucks; poco tiempo después, viajó a Italia, de donde regresó fascinado por la cultura del café en Milán, y particularmente del papel que jugaban las cafeterías de barrio en la vida social diaria de los italianos. A su regreso, un inspirado Schultz convenció a la compañía de establecer un bar de café expreso en una esquina de su única tienda del centro de la ciudad de Seattle. Como aclaró Schultz, este bar se convirtió en el prototipo de su visión a largo plazo:

«La idea fue crear una cadena de cafeterías que se convertirían en el “tercer lugar” de América. En aquel entonces, la mayoría de los americanos tenían dos lugares en sus vidas –la casa y el trabajo. Pero yo creía que las personas necesitaban otro lugar, un espacio donde pudieran ir para relajarse y disfrutar con otros, o simplemente para estar a solas. Visualicé un lugar que estuviera separado de la casa y del trabajo, un lugar que significara cosas diferentes para personas diferentes.»

Algunos años más tarde, Schultz obtuvo su oportunidad cuando los fundadores de Starbucks aceptaron venderle la compañía. Tan pronto como Schultz asumió el control, comenzó a abrir locales nuevos. Los locales vendían café en grano y café «premium» en taza, preparados para gente bien educada, con clientes de cuello blanco (con sesgo femenino) de entre 25 y 44 años. Para 1992, la compañía contaba con 140 locales similares en el noroeste y Chicago y competía exitosamente contra otras cadenas de cafeterías de pequeña escala como el Gloria Jean’s Coffee Bean y Barnie’s Coffee & Tea.

Ese mismo año, Schultz decidió cotizar en la bolsa de valores. Según recordaba, muchas personas de Wall Street dudaban de la idea: «Decían: ¿usted quiere decir que va a vender café en un vaso de cartón por un dólar, con nombres italianos que nadie en América sabe pronunciar? ¿En un momento cuando nadie en América está bebiendo café? ¿Cuando usted puede obtener un café en la cafetería local o la tienda de “donuts” por 50 centavos? ¿Me está usted hablando en serio?»

Ignorando a los escépticos, Schultz siguió adelante con la idea de la oferta pública, reuniendo 25 millones de dólares en el proceso. Los ingresos permitieron a Starbucks abrir más locales a lo largo y ancho del país.

Para mediados de 2002, Schultz había sin duda posicionado a Starbucks como la marca dominante de café de especialidad en Norteamérica. Las ventas se habían incrementado a una tasa de crecimiento anual compuesta de 40% desde que la compañía había comenzado a cotizar en la bolsa, y los ingresos netos habían aumentado con un crecimiento anual compuesto del 50%. La compañía ahora atendía a 20 millones de clientes únicos en más de 5.000 locales alrededor del mundo y estaba abriendo en promedio tres nuevos locales por día. (Veáanse los **Anexos 1-3** para los crecimientos financieros y de locales de la compañía a lo largo del tiempo.)

---

<sup>2</sup>Ibidem.

Lo que hizo que el éxito de Starbucks fuese aún más impresionante fue que la compañía no hubiera gastado casi nada en publicidad para lograrlo. El marketing para Estados Unidos consistió principalmente en material para los puntos de venta y para la comercialización en los locales, y fue mucho menor que el promedio del sector (la mayoría de las cadenas de comida rápida tenían presupuestos de marketing en un rango que iba del 3 al 6%).

Por su parte, Schultz se mantuvo como presidente y principal estrategia global en control de la compañía, dejando a partir de 2002 las operaciones cotidianas en manos del director general Orin Smith, un MBA de Harvard (1967) que se había unido a la compañía en 1990.

## La propuesta de valor de Starbucks

La estrategia de marca de Starbucks fue captada mejor por su mantra «Café Vivo», una frase que reflejaba la importancia que la compañía le daba para mantener presente la cultura nacional de café. Desde la perspectiva de la venta minorista, esto significaba crear una «experiencia» en torno al consumo de café, una experiencia que las personas pudieran entramar en su vida diaria.

Hubo tres componentes fundamentales para esta estrategia experimental para la marca Starbucks. El primer componente fue el propio café. Starbucks estaba orgulloso de ofrecer lo que entendía era el café de mayor calidad del mundo, procedente de África, América Central y del Sur, y de las regiones del Pacífico asiático. Para garantizar sus precisos estándares de calidad, Starbucks controlaba la mayor parte posible de la cadena del suministro –trabajaba directamente con los cultivadores en varios de los países de origen para comprar granos de café verde, supervisaba el proceso de tostado para los distintos sabores de la compañía y los cafés de un único origen, y controlaba la distribución de locales con ventas minoristas alrededor del mundo.

El segundo componente de marca era el servicio, o lo que la compañía algunas veces llamaba «la intimidad con el cliente». «Nuestra meta es crear una experiencia inspiradora cada vez que usted entra a nuestra casa», aclaraba Jim Alling, 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.»

El tercer componente de la marca era la atmósfera. «Las personas vienen por el café, explicaba Day, pero el ambiente es lo que los hace querer quedarse.» Por esta razón, la mayoría de los Starbucks tenían áreas para sentarse que alentaban a quedarse y con decorados que invitaban a quienes quisieran tomarse su tiempo. «Lo que hemos construido tiene un encanto universal, comentaba Schultz. Se basa en el espíritu humano, se basa en un sentido de comunidad, en la necesidad que tienen las personas de reunirse»<sup>3</sup>.

### *Los canales de distribución*

Casi todos los locales de Starbucks en Estados Unidos eran operados por la compañía, estaban ubicados en lugares de mucho tráfico y gran visibilidad, como centros comerciales, edificios de oficinas

---

<sup>3</sup>Ibidem.

y campus universitarios<sup>4</sup>. Además de vender cafés en grano, estos locales vendían cafés exquisitamente fermentados, tostados, café tipo expreso italiano, bebidas frías y té «premium». La combinación de productos tendía a variar en función del tamaño y ubicación de una tienda, pero la mayoría de los locales ofrecían una gran variedad de pasteles, bebidas refrescantes y zumos, además de accesorios y equipamiento relacionados con el café, compactos de música, juegos y artículos novedosos de temporada. (Aproximadamente 500 locales también incluían una variedad de bocadillos y ensaladas.)

Las bebidas representaban el mayor porcentaje de ventas en estos locales (77%); esto suponía un cambio en comparación a diez años atrás, cuando la mitad de las ganancias de un local provenía por la venta de cafés en grano. (Véase **Anexo 4** para el «mix» de ventas minoristas por tipo de producto, y el **Anexo 5** para un pedido de menú típico y una lista de precios.)

Starbucks también comercializaba productos de café a través de canales de venta minoristas que no eran operados por la compañía; éstas, denominadas «operaciones de especialidades», representaban el 15% de los ingresos netos. Aproximadamente el 27% de estas ganancias provenían de cuentas con servicios de comidas y restauración, es decir, las ventas de café molido y en grano a hoteles, líneas aéreas, restaurantes y similares. Otro 18% provenía de licencias para locales minoristas domésticos, que en Estados Unidos sólo se concedían cuando no había otra manera de lograr acceso a un espacio al por menor deseable (por ejemplo, en aeropuertos).

El restante 55% de ganancias en productos de especialidad procedía de una variedad de fuentes, incluyendo locales internacionales licenciados, locales de comestibles y depósitos (Kraft Foods se encargaba del marketing y la distribución para Starbucks en este canal), y las ventas por correo y por Internet. Starbucks también había establecido una alianza con Pepsi-Cola para distribuir las bebidas embotelladas Frappuccino en Estados Unidos, así como también una asociación con Dreyer's Grand Ice Cream para desarrollar y distribuir una línea de helados «premium».

Day explicaba así la estrategia global de distribución de la compañía:

«Nuestra filosofía es bastante directa –queremos llegar a los clientes allí donde trabajan, viajan, van de compras o cenan. Para lograr esto, algunas veces es necesario establecer relaciones con terceros que comparten nuestros valores y compromiso con la calidad. Esta es una forma particularmente efectiva de llegar con nuestra marca a nuevos consumidores. Es bastante menos intimidante comprar Starbucks por primera vez en una tienda de comestibles que entrar en una de nuestras cafeterías. De hecho, aproximadamente el 40% de nuestros nuevos clientes de la cafetería ya han probado la marca Starbucks antes de entrar en un local nuestro. Inclusive algo como el helado se ha convertido para nosotros en una importante carta de presentación.

### *Los socios de Starbucks*

Todos los empleados de Starbucks eran denominados «socios». La compañía empleaba 60.000 socios en todo el mundo, y cerca de 50.000 estaban en Estados Unidos. La mayoría eran empleados asalariados por hora (se les llamaba «baristas») que trabajaban en los locales minoristas de Starbucks. Alling comentaba: «Desde el primer día, Howard ha dejado claro que cree que la satisfacción del socio conduce a la satisfacción del cliente. Esta creencia forma parte del ADN de Howard, y dado que ha sido machacado entre todos y cada uno de nosotros, también se ha convertido en parte de nuestro ADN».

---

<sup>4</sup> Starbucks había comenzado recientemente a experimentar con *drive-throughs*. Menos del 10% de sus locales tenían *drive-throughs*, pero en estos locales, eran responsables del 50% de las ganancias.

La compañía tenía una política generosa en cuanto a ofrecer seguro médico y opciones sobre acciones inclusive a los socios más nuevos, la mayoría de los cuales tenían entre 17 y 23 años de edad. Como resultado de esto, la tasa de satisfacción del socio de Starbucks se mantenía consistentemente en un rango del 80 al 90%, bien por encima de la media del sector<sup>5</sup>, y la compañía recientemente había sido evaluada por la revista *Fortune* en la posición 47 en el ranking de los mejores lugares para trabajar, realmente un gran logro para una compañía con tantos trabajadores asalariados por hora.

Además, Starbucks tenía una de las menores tasas de rotación de empleados del sector – apenas un 70%, comparado con promedios tan altos como un 300% en el sector de la comida rápida. La tasa era aún menor para los gerentes, y como notaba Alling, la compañía estaba permanentemente buscando formas para reducir los niveles de rotación: «Cada vez que tenemos un problema en un local, casi siempre descubrimos que se debe a un gerente inexperto o a “baristas” inexpertos. La estabilidad gerencial es clave –no sólo disminuye la rotación de los socios, sino que también permite que la tienda realice un trabajo mucho mejor en reconocer a los clientes frecuentes y brindar un servicio personalizado. Por eso nuestra meta es hacer del puesto un trabajo vitalicio».

Para conseguirlo, la compañía alentaba la promoción de entre sus propias filas. Aproximadamente el 70% de los gerentes de los locales habían sido “baristas”, y aproximadamente el 60% de sus gerentes de distrito habían sido antes gerentes de locales. De hecho, al ser contratados, todos los ejecutivos senior debían previamente entrenarse y tener éxito como “baristas” antes de que se les permitiera asumir sus puestos en la gerencia de la compañía.

## Brindando servicio al cliente

Cuando un socio era contratado para trabajar en uno de los locales minoristas de Starbucks en Estados Unidos, él o ella tenían que someterse a dos tipos de entrenamiento. El primer entrenamiento se centraba en las «habilidades duras», como por ejemplo aprender a usar la caja registradora y a cómo mezclar bebidas. La mayoría de las bebidas de Starbucks eran caseras, y para asegurar la calidad del producto había un proceso previamente especificado asociado a cada bebida. Preparar una bebida de café expreso, por ejemplo, requería siete pasos específicos.

El otro tipo de entrenamiento se enfocaba en «las habilidades suaves». Alling explicaba:

«En nuestro manual de entrenamiento, le enseñamos explícitamente a los socios a relacionarse con clientes –para darles una entusiasta bienvenida al local, establecer contacto visual, sonreír y hacer un intento por recordar sus nombres y sus pedidos si son clientes frecuentes. También los alentamos a entablar conversaciones con los clientes haciendo preguntas que requieren más que un sí o un no por respuesta. Por ejemplo: “Noté que estaba observando el menú, ¿cuál es su bebida preferida?”, es una buena pregunta para que un socio se dirija a un cliente.

La política de Starbucks de «Simplemente diga sí» permitió que los socios brindasen el mejor servicio posible, incluso si requería ir más allá de las reglas de la compañía. «Esto quiere decir que si un cliente derrama una bebida y pide otra, se la obsequiaremos, dijo Day. O si un cliente no cuenta con efectivo y quiere pagar con un cheque (lo que supuestamente no aceptamos), entonces le daremos una bebida gratis. Lo último que queremos hacer es generar una discusión y perder al cliente.»

---

<sup>5</sup> En el sector, los ratios en la satisfacción del empleado tendía a estar entre el 50 y el 60%. Fuente: Starbucks, 2000.

La mayor rotación de «baristas» tenía lugar dentro de los primeros noventa días de empleo; si un «barista» superaba esta etapa, había una alta probabilidad que él o ella se quedara por tres años o más. «Nuestro entrenamiento termina siendo un proceso de auto-selección», decía Alling. Ciertamente, la habilidad de equilibrar habilidades duras y suaves requería de un tipo particular de persona, y Alling creía que los retos habían aumentado con el paso del tiempo:

«Cuando vendíamos mayormente café en grano, cada cliente que entraba en la tienda era un experto en café, lo que facilitaba a los “baristas” involucrarse en una conversación mientras preparaban el pedido. Esos días ya son parte del pasado. Hoy, casi todos los clientes piden una bebida casera. No es tan fácil entablar una conversación con un cliente si la cola se prolonga hasta fuera del local y todo el mundo está reclamando su mezcla especial de café.»

La complejidad del trabajo del «barista» también había aumentado con el paso del tiempo; un «venti tazoberry and crême», por ejemplo, requería de 10 pasos diferentes. «Antes un “barista” podía hacer todas las variaciones de bebida que ofrecíamos en medio día, Day comentaba. Hoy en día, dada nuestra proliferación de productos, serían necesarios dieciséis días con turnos de ocho horas. Hay literalmente centenares de combinaciones de bebidas en nuestra oferta.»

Esta complejidad de trabajo se debía al hecho de que casi la mitad de los clientes de Starbucks consumían bebidas preparadas a medida. Según Day, esto creaba para Starbucks una tensión entre la calidad del producto y el foco en el cliente:

«Por un lado, entrenamos “baristas” para preparar bebidas de acuerdo a nuestros estándares preestablecidos de calidad –esto significa implementar un proceso coherente que los “baristas” puedan dominar con maestría. Por otro lado, si un cliente viene y quiere la bebida a su manera –adicionar vainilla, por ejemplo–, ¿qué debemos hacer? Nuestros clientes más frecuentes son siempre los más exigentes. Por supuesto, cada vez que hacemos algo a medida, demoramos el servicio para todos los demás. También aplicamos mucha presión sobre nuestros “baristas”, quienes ya de por sí deben manejar un número extraordinario de bebidas sofisticadas.»

Una solución obvia para el problema era contratar más personas para compartir la carga de trabajo; sin embargo, la compañía se había mostrado reticente a hacer esto en los últimos años, particularmente debido a la recesión económica. La mano de obra ya constituía la mayor partida de gastos mayor de la compañía en Estados Unidos (véase **Anexo 3**), y los locales de Starbucks solían estar ubicados en zonas urbanas con tasas salariales altas. En lugar de eso, la compañía se había enfocado en acrecentar la eficiencia del «barista» eliminando todas las tareas que no agregaran valor, simplificando el proceso de producción de la bebida y jugando con los planos de distribución en los locales para eliminar los cuellos de botella.

Además, la compañía recientemente había empezado a instalar máquinas de café expreso automáticas en sus cafeterías en Estados Unidos. Las máquinas «verismo», que disminuían el número de pasos requeridos para preparar una bebida de café expreso, reducían los residuos y mejoraban la consistencia, logrando generar una abrumadora respuesta positiva por parte de los «baristas» y los clientes.

### *Midiendo el desempeño del servicio*

Starbucks monitoreaba el desempeño del servicio utilizando una variada colección de parámetros, que incluían informes de situación mensuales y listas internas de verificación. La herramienta de medición más prominente de la compañía era un programa de comprador misterioso denominado la

«foto instantánea del consumidor». De acuerdo con este programa, cada local era visitado por un misterioso comprador anónimo tres veces al trimestre. Al completar la visita, el comprador evaluaba el local según cuatro criterios de «servicio básico»:

- **El servicio** – ¿El socio evaluado saludó verbalmente al cliente? ¿El «barista» y el socio evaluado establecieron contacto visual con el cliente? ¿Dieron las gracias?
- **La limpieza** – ¿Estaba limpio el local? ¿Los mostradores? ¿Las mesas? ¿Los aseos?
- **La calidad del producto** – ¿El pedido se sirvió correctamente? ¿Estaba la temperatura de la bebida dentro del rango esperado? ¿Se presentó la bebida correctamente?
- **La velocidad de servicio** – ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar el cliente? La meta de la compañía era servir a un cliente en tres minutos, tomando el tiempo desde el inicio de la fila hasta tener la bebida en mano. Esta medida de comparación se basaba en un estudio de mercado que indicaba que el estándar de tres minutos era un componente crucial en la definición de un «excelente servicio» que utilizaban los clientes habituales de Starbucks.

Además del servicio básico, las locales eran también evaluados sobre el «servicio legendario», el cual se definía como «el comportamiento que crea una experiencia memorable para un cliente, que anima a un cliente a regresar a menudo y contarle su experiencia a un amigo». Las puntuaciones del «servicio legendario» se basaban en observaciones hechas por un comprador secreto sobre atributos de servicio tales como socios iniciando conversaciones con clientes, socios que reconocían a los consumidores por su nombre o por la bebida pedida, y la disposición de los socios a resolver problemas de servicio.

Durante 2002, las puntuaciones de la «foto instantánea del consumidor» de la compañía habían aumentado en todos los locales (véase **Anexo 7**), llevando a Day a comentar: «La foto instantánea no es una herramienta de medida perfecta, pero creemos que hace un buen trabajo midiendo las tendencias en el período de un trimestre. Para que a un local le vaya bien en la foto instantánea, necesita tener bajo control procesos sostenibles –para crear un patrón bien establecido haciendo las cosas bien, para que pueda ser “fotografiado” haciendo las cosas bien».

## La competencia

En Estados Unidos, Starbucks competía con una variedad de cadenas de cafeterías de pequeña escala, la mayor parte de las cuales estaban concentradas regionalmente. Cada una trataba de diferenciarse de Starbucks de una manera distinta. Por ejemplo, Caribou Coffee, basada en Minneapolis, y que operaba con más de 200 locales en nueve estados, se diferenciaba por el ambiente de sus locales. En vez de ofrecer ambientes seudoseuropeos, su estrategia fue simular la apariencia de un alojamiento al estilo de los de Alaska, con estanterías de pino nudoso, chimeneas y suaves y confortables asientos. Otro ejemplo era Peet’s Coffee and Tea, una cadena con base en California que operaba cerca de 70 locales en cinco estados. Más del 60% de las ganancias de Peet se obtenían de la venta de café en grano. La estrategia de Peet fue construir una marca «super-premium» ofreciendo el café más fresco del mercado. Una de las formas de cumplir con esta promesa era «tostar por encargo», eso es, tostar manualmente pequeñas cantidades de café en su planta de California y asegurándose de que todo su café se embarcara dentro de las 24 horas de haber sido tostado.

Starbucks también competía con miles de cafeterías de especialidad independientes. Una cierta cantidad de estas cafeterías independientes ofrecían una gran variedad de comidas y bebidas, incluyendo cerveza, vino y licores; otros ofrecían canales por satélite u ordenadores conectados a

Internet. Incluso había quienes se diferenciaban ofreciendo un servicio altamente personalizado a una clientela ecléctica.

Finalmente, Starbucks competía contra cadenas de «donuts» y pastelillos como Dunkin Donuts, que operaba más de 3.700 locales en 38 estados. Dunkin Donuts atribuía la mitad de sus ventas al café, y en los últimos años había empezado a ofrecer alternativas de café saborizado y sin café, como Dunkaccino (una combinación de café y de chocolate a la cual se le podían agregar coberturas diversas) y Vanilla Chai (una combinación de té, vainilla, miel, y especias).

## Cafetizando al mundo

El objetivo global de la compañía era establecer a Starbucks como «la marca más reconocida y respetada en el mundo»<sup>6</sup>. Esta meta ambiciosa requirió de una estrategia agresiva de crecimiento, y en 2002 las dos grandes vías de crecimiento de la compañía fueron la expansión de la venta minorista y la innovación de productos.

### *La expansión de la venta minorista*

Starbucks poseía cerca de una tercera parte de las cafeterías de Estados Unidos, más que sus siguientes cinco mayores competidores en conjunto. (En contraste, el segundo jugador más grande de Estados Unidos, Diedrich Coffee, operaba menos de 400 locales.) Sin embargo, la compañía abrigaba planes de abrir 525 locales propias y 225 franquicias en Estados Unidos en 2003, y Schultz creía que no había razón por la cual Estados Unidos eventualmente no podría expandirse al menos a 10.000 locales. Como él decía: “Estos son aún los primeros días de crecimiento para la compañía»<sup>7</sup>.

Los planes optimistas de crecimiento de la compañía se basaban en varias consideraciones:

- Primero, el consumo de café estaba en ascenso en Estados Unidos, después de años de declive. Más de 109 millones de personas (cerca de la mitad de la población de Estados Unidos) bebían café todos los días, y unos 52 millones adicionales lo bebían en ocasiones. El mayor crecimiento del mercado parecía estar entre bebedores de café de especialidad<sup>8</sup>, y se estimaba que aproximadamente una tercera parte de todo el consumo de café de Estados Unidos tenía lugar fuera de los hogares, en sitios como oficinas, restaurantes y cafeterías (véase **Anexo 6**).
- En segundo lugar, todavía había ocho estados en Estados Unidos sin un Starbucks operado por la compañía; de hecho, la compañía estaba presente apenas en 150 de las 300 áreas metropolitanas de la nación.
- Tercero, la compañía creía que aún estaba muy distante de los niveles de saturación en muchos de los mercados existentes. En el sudeste del país, por ejemplo, sólo había una tienda por cada 110.000 personas (comparado con una tienda por cada 20.000 personas en el noroeste). Más aún, sólo siete estados tenían más de cien locales Starbucks.

---

6 Starbucks 2002, informe anual.

7 ElBoghady, Dina, «Pouring It On: The Starbucks Strategy? Locations, Locations, Locations», The Washington Post, 25 de agosto de 2002.

8 Asociación Nacional del Café



La estrategia de Starbucks para expandir su negocio minorista fue abrir locales en los nuevos mercados, al tiempo que concentrar geográficamente los locales en los mercados existentes. Aunque esto último a menudo resultaba en una canibalización significativa, la compañía creía que ésta estaba más que compensada por las ventas incrementales totales, asociadas con la mayor concentración de los locales. Como Schultz reconocía, «autocanibalizamos una tercera parte de nuestros locales todos los días»<sup>9</sup>.

Cuando se trataba de seleccionar nuevas ubicaciones para locales minoristas, la compañía consideraba un cierto número de criterios, que incluían hasta ver si las características demográficas del área correspondían al perfil del bebedor típico de Starbucks, el nivel de consumo de café en el área, la naturaleza y la intensidad de la competencia en el mercado local, y la disponibilidad de bienes raíces atractivos. Una vez que se tomaba la decisión de ir adelante con una ubicación, la compañía era capaz de diseñar, conseguir los permisos, construir y abrir un local nuevo en dieciséis semanas. Un local nuevo normalmente promediaba cerca de los 610.000 dólares en ventas durante su primer año; el crecimiento comparado de ventas para el mismo local<sup>10</sup> era más fuerte en los primeros tres años, y luego continuaba siendo positivo, en forma consistente con el promedio de la compañía.

Los planes internacionales de expansión de Starbucks eran igualmente ambiciosos. Starbucks ya operaba más de 300 locales propios en Reino Unido, Australia y Tailandia, además de aproximadamente 900 locales franquiciados en varios países en Asia, Europa, Oriente Medio, África y Latinoamérica (su mayor mercado internacional era Japón, con cerca de 400 locales). La meta final de la compañía era tener 15.000 locales internacionales.

### *La innovación de productos*

La segunda vía de crecimiento de la compañía fue la innovación de productos. Internamente, esto se consideraba uno de los factores comparativos más significativos en el crecimiento de ventas de un local, en particular desde que los precios de Starbucks habían permanecido relativamente estables en estos últimos años. Los nuevos productos se lanzaban en forma regular; por ejemplo, Starbucks introducía en cada período de vacaciones al menos una nueva bebida caliente.

El proceso de desarrollo de nuevos productos generalmente operaba en un ciclo de 12 a 18 meses, durante el cual el equipo de investigación y desarrollo (I+D) jugaba con fórmulas del producto, hacía «focus-groups» y realizaba experimentos en los locales y pruebas de mercado. Además de la aceptación de los consumidores, que un producto llegara al mercado dependía de un número de factores, incluyendo que la bebida encajara en el “flujo ergonómico” de las operaciones y la velocidad con la cual podía ser preparada. Sobre todo, el éxito de una bebida nueva dependía de la aceptación del socio. «Hemos aprendido que no importa cuán buena es una bebida; si a nuestros socios no los entusiasma, no se venderá», decía Alling.

En los últimos años, la innovación más exitosa de la compañía había sido la introducción en 1995 de una línea de bebidas Frappuccino con y sin café, la cual había aumentado las ventas de los locales fundamentalmente incrementando el tráfico durante las horas de baja. La versión embotellada de la bebida (distribuida por PepsiCo) se había convertido en una franquicia de 400 millones de dólares<sup>11</sup>;

---

<sup>9</sup> ElBoghdady, Dina, obra cit.

<sup>10</sup> El crecimiento comparado de ventas para el mismo local -«same-store sales» o «comps» -mide los ingresos por venta generados en único local, en comparación al mismo mes del período anterior. Es una métrica utilizada en el comercio minorista para medir el desempeño de una empresa; excluye el impacto en las ventas debidas a expansiones o retracciones en la cantidad total de locales.

<sup>11</sup> Se refiere a las ventas minoristas. La contribución del ingreso era mucho menor debido a la estructura del «joint-venture»

había conseguido capturar un 90% de la categoría de café pronto para beber, en gran parte debido a su atracción para los veinteañeros no bebedores de café en forma habitual.

### *La innovación en el servicio*

En términos de la innovación en los servicios, la tarjeta de acumulación de valor de Starbucks (SVC) se había lanzado en noviembre de 2001. Esta tarjeta magnética inteligente prepago – a la cual Schultz se refirió como «la introducción de producto más significativa desde el Frappuccino» –podía usarse para pagar transacciones en cualquier local operado por la compañía en Norteamérica. Las primeras mediciones de aceptación de la SVC fueron muy positivas: con menos de un año en el mercado, se habían expedido aproximadamente 6 millones de tarjetas y las activaciones iniciales y recargas ya habían alcanzado 160 millones de dólares en ventas. Según las encuestas, la compañía había comprobado que los poseedores de la tarjeta tendían a visitar Starbucks con el doble de frecuencia que aquellos clientes que pagaban en efectivo, y experimentaban una reducción en los tiempos de transacción.

Day remarcaba: «Hemos descubierto que un gran número de las tarjetas se entregan como regalo, y muchos de esos beneficiarios del regalo se introducen en nuestra marca por primera vez. Ello sin mencionar el hecho que las tarjetas nos permiten recopilar toda clase de datos relativos a las transacciones del cliente, información que aún no hemos comenzado a utilizar».

La última innovación de servicio de la compañía fue su servicio de Internet inalámbrico T-Mobile HotSpot, el cual se tenía previsto introducir en agosto de 2002. El servicio ofrecería el acceso de alta velocidad a Internet en 2.000 locales Starbucks en Estados Unidos y Europa, comenzando con un coste de 49,99 dólares al mes.

## **La investigación de mercado de Starbucks: ¿Problemas con la elaboración?**

Interesantemente, aunque Starbucks era considerada una de las organizaciones de marketing más efectivas del mundo, carecía de un grupo de marketing estratégico. De hecho, la compañía no tenía un director de marketing, y su departamento de ventas funcionaba como tres grupos separados –un grupo de estudio de mercado que recogía y analizaba los datos de mercado solicitados por las unidades comerciales diversas; un grupo que desarrollaba los productos nuevos y gestionaba los menús y los márgenes; y un grupo de marketing que desarrollaba los planes de promociones trimestrales.

Esta estructura organizativa obligaba a todos los ejecutivos senior de Starbucks a asumir responsabilidades relativas al marketing. Como Day apuntaba: «el marketing está presente en todo Starbucks –simplemente no aparece como un apartado llamado “marketing”. Todo el mundo tiene que involucrarse en hacer un marketing colaborador». Sin embargo, la estructura organizativa también implicaba que el mercado y las tendencias relativas al cliente muchas veces pasaban por alto. «Tendemos a ser muy buenos en medir cosas, en recopilar datos del mercado, advertía Day, pero no siempre usamos esta información para informar la toma de decisiones». Continuaba así:

«Esto es exactamente lo que comenzó a ocurrir hace algunos años atrás. Nos llegaba información que provenía de los estudios de mercado que contradecían ciertas suposiciones fundamentales que teníamos acerca de nuestra marca y nuestros clientes. El problema fue que esta evidencia estaba por todos lados –pero nadie realmente estaba mirando la “película completa”. Como consecuencia, perdimos mucho tiempo antes de que nos diéramos cuenta.»

### *El significado de la marca Starbucks*

Una vez que el equipo se dio cuenta, descubrió varias cosas. En primer lugar, a pesar de la presencia abrumadora de Starbucks en el mercado, había muy poca diferenciación de imagen o productos entre Starbucks y las cadenas de cafeterías más pequeñas (aparte de la omnipresencia de Starbucks) en las mentes de los clientes de cafeterías de especialidad. Había una diferenciación significativa, sin embargo, entre Starbucks y las cafeterías independientes de especialidad (véase **Tabla 1**).

**Tabla 1.** El significado cualitativo de la marca: independientes frente a Starbucks

**Independientes:**

- Social e inclusiva
- Diversa e intelectual
- Artística y vibrante («funky»)
- Liberal y de espíritu libre
- Estimula a pasar el tiempo
- Particularmente atractiva para consumidores jóvenes
- Algo intimidantes para consumidores mayores y más tradicionales

**Starbucks:**

- En todas partes – la tendencia
- Un buen café al paso
- Un lugar para encontrarse y seguir adelante
- Convenientemente ubicado –de camino al trabajo
- Accesible y consistente

Fuente: Starbucks, basado en entrevistas cualitativas a consumidores de cafeterías de especialidad.

Más generalmente, el equipo de estudio de mercado descubrió que la imagen de marca de Starbucks tenía algunos puntos flojos. El número de encuestados que estaban fuertemente de acuerdo con la afirmación «Starbucks se preocupa primordialmente por hacer dinero» creció del 53% en 2000 al 61% en 2001, mientras que el número de quienes estaban de acuerdo con la afirmación «Starbucks se preocupa primordialmente por construir más locales», pasó del 48 al 55%. Day notaba: «Se vuelve aparente que nosotros necesitamos preguntarnos: “¿Estamos enfocando la atención en las cosas correctas? ¿Estamos comunicándole claramente nuestro valor y valores a nuestros clientes, en lugar de simplemente nuestros planes de crecimiento?”» (véase **Tabla 2**).

**Tabla 2** Los cinco principales atributos que los consumidores asocian con la marca Starbucks

- 
- Conocido por ser un café de especialidad/gourmet (54% está fuertemente de acuerdo)
  - Disponible en muchos lugares (43% está fuertemente de acuerdo)
  - Corporativo (42% está fuertemente de acuerdo)
  - Tendencia (41% está fuertemente de acuerdo)
  - Siempre se siente uno bienvenido en Starbucks (39% está fuertemente de acuerdo)
- 

Fuente: Starbucks, basado en una encuesta de 2002.

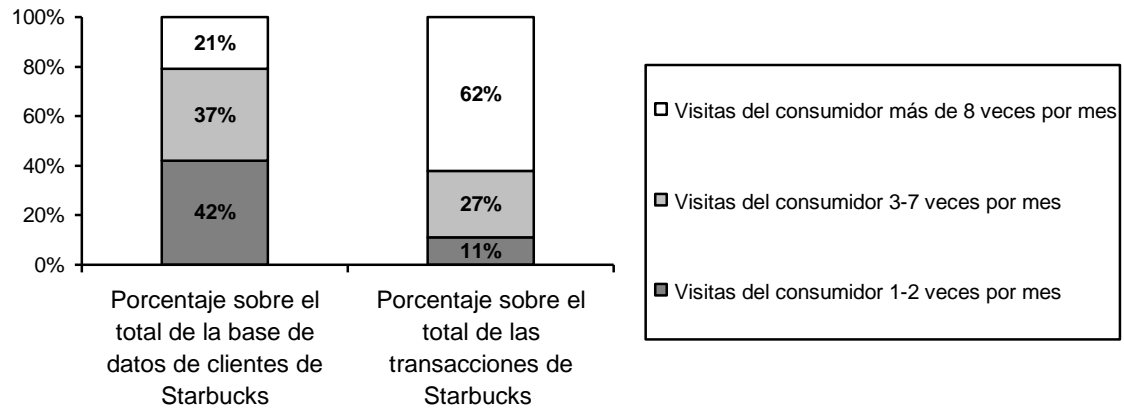
### *El cliente cambiante*

El equipo de estudio de mercado también descubrió que la base de clientes de Starbucks evolucionaba. Los clientes más nuevos de Starbucks tendían a ser más jóvenes, menos educados y de un nivel de ingresos inferior a los clientes más establecidos de Starbucks. Además, visitaban los locales menos frecuentemente y tenían percepciones muy diferentes de la marca Starbucks que los clientes más establecidos (véase **Anexo 8**).

Además, el equipo descubrió que el perfil del cliente histórico de Starbucks –la mujer adinerada, bien educada, «de cuello blanco», entre 24 y 44 años de edad– se había expandido. Por ejemplo, cerca de la mitad de los locales en la sureña California tenían un alto número de clientes hispanos. En Florida, la compañía tenía locales que primordialmente atendían a cubano-americanos.

### *El comportamiento del cliente*

Con relación al comportamiento del consumidor, el equipo de estudio de mercado descubrió que, independientemente del mercado –urbano frente a rural, nuevo frente a establecido–, los clientes tendían a usar los locales en la misma forma. El equipo también aprendió que aunque los clientes más asiduos de la compañía promediaban dieciocho visitas al mes, el cliente típico las visitaba sólo cinco veces al mes (véase Figura 1).

**Figura 1.** Frecuencia de visita de los consumidores

F

Fuente: Starbucks, 2002.

### *Midiendo y generando la satisfacción del cliente*

Finalmente, el equipo descubrió que a pesar de sus altas puntuaciones en las «fotos instantáneas del consumidor», Starbucks no colmaba con las expectativas en términos de la satisfacción del cliente. Las mediciones de satisfacción eran consideradas críticas porque el equipo también tenía la evidencia de una relación directa entre el nivel de satisfacción y la lealtad del cliente (véase el **Anexo 9** para datos de satisfacción del cliente).

Mientras la satisfacción del cliente era el resultado de un número de factores diversos (véase **Anexo 10**), Day creía que la brecha de satisfacción del cliente primordialmente podría atribuirse a una *brecha de servicio* entre los resultados de Starbucks en los atributos clave y las expectativas del cliente. Cuando Starbucks encuestó a sus clientes para determinar qué se podía hacer para que el cliente se sintiese querido, «mejoras en el servicio» – en particular, la velocidad de servicio– era lo que la mayoría mencionaba más frecuentemente (véase el **Anexo 11** para más información).

## Redescubriendo al cliente Starbucks

Responder a los descubrimientos del estudio de mercado planteaba un reto difícil para la gerencia. La propuesta más controvertida estaba sobre el escritorio de Day –involucraba sumar veinte horas de trabajo a la semana, por local, a un coste de unos 40 millones de dólares adicionales al año. Como era lógico, el plan estaba teniendo una resistencia interna significativa. «Nuestro director financiero está comprensiblemente preocupado por el impacto potencial en nuestra última línea, dijo Day. Cada 6 millones de dólares de beneficios se traducen en un centavo por acción. Pero mi argumento es que si dejamos de ver el coste laboral como un gasto, para verlo como una inversión orientada hacia el cliente, veremos un retorno positivo.» Ella continuaba así:

«Necesitamos disminuir el tiempo de servicio a tres minutos en todos nuestros locales, independientemente de la hora del día. Si logramos esto, no sólo aumentaremos la satisfacción del cliente y construiremos relaciones de largo plazo más fuertes con nuestros clientes, sino que también mejoraremos la cantidad total de clientes servidos. La meta es llevar cada local a un nivel

más cercano a los 20.000 dólares de ventas semanales, y pienso que este plan nos ayudará a conseguirlo.»

En dos días, Day debía hacer una recomendación final para Howard Schultz y Orin Smith sobre si la compañía debería instrumentar el plan de 40 millones de dólares en octubre de 2002. Preparándose para esta reunión, Day le había pedido a Alling que le ayudara a pensar detenidamente en las implicaciones del plan una última vez. Ella pensaba:

«Hemos estado operando con la suposición de que damos un buen servicio al cliente. Pero la realidad es que hemos comenzado a perder de vista al consumidor. Es sorprendente que esto pudiera ocurrir en una compañía como la nuestra –después de todo, nos hemos convertido en una de las marcas más prominentes en el mundo para el consumidor. Debido a nuestro foco en construir la marca e introducir productos nuevos, simplemente hemos dejado de hablar acerca del cliente. Hemos perdido la conexión entre satisfacer a nuestros clientes y hacer crecer al negocio.»

La respuesta de Alling fue simple: «Se sabe que ambos, Howard y Orin, están completamente abocados en satisfacer a nuestros clientes minoristas. Nuestro reto es atar la satisfacción del cliente a los resultados. ¿Qué evidencia tenemos?».

**Anexo 1** Estado financiero de Starbucks, años fiscales 1998 a 2002 (en millones de dólares)

	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Ganancias</b>					
Copropietarias en Estados Unidos	1.076,8	1.375,0	1.734,9	2.086,4	2.583,8
Copropietarias internac. (Reino Unido, Tailandia, Australia)	25,8	48,4	88,7	143,2	209,1
Total manejado por la compañía al por menor	1.102,6	1.423,4	1.823,6	2.229,6	2.792,9
Operaciones de especialidad	206,1	263,4	354,0	419,4	496,0
<b>Ingresos netos</b>	<b>1.308,7</b>	<b>1.686,8</b>	<b>2.177,6</b>	<b>2.649,0</b>	<b>3.288,9</b>
Costes de mercancías vendidas	578,5	747,6	961,9	1.112,8	1.350,0
<b>Beneficio bruto</b>	<b>730,2</b>	<b>939,2</b>	<b>1.215,7</b>	<b>1.536,2</b>	<b>1.938,9</b>
Beneficio de las «Joint Venture» <sup>a</sup>	1,0	3,2	20,3	28,6	35,8
<b>Gastos:</b>					
Gastos de operaciones de los locales	418,5	543,6	704,9	875,5	1.121,
Otros gastos de operaciones	44,5	54,6	78,4	93,3	127,2
Gastos de depreciación y amortización	72,5	97,8	130,2	163,5	205,6
Gastos generales y administrativos	77,6	89,7	110,2	151,4	202,1
<b>Gastos operativos</b>	<b>613,1</b>	<b>785,7</b>	<b>1.023,8</b>	<b>1.283,7</b>	<b>1.656,0</b>
<b>Beneficios de explotación</b>	<b>109,2</b>	<b>156,7</b>	<b>212,3</b>	<b>281,1</b>	<b>310,0</b>
<b>Ingreso neto</b>	<b>68,4</b>	<b>101,7</b>	<b>94,5</b>	<b>181,2</b>	<b>215,1</b>
<b>Cambios en ventas mensuales por local<sup>b</sup></b>					
Estados Unidos	5%	6%	9%	5%	7%
Consolidado	5%	6%	9%	5%	6%

Fuente: Adaptado del informe de la compañía y Lehman Brothers, 5 de noviembre de 2002.

<sup>A</sup>Incluye ingreso de varias empresas conjuntas, incluyendo la asociación de Starbucks con Pepsi Cola Company para desarrollar y distribuir Frapuccino, y con Dreyer's Grand Ice Cream para desarrollar y distribuir helados «premium».

<sup>B</sup>Incluye solamente locales operados por la compañía inaugurados hace 13 meses o más.

**Anexo 2** El crecimiento de locales de Starbucks

	Año fiscal	Año fiscal	Año fiscal	Año fiscal	Año fiscal
	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Total en Estados Unidos</b>	<b>1.755</b>	<b>2.217</b>	<b>2.976</b>	<b>3.780</b>	<b>4.574</b>
Operados por la compañía	1.622	2.038	2.446	2.971	3.496
Locales franquiciados <sup>a</sup>	133	179	530	809	1.078
<b>Total internacional</b>	<b>131</b>	<b>281</b>	<b>525</b>	<b>929</b>	<b>1.312</b>
Operados por la compañía	66	97	173	295	384
Locales franquiciados	65	184	352	634	928
<b>Total</b>	<b>1.886</b>	<b>2.498</b>	<b>3.501</b>	<b>4.709</b>	<b>5.886</b>

Fuente: Reportes de la compañía

<sup>A</sup>Incluye quioscos instalados en locales de alimentos, librerías, hoteles, aeropuertos y otros.

**Anexo 3** Información adicional, locales operados por la compañía en Estados Unidos (año fiscal 2002)

	Promedio
Coste laboral promedio con supervisores de turno y socios, por hora	9,00 dólares
Total de horas laborales por semana, local promedio	360,00
Volumen semanal promedio por local	15,400 dólares
Ticket promedio	3,85 dólares
Cuenta de clientes diaria promedio, por local	570,00

Fuente: Informes de la compañía.

**Anexo 4** «Mix» de productos, locales operados por la compañía en Norteamérica (Año fiscal 2002)

	Porcentaje de ventas
<b>Ventas minoristas de «mix» de productos</b>	
Bebidas de café	77%
Artículos comestibles	13%
Café en grano	6%
Equipamiento y accesorios	4%

Fuente: Informes de la compañía.

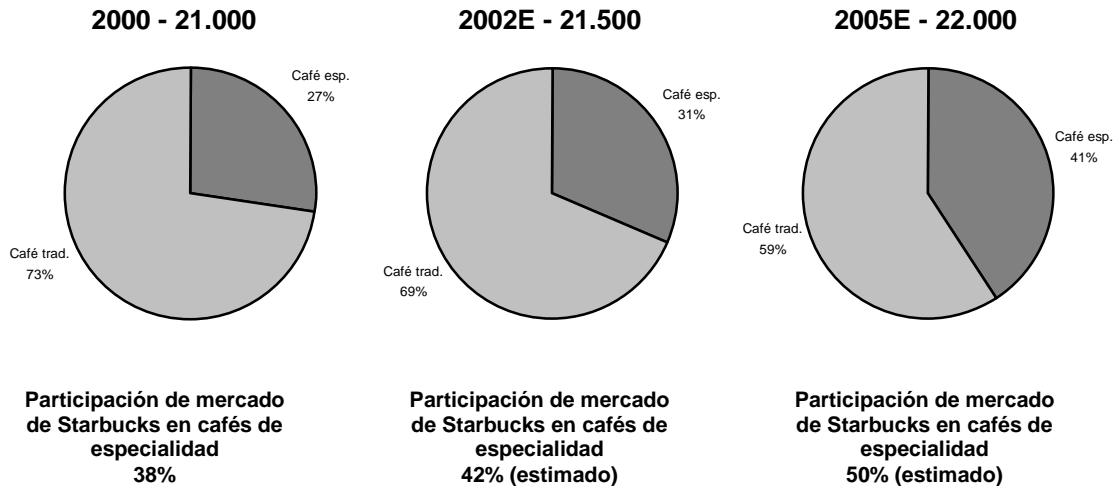


## Anexo 5 Un menú típico y una lista de precios de un local norteamericano operado por la compañía

<b>Tradiciones Espresso</b>				<b>Café Brewed</b>			
	<b>Alto</b>	<b>Grande</b>	<b>Venti</b>		<b>Alto</b>	<b>Grande</b>	<b>Venti</b>
<b>Favoritos clásicos</b>				<b>Café del día</b>			
Toffee Nut Latte	2,95	3,50	3,80	Decafeinado del día	1,40	1,60	1,70
Vanilla Latte	2,85	3,40	3,70				
Caffe Latte	2,55	3,10	3,40	<b>Bebidas frías</b>			
Capuccino	2,55	3,10	3,40	Caffe Latte Helado	2,55	3,10	3,50
Caramel Macchiato	2,80	3,40	3,65	Caramel Macchiato Helado	2,80	3,40	3,80
Mocha Chocolate blanco	3,20	3,75	4,00	Caffe Americano Helado	1,75	2,05	3,40
Café Moka	2,75	3,30	3,55	<b>Alternativas de café</b>			
Café Americano	1,75	2,05	2,40	Toffee Nut Crème	2,45	2,70	2,95
<b>Espresso</b>				<b>Vanilla Créme</b>			
Espresso	<b>Sencillo</b>		<b>Doble</b>	Caramel Apple Cider	2,45	2,70	2,95
	1,45		1,75	Chocolate caliente	2,20	2,45	2,70
<b>Extras</b>				Té caliente Tazo	1,15	1,65	1,65
Espresso Shot adicional			0,55	Tazo Chai	2,70	3,10	3,35
Adicionar jarabe saborizado			0,30	<b>Café en grano: Llamativo</b>			
Leche orgánica y soja a pedido					<b>½ lb</b>	<b>1 lb</b>	
<b>Frappuccino</b>				<b>Nuestros cafés más exóticos e intrigantes</b>			
<b>Mezcla de bebidas heladas</b>				Mezcla Costa de Oro	5,70	10,95	
Café	2,65	3,15	3,65	Tostado francés	5,20	9,95	
Moka	2,90	3,40	3,90	Sumatra	5,30	10,15	
Caramel Frappuccino	3,15	3,65	4,15	Sumatra descafeinado	5,60	10,65	
Moka de coco	3,15	3,65	4,15	Sidame etiope	5,20	9,95	
(oferta limitada)				Moka arábica Sanani	8,30	15,95	
<b>Crème Frappuccino</b>				Kenya	5,30	10,15	
<b>Ice Blended Crème</b>				Tostado italiano	5,20	9,95	
Toffee Nut Créme	3,15	3,65	4,15	Sulawesi	6,10	11,65	
Vanilla Créme	2,65	3,15	3,65	<b>Café en grano: Suave</b>			
Coconut Créme	3,15	3,65	4,15	<b>Cafés más ricos y condimentados</b>			
<b>Taza Te Frappuccino</b>				Tostado Espresso	5,20	9,95	
<b>Mezclas de tés heladas</b>				Tostado Espresso	5,60	10,65	
Taza Citrus	2,90	3,40	3,90	Descafeinado			
Tazoberry	2,90	3,40	3,90	Mezcla Yukón	5,20	9,95	
Taza Chai Crème	3,15	3,65	4,15	Café Verona	5,20	9,95	
				Guatemala Antigua	5,30	10,15	
				Moka arábica Java	6,30	11,95	
				Mocha Java/SWP	6,50	12,45	
				descafeinada			
				<b>Café en grano: Moderado</b>			
					<b>½ lb</b>	<b>1 lb</b>	
				<b>La introducción perfecta a los cafés de Starbucks</b>			
				Mezcla desayuno	5,20	9,95	
				Mezcla Lightnote	5,20	9,95	
				Mezcla Lightnote	5,60	10,65	
				Descafeinada			
				Colombia Nariño	5,50	10,45	
				Mezcla de la casa	5,20	9,95	
				Mezcla de la casa	5,60	10,65	
				descafeinada			
				Fair Trade Coffee	5,95	11,45	

Fuente: Starbucks: Harvard Square, Cambridge, Massachusetts, febrero de 2003.

**Anexo 6** Total mercado minorista en Estados Unidos, en millones de dólares (incluye consumiciones dentro y fuera del hogar)



Otras estimaciones<sup>a</sup> para el mercado de café minorista en Estados Unidos en 2002

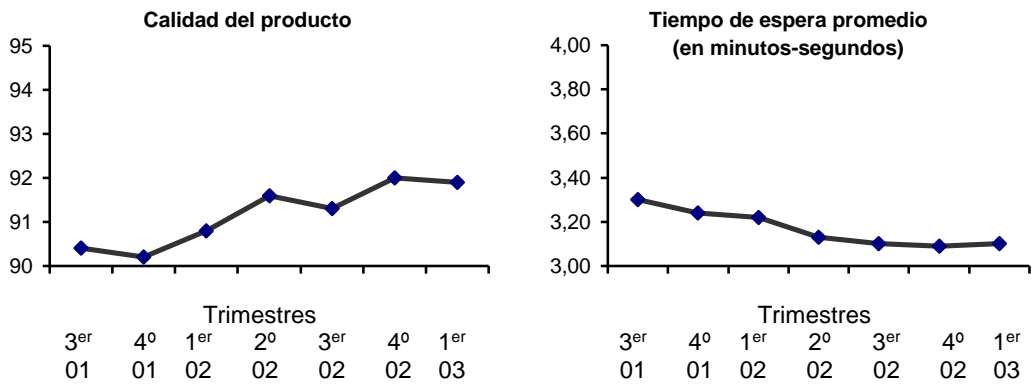
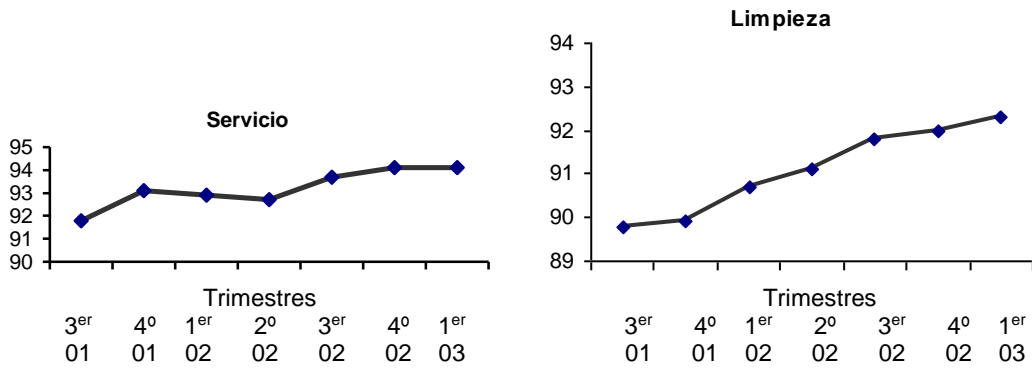
- En el hogar, se estimaba que el café de especialidad era un negocio de 3.200 millones de dólares, del cual se estimaba que Starbucks tenía un 4% del mercado.
- En el canal de servicios de alimentos, se estimaba que el café de especialidad era un negocio de 5.000 millones de dólares, de los cuales se estimaba que Starbucks tenía un 5% del mercado.
- En los almacenes se estimaba que Starbucks tenía un 7,3% del mercado en la categoría de café molido, y una participación del 21,7% en la categoría de café en grano.
- Se estimaba que durante varios años venideros, la totalidad del mercado minorista crecería menos de un 1% por año, pero que el crecimiento en la categoría de cafés de especialidad sería fuerte, con un ratio anual de crecimiento compendiado (CAGR) del 9 al 10%.
- El negocio de Starbucks en Norteamérica tenía proyectado crecer a un ratio anual de crecimiento compendiado de aproximadamente un 20% máximo de crecimiento de ventas.

Fuente: adaptado del informe de la compañía y Lehman Brothers, 5 de noviembre de 2002.

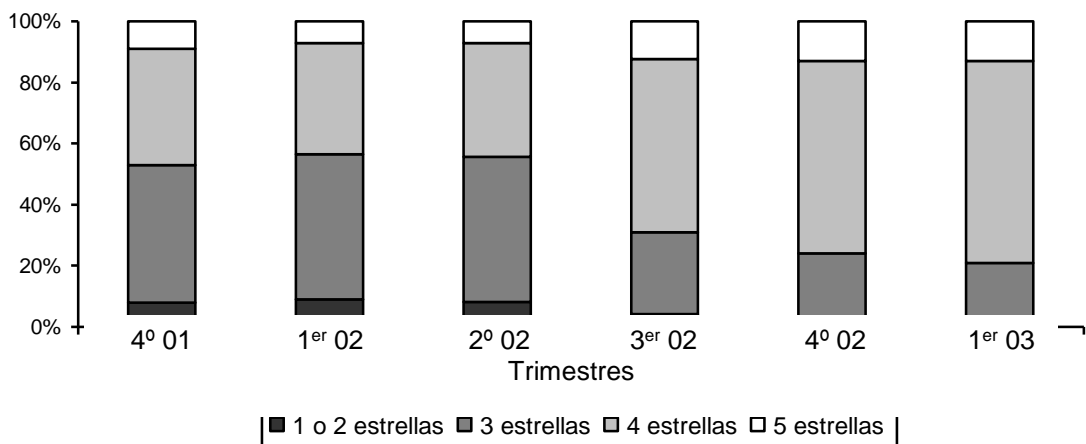
<sup>a</sup> El valor de mercado de las cafeterías minoristas era difícil de estimar debido a lo fragmentado y la falta de monitoreo sobre dicho mercado (cafeterías de especialidad, restaurantes, «delis», quioscos, carros en la calle, almacenes, máquinas expendedoras, etc.).

<sup>b</sup> Los cafés de especialidad incluyen espresso, cappuccino, latte, café moka, café y combinados helados, café gourmet («premium» de grano entero) y café mezclado.

Anexo 7 Puntuaciones de las «fotos instantáneas del consumidor» (locales norteamericanos)



Puntuación de «servicios» legendarios



Fuente: información de la compañía

## Anexo 8 Información sobre retención de clientes de Starbucks

Porcentaje de clientes de Starbucks que han empezado a frecuentar Starbucks por primera vez . . .	
En el pasado año	27%
Hace 1–2 años	20%
Hace 2–5 años	30%
Hace 5 o más años	23%

Fuente: Starbucks, 2002. Basado en una muestra de la base de clientes de Starbucks de 2002.

	Clientes nuevos (primera visita el año pasado)	Clientes establecidos (primera visita hace 5 o más años)
Porcentaje femenino	45%	49%
Edad promedio	36	40
Porcentaje con estudios terciarios + Ingresos promedio (dólares)	37% 65.000	63% 81.000
# tazas de café promedio en la semana (incluye en el hogar y fuera del hogar)	15	19
<b>Actitudes frente a Starbucks:</b>		
Marca de alta calidad	34%	51%
Una marca en la cual confío	30%	50%
Para alguien como yo	15%	40%
Que vale la pena pagar más	8%	32%
Conocida por los cafés de especialidad	44%	60%
Conocida como la experta en cafés	31%	45%
Cafés de mejor sabor	20%	31%
Cafés de la más alta calidad	26%	41%
<b>Opinión global de Starbucks</b>	<b>25%</b>	<b>44%</b>

Fuente: Starbucks, 2002. «Actitudes frente a Starbucks» medidas de acuerdo al porcentaje de consumidores que acordaron con las aseveraciones arriba mencionadas.

## Anexo 9 El comportamiento del consumidor de Starbucks, medido por satisfacción

	Cliente insatisfecho	Cliente satisfecho	Cliente altamente satisfecho
Número de visitas a Starbucks por mes	3,9	4,3	7,2
Ticket promedio tamaño/ estancia (dólares)	3,88	4,06	4,42
Promedio de vida del consumidor (años)	1,1	4,4	8,3

Fuente: De la encuesta de Starbucks 2002 referida a la actividad del consumidor.

**Anexo 10** Ranking de importancia de los atributos clave en crear satisfacción al cliente

Para ser leído: 83% de los clientes de Starbucks mencionan «local limpio» como muy importante en la atribución de la satisfacción del cliente (90+ en una escala de 100 puntos).



Fuente: Informe de la actividad del cliente - Encuesta de Starbucks, 2002.

**Anexo 11** Factores que conducen a las percepciones de “cliente valorado»

<b>¿Cómo puede Starbucks hacerle sentir como un cliente más valioso?</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Mejoras en el servicio (total)</b>	<b>34%</b>
Personal más atento, más amigable	19%
Servicio más eficiente, más rápido	10%
Trato personalizado (que se acuerden de mi nombre, que se acuerden de mi consumición)	4%
Personal más experimentado	4%
Mejor servicio	2%
<b>Ofreciendo mejores precios/programas de incentivos (total)</b>	<b>31%</b>
Taza gratis luego de cierta cantidad de visitas	19%
Precios reducidos	11%
Ofertas especiales, promociones	3%
<b>Otros (total)</b>	<b>21%</b>
Mejor calidad/Variedad de productos	9%
Mejorar el ambiente	8%
Relación con la comunidad/filantropía	2%
Más locales/ubicaciones más convenientes	2%
<b>No sabe/Ya está satisfecho</b>	<b>28%</b>

Fuente: Starbucks, 2002. Basado en una encuesta de la base de clientes de Starbucks en 2002, incluyendo clientes muy satisfechos, satisfechos e insatisfechos.