



**Universidad Nacional Autónoma de
México**

Facultad de Contaduría y Administración

***“Diseño de estrategias para el
posicionamiento de la marca Cup Stop de
Grupo Gigante”***

Diseño de un Sistema o Proyecto

Andrea Añorve Zamorano

Iván Antonio Delgado Morales



México, D.F.

2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**Universidad Nacional Autónoma de
México**

Facultad de Contaduría y Administración

***“Diseño de estrategias para el posicionamiento
de la marca Cup Stop de Grupo Gigante”***

**Diseño de un Sistema o Proyecto
Que para obtener el título de:
Licenciado en Administración**

Presentan:

**Andrea Añorve Zamorano
Iván Antonio Delgado Morales**

Asesor:

LAEC. Jesús Carlos Varela Cota



México, D.F.

2015

A mis padres y a mis Juanitos; a Ana Lilia y a María Luisa, quienes han sido el motor para lograr las metas que me he fijado. Gracias por su apoyo incondicional, por su infinito amor y dedicación; por brindarme la mejor formación posible y por ser mis pilares y mi puerto seguro ¡Los amo y amaré toda la vida!

A Iván, por ser mi colega, cómplice y amigo incondicional. Gracias por estar presente en los momentos más importantes ¡Somos y seremos un gran equipo!

A Ángela, por su amistad incondicional y por impulsarme siempre en mis momentos de incertidumbre.

Andrea

A mi madre, por su amor infinito; por forjar las bases que constituyen mis pensamientos e ideales que hoy tienen su recompensa.

A Gaby, por su inmenso amor y apoyo en todos los aspectos de mi vida. Por el amor que siempre tendré a la niña que tanto procuré de pequeño y que al crecer se convirtió además de mi hermana, en mi amiga.

A mi padre, por su amor y apoyo; por darme las bases de mi formación como persona.

A Andrea, por su amistad desde el principio de la licenciatura; por su apoyo incondicional; por la hermandad que nos une y nos sincroniza; por el gran esfuerzo que juntos logramos con este proyecto.

A Denisse, por estar siempre en mi mente; por inspirarme a no rendirme y seguir adelante; por la amistad inolvidable que marcó nuestras vidas.

Agradecimientos

En primer lugar gracias a nuestra *alma mater*, la Universidad Nacional Autónoma de México, por brindarnos la oportunidad de estudiar una licenciatura y pertenecer a una comunidad pluricultural que nos enriqueció como futuros profesionistas y sobretodo como seres humanos. Egresar de la máxima casa de estudios del país es para nosotros un orgullo que marcará el resto de nuestras vidas ¡Por nuestra raza hablará el espíritu!

Gracias a la Facultad de Contaduría y Administración por las oportunidades que nos brindó a lo largo de estos maravillosos cuatro años, en especial, a los profesores con verdadera vocación que nos transmitieron sus conocimientos y nos inculcaron el amor y la pasión que hoy sentimos por la Administración.

Fue muy gratificante realizar este proyecto de la mano del LAEC. Jesús Carlos Varela Cota, quien lo enriqueció con su experiencia. Gracias por la paciencia y entrega para encauzarnos hasta la culminación de este trabajo, y sobre todo, por las enseñanzas que nos aportó durante estos meses de trabajo en conjunto y que concretaron muchos conocimientos que obtuvimos en la Facultad.

Debemos un especial agradecimiento al Lic. Carlos González de Cosío Vargas por permitirnos realizar este trabajo; a Jesús Ruelas Espinosa por el entusiasmo que nos contagió durante las reuniones que sostuvimos, por las palabras de aliento y el apoyo que nos otorgó para el desarrollo de este trabajo; a Verónica Serrano López, a Héctor Gabriel Agua Valencia, y en general, a los colaboradores de Cup Stop por la paciencia y confianza que nos brindaron para obtener información de primera mano de la marca.

No podemos olvidar a nuestros compañeros y queridos amigos Sandra y Saúl, con quienes compartimos grandes momentos durante esta etapa y a quienes colaboraron en este proyecto escuchando nuestras ideas, aportando sus sugerencias y brindándonos su apoyo durante este proceso.

Índice de Contenido

INTRODUCCIÓN	7
Preguntas de investigación	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Alcance	9
Limitaciones	9
Aportaciones	10
CAPÍTULO I. GENERALIDADES.	11
Historia de la organización	133
Misión	16
Visión	16
Valores	16
Slogan de la marca	16
Logotipo de la marca	17
Plantilla de Personal y Organigrama	18
Organigrama General del giro de alimentos de Grupo Gigante	19
Organigrama General de Cup Stop.....	20
Organigrama del área de Mercadotecnia de Cup Stop	21
Políticas	22
Productos Ofrecidos	24
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO.	25
Investigación de Mercado.	279
Importancia de la Investigación de Mercados	320
Diferencias entre lo cualitativo y lo cuantitativo.....	32
Investigación Cualitativa	33
Observación Directa e Indirecta.	33
Entrevista	40
Investigación Cuantitativa	47
Encuestas en línea a consumidores de café	48
Cuestionarios a colaboradores	60
Encuesta a Clientes.....	74
Análisis de Precios	900
Diagnóstico General de Cup Stop	93
Análisis Interno.....	93
Análisis Externo	94
Análisis FODA	98
CAPÍTULO III. ESTRATEGIAS.	105

Estrategia de Imagen Corporativa	105
Objetivo	105
Tácticas.....	108
Evaluación de la estrategia.....	117
Resultados esperados.....	118
Estrategia de Marketing Interno (endomarketing).	119
Objetivo	120
Tácticas.....	120
Evaluación de la estrategia.....	124
Resultados esperados.....	126
Estrategia de capacitación de los colaboradores	1266
Objetivo	126
Tácticas.....	127
Evaluación de la estrategia.....	135
Resultados esperados.....	136
Estrategia de procesos estandarizados en Cup Stop.	137
Objetivo	137
Tácticas.....	137
Evaluación de la estrategia.....	140
Resultados esperados.....	141
Estrategia para clientes.....	142
Objetivo	142
Tácticas y actividades	142
Evaluación de la estrategia.....	154
Resultados esperados.....	155
Modelo de satisfacción de clientes internos y externos.	157
Repercusiones financieras con la implementación de las estrategias propuestas	158
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES.	162
GLOSARIO.	169
REFERENCIAS.	175
Referencias bibliográficas.....	175
Referencias electrónicas	176
ANEXOS.	179

Introducción

Grupo Gigante, S.A.B. es una sociedad mercantil que opera desde 1962 importantes empresas de los ramos de autoservicio, cafeterías y comercio especializado, dentro de las que destacan: Office Depot, The Home Store, Panda Express, Restaurantes Toks, PetCo, Align Pro, Gigante Grupo Inmobiliario, Beer Factory, y Cup Stop, siendo esta última el punto focal de este trabajo.

En el año 2012 Grupo Gigante decidió incursionar en el mundo del café con la marca Cup Stop bajo un concepto de café para llevar, locales optimizados, menú simplificado y la promesa de que el cliente realizaría la compra en un tiempo no mayor a 5 minutos. Esto resultaba muy atractivo para quienes no tenían tiempo para estar formados en largas filas debido a su ajetreado ritmo de vida en la ciudad.

Inicialmente se tenía contemplada la apertura de 32 unidades durante el primer año de operaciones y continuar con la expansión hasta alcanzar las 75 sucursales para 2015, sin embargo, comenzó el ejercicio 2015 con 10 sucursales y finalizó únicamente con 8 en funcionamiento, siendo esto un indicador de la deficiencia en la planeación y el manejo de la marca.

Derivado del acercamiento que tuvimos con la marca a través de la asignatura empresarial impartida por Restaurantes Toks y promovida por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, nos surgió el interés de realizar un análisis de las cafeterías Cup Stop, aplicando los conocimientos adquiridos a lo largo del estudio de nuestra licenciatura para comprender las causas por las que no se habían alcanzado los objetivos planteados.

El primer capítulo de este trabajo pretende aportar una perspectiva general de la empresa Operadora de Café y Chocolate de Especialidad, S.A. de C.V., comercialmente llamada Cup Stop (La Parada de la Taza), abordando su historia, concepto, segmento de mercado al que está orientada, visión, misión y valores, así como sus políticas y estructura orgánica.

Dentro del segundo capítulo se emplean las herramientas de investigación de mercado para realizar un diagnóstico de la marca y detectar así sus principales problemáticas y

necesidades. Dichas herramientas fueron aplicadas a clientes, consumidores de café y personal de Cup Stop con la finalidad de obtener un panorama general de la empresa.

El tercer capítulo propone estrategias y proyecta los resultados a corto plazo en cada una de ellas para la solución de las problemáticas detectadas de la marca Cup Stop. Tales estrategias se clasifican en cuatro perspectivas: corporativa, de formación y crecimiento, de procesos y de clientes

Finalmente, el cuarto capítulo aborda las conclusiones generales de este trabajo, los objetivos logrados y los aprendizajes obtenidos durante la elaboración del mismo.

Entendiendo que una empresa es un sistema en el que sus áreas son interdependientes, de modo tal que las deficiencias de un área afectan el correcto funcionamiento del resto, es importante para nosotros destacar que a pesar de que el enfoque de este trabajo es el área de Mercadotecnia, con la finalidad de obtener un diagnóstico confiable de la empresa, también se tomaron en cuenta aspectos de Recursos Humanos y Operaciones.

Preguntas de investigación

¿Cuáles han sido las principales causas de la falta de crecimiento de la marca?

¿Qué estrategias podrían implementarse para lograr el posicionamiento de la marca?

Objetivo General

Realizar un diagnóstico de la marca Cup Stop de Grupo Gigante para la detección de las principales necesidades y problemáticas con la finalidad de diseñar y proponer estrategias que impulsen a la marca para alcanzar un posicionamiento en el mercado de las cafeterías en México, que se vea reflejado en mayores utilidades.

Objetivos Específicos

1. Conocer los antecedentes y generalidades de la empresa.
2. Identificar el perfil de los clientes de Cup Stop.

3. Conocer la principal competencia de la marca.
4. Identificar los productos más vendidos.
5. Identificar las necesidades de los clientes.
6. Detectar las necesidades de los colaboradores para el mejorar las operaciones en los puntos de venta.
7. Detectar puntos estratégicos de contacto con los clientes y posibles clientes.
8. Detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la marca.
9. Conocer los atributos que perciben los colaboradores, clientes y no clientes de la marca Cup Stop.

Alcance

Se realizó un diagnóstico administrativo orientado a la gestión de la marca Cup Stop, de las 10 sucursales ubicadas en la Ciudad de México, empleando la metodología de la investigación de mercados con herramientas cualitativas y cuantitativas, aplicadas para la obtención de información de consumidores de café, clientes y personal de la empresa.

Limitaciones

El proyecto está basado en los datos proporcionados por la empresa y en los resultados obtenidos de la investigación de mercados elaborada de febrero a noviembre del año 2015.

Por políticas de confidencialidad de Grupo Gigante, para la realización de este proyecto no nos fueron proporcionadas cifras financieras. Asimismo cierta información organizacional que consideran importante de resguardar, no será mencionada en este proyecto.

La decisión de implementar las estrategias propuestas en este trabajo queda a discreción de los directivos de la empresa.

Aportaciones

Este trabajo pretende mejorar la gestión que ha tenido la marca Cup Stop, diseñando estrategias que ayuden a la solución de las problemáticas detectadas en el diagnóstico obtenido a través de herramientas de investigación de mercados. De igual forma, este estudio busca contribuir con la experiencia de Cup Stop a otros negocios del giro, o bien sea de uno distinto, para mejorar sus prácticas.

CAPITULO I

GENERALIDADES

Operadora de Café y Chocolate de Especialidad, S.A. de C.V., comercialmente llamada Cup Stop, es una empresa mexicana constituida en el año 2012 por Grupo Gigante, S.A.B., como parte de una estrategia de expansión que buscaba incorporar una cadena de cafeterías al giro de alimentos de esta sociedad. Cup Stop está enfocada al mercado del *Fast Coffee*, es decir, el café para llevar. Su cartera de productos abarca básicamente bebidas calientes y frías, panes, sándwiches, chapatas y pasteles.

Como se muestra en la Tabla 1, el segmento de mercado o *target* al que va dirigido Cup Stop, son hombres y mujeres de 18 a 35 años, de nivel socioeconómico C y C+, de raza y religión indistinta, habitantes de la Ciudad de México que laboran en una oficina y/o son estudiantes que disponen de poco tiempo libre debido a sus horarios, por lo que cuando compran café, preferentemente lo piden para llevar y lo consumen en sus centros de trabajo o estudio en donde pasan la mayor parte de su día. Son clientes que por el ritmo ajetreado de vida que llevan, no pueden ni desean destinar más de 10 minutos para adquirir una bebida. Son personas que aspiran acudir a cafeterías de alto renombre con mayor frecuencia pero no están dispuestos a erogar diario esa cantidad de dinero, por lo que optan por consumir en otras cafeterías y esperan los productos sean más económicos y de calidad mayor o equiparable.

Target Cup Stop	
Sexo	Indistinto.
Edad	18 - 35años.
Raza y religión	Indistinta.
Perfil Psicográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Poca disponibilidad a pagar precios altos por un producto en una cafetería. • Buscan productos económicos y de calidad.
Nivel socioeconómico	C Este segmento se caracteriza por haber alcanzado un nivel de vida práctica y con ciertas comodidades. Cuenta con una infraestructura básica en entretenimiento y tecnología. Actualmente representa el 17% de los hogares urbanos del país. ¹
	C+ Es el segundo estrato con el más alto nivel de vida del país. Al igual que el anterior, este segmento tiene cubiertas todas las necesidades de calidad de vida, sin embargo tiene limitantes para invertir y ahorrar para el futuro. Actualmente representa el 14.2% de los hogares urbanos del país.
Estilo de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados y/o estudiantes con poco tiempo. • Ritmo acelerado de vida.

Tabla 1. Target de Cup Stop.

¹ López, H. *Niveles Socioeconómicos y Distribución del gasto*. (2009).

En el año 2013, Federico Bernardo Quirós, Director General de Grupo Gigante, mencionaba en una entrevista al periódico El Economista que el plan de expansión de Cup Stop tenía contemplada la apertura de 32 unidades para ese año, con una inversión de hasta 28 millones de pesos y continuar hasta llegar a 75 locales para el año 2015.²

“El sector del café en México cada día es más competido. Se calcula que de los más de cien mil puntos de venta de café en el país, sólo el 16.5 por ciento son cafeterías especializadas, el resto lo comprenden otros establecimientos como tiendas de conveniencia. El sector de las cafeterías representa ventas superiores a 135 millones de pesos diarios en el país.” (Chávez, H.A. 2014).

En la Tabla 2 se muestra la participación de mercado de las 4 cadenas de cafeterías con más establecimientos en México³:

Cafetería	Establecimientos	Participación de mercado
Cielito Querido Café	42	2.8%
The Italian Coffee Company	392	12.5%
Café Punta del Cielo	130	25.39%
Starbucks Coffee	413	49.53%

Tabla 2. Participación de mercado de las cafeterías más importantes de México.

Historia de la organización

En 1971, Grupo Gigante introdujo a México un concepto de cafeterías familiares bajo el nombre de Toks, que resultó muy novedoso y tuvo niveles de aceptación muy altos que la llevaron a posicionarse como una de las cadenas más prestigiadas dentro de la industria restaurantera del país. 44 años más tarde el Grupo vio en el mercado de cafeterías una gran oportunidad de negocio por lo que decidió retomar su experiencia dentro de ese rubro con el propósito inicial de adquirir la cadena de cafeterías Finca Santa Veracruz, sin embargo, no se concretó el proceso de compra-venta y optaron por crear su propia cadena.

² El Economista, “Cafeterías despiden delicioso aroma a expansión” (2013)

³ El Financiero, “¿Quién es quién en las cafeterías de cadena?” (2014).

El actual Gerente de Operaciones de Cup Stop, Jesús Ruelas Espinosa, fue llamado por el Subdirector de Operaciones de Restaurantes Toks, Carlos González de Cosío, para colaborar con Grupo Gigante en la creación de un concepto de cafetería que resultara innovador. Jesús Ruelas contaba ya con la experiencia en cafeterías debido a que anteriormente había trabajado en el área administrativa de Starbucks, por lo que la creación de un concepto de cafetería llamó su atención y aceptó formar parte dicho proyecto.

Durante una conversación con el Gerente de Operaciones de Cup Stop, nos refirió que al observar detenidamente el ritmo y forma de vida que la mayor parte de la población tiene en la Ciudad de México, pensaron que el concepto de una cafetería rápida que ofreciera productos de calidad para llevar, a un precio competitivo, sería ideal para un público con el estilo de vida ciudadano. Esto dio pie a la creación de un modelo de negocio al que denominaron *Fast Coffee*, el cual pretendía tomar aspectos de las tiendas de conveniencia como el autoservicio, y también de las grandes cadenas de cafeterías, ofreciendo los productos más vendidos de la principal cadena de cafeterías en la Ciudad, Starbucks, a precios más accesibles y sin la complejidad que para algunas personas representa adquirir un producto de esa marca debido a los nombres en inglés de algunos productos y a la denominación de los tamaños dentro de esa cafetería.

Para poder ofrecer productos similares a los de las grandes cadenas de cafeterías a precios más accesibles, era necesario disminuir los gastos de operación, por lo que se decidió rentar locales menores a 100m² y optimizarlos de tal manera que permitieran el flujo rápido de los clientes. Dado que el concepto estaba siendo planeado para que solamente los clientes entraran al establecimiento, efectuaran su compra y salieran inmediatamente, no se contempló proveer de mobiliario como sillas ni mesas, únicamente el indispensable para el funcionamiento de las tiendas.

La idea del negocio requirió una planeación estratégica de aproximadamente dos años, en los que se evaluaron distintas alternativas de nombre e imagen para la marca que finalmente iniciaría operaciones el 19 de diciembre de 2012 con su primera sucursal ubicada en Plaza Polanco, bajo el nombre de Cup Stop.

A principios del año 2013, Cup Stop contaba con 4 cafeterías ubicadas en la calle Jaime Balmes, afuera de las estaciones Cuautitlán y Lechería del Tren Suburbano y en la Avenida

División del Norte. Estas tres últimas cafeterías cerraron a los pocos meses de funcionamiento ya que el mercado de esas zonas no fue receptivo a la marca, obteniéndose niveles muy bajos de venta que no resultaron rentables.

En la Ilustración 1, se muestra en una línea del tiempo el proceso de apertura de las 10 sucursales con las que contaba Cup Stop en febrero de 2015, mes en que formalmente iniciamos este proyecto de titulación.

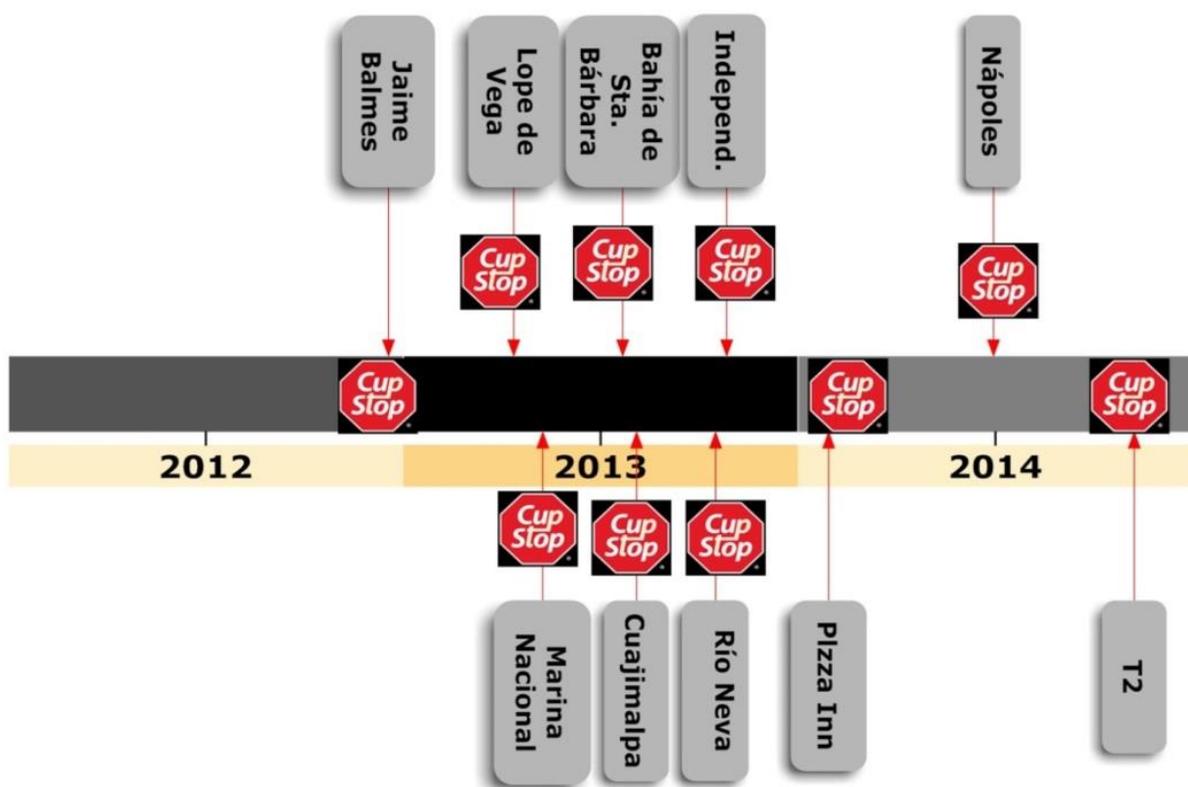


Ilustración 1. Apertura de sucursales de Cup Stop (2012-2014).

Misión

Llevar al mundo del canal de conveniencia, el café de especialidad.

Visión

Llevar el concepto de Cup Stop a todo aquél que busca un café de conveniencia en México y Latinoamérica.

Valores

- Brindar al cliente el mejor **servicio** durante su visita a nuestras sucursales.
- Ofrecer **calidad** en todos nuestros productos.
- Proporcionar un servicio de **rapidez** a nuestros clientes, entendiendo que son personas que disponen de poco tiempo para realizar su compra.
- Mantener un **precio** competitivo con respecto a la competencia.
- Lograr una **eficiencia operativa** que se vea reflejado en la satisfacción de nuestros clientes.

Slogan de la marca

El café de la ciudad.

Debido al concepto de *Fast Coffee* que la empresa tiene como eje rector, se instauró este *slogan* tratando de comunicar que es una cafetería que ofrece rapidez a las personas que tienen un estilo de vida ciudadano, es decir, muchas actividades a realizar y poco tiempo libre.

Logotipo de la marca

Cup Stop inició sus operaciones con este logo que se compone de cuatro abstracciones:



Ilustración 2. Logo de Cup Stop.
2012.

- Tiene como forma principal un octágono rojo que representa las señalizaciones de “alto”. Lo que la marca quiere comunicar con esta forma es que la gente haga una parada en su rutina y tome unos minutos para adquirir un café.
- El nombre de la marca en blanco a excepción de las letras “P” y “T” que están interconectadas y se encuentran en color crema. La unión de estas letras pretende representar las rutas de las aplicaciones que la gente consulta para localizar diferentes ubicaciones en sus dispositivos electrónicos.
- El interior de las letras “O” y “P” representa un grano de café.
- Los colores empleados en el logo simbolizan el rojo de los cafetos; y los colores crema y blanco la espuma de las bebidas calientes preparadas con café y leche.

A pocos meses del inicio de operaciones, la marca decidió añadir a su logotipo la palabra “café” a consecuencia de que el público ingresaba a los establecimientos preguntando si ahí podían encontrar otros productos que no estaban relacionados en lo absoluto con el giro de la empresa.



Ilustración 3. Logo actual de Cup
Stop.

Plantilla de Personal y Organigrama.

La siguiente tabla muestra la planilla de personal de las cafeterías de Cup Stop al mes de mayo de 2015:

Sucursal	Encargados	Baristas	Gerentes	Total de empleados
Jaime Balmes	2	5	1	8
Río Neva	1	4	1	6
Lope de Vega	2	6	1	9
Aeropuerto	2	3	1	6
Plaza Inn	1	4	1	6
Nápoles	1	3	1	5
Independencia	1	3	1	5
Salvador Agraz	1	4	1	6
Marina Nacional	1	4	1	6
Total	12	36	9	57

Tabla 3. Plantilla de personal de las Cafeterías de Cup Stop. Mayo 2015.

De acuerdo a la información proporcionada por el Gerente de Operaciones de Cup Stop y con la información de la Tabla 3, se elaboraron los siguientes organigramas:

Organigrama General del giro de alimentos de Grupo Gigante

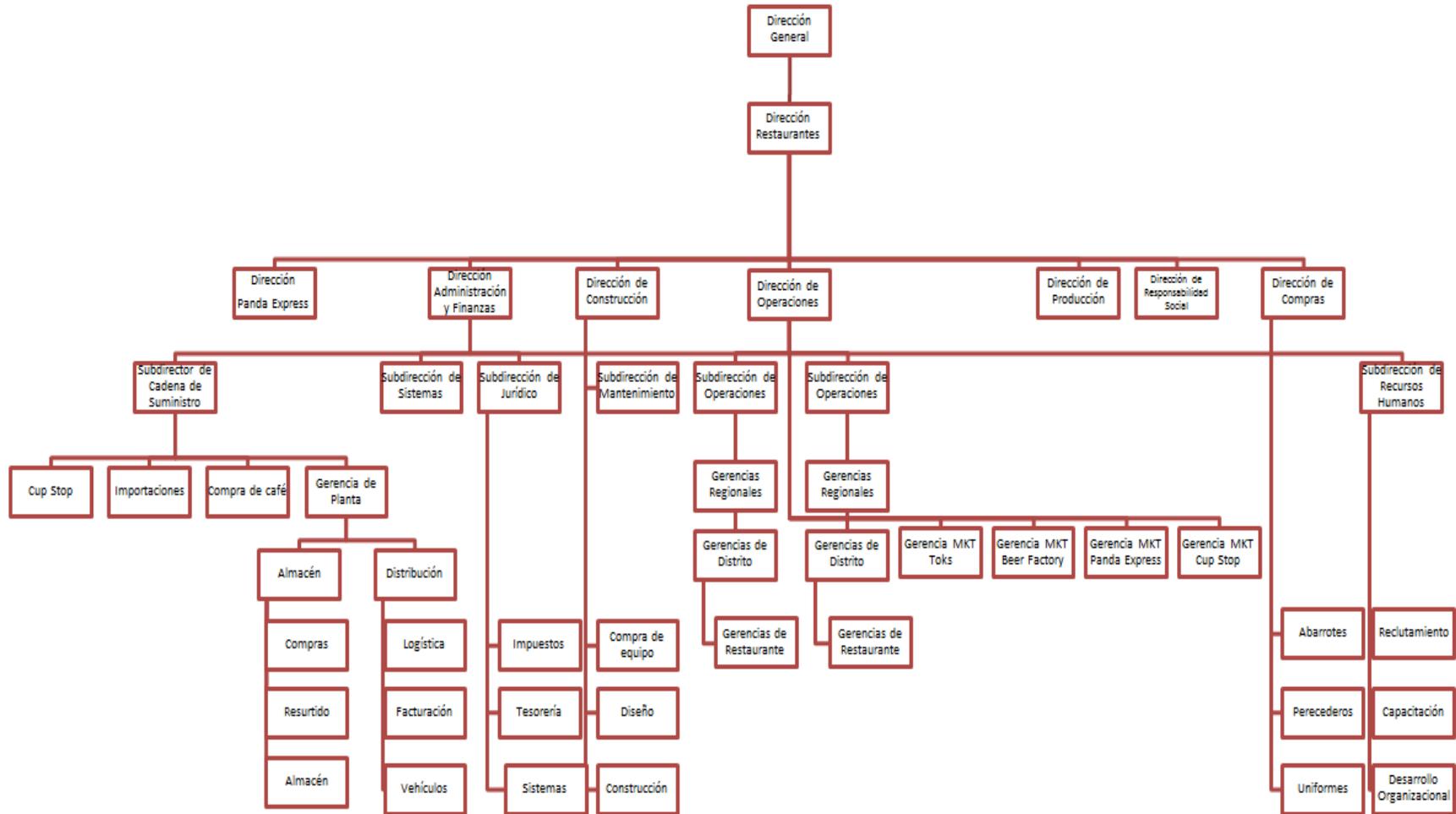


Ilustración 4. Organigrama General del Giro de Alimentos de Grupo Gigante. Mayo 2015.

Organigrama General de Cup Stop

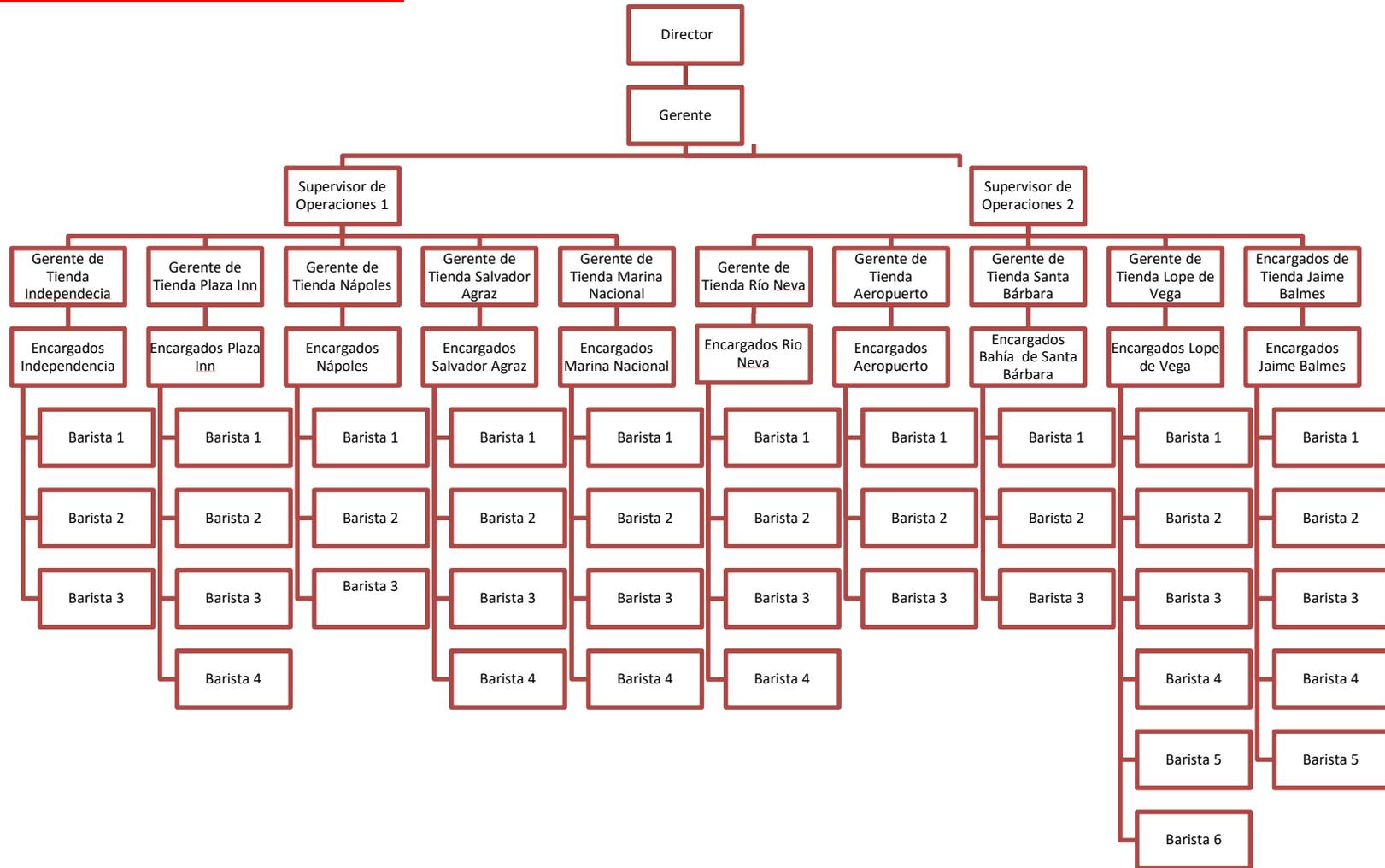


Ilustración 5. Organigrama General de Cup Stop. Mayo de 2015.

Observaciones:

- La Supervisora de Operaciones 2, también es la Gerente de Tienda de la Sucursal Lope de Vega.
- Dentro de las áreas de Finanzas, Recursos Humanos y Mercadotecnia de Grupo Gigante (Ilustración 4), hay un responsable de la marca Cup Stop, quienes además de reportarle a su jefe inmediato, le reportan también al Gerente de Cup Stop.

Organigrama del área de Mercadotecnia de Cup Stop

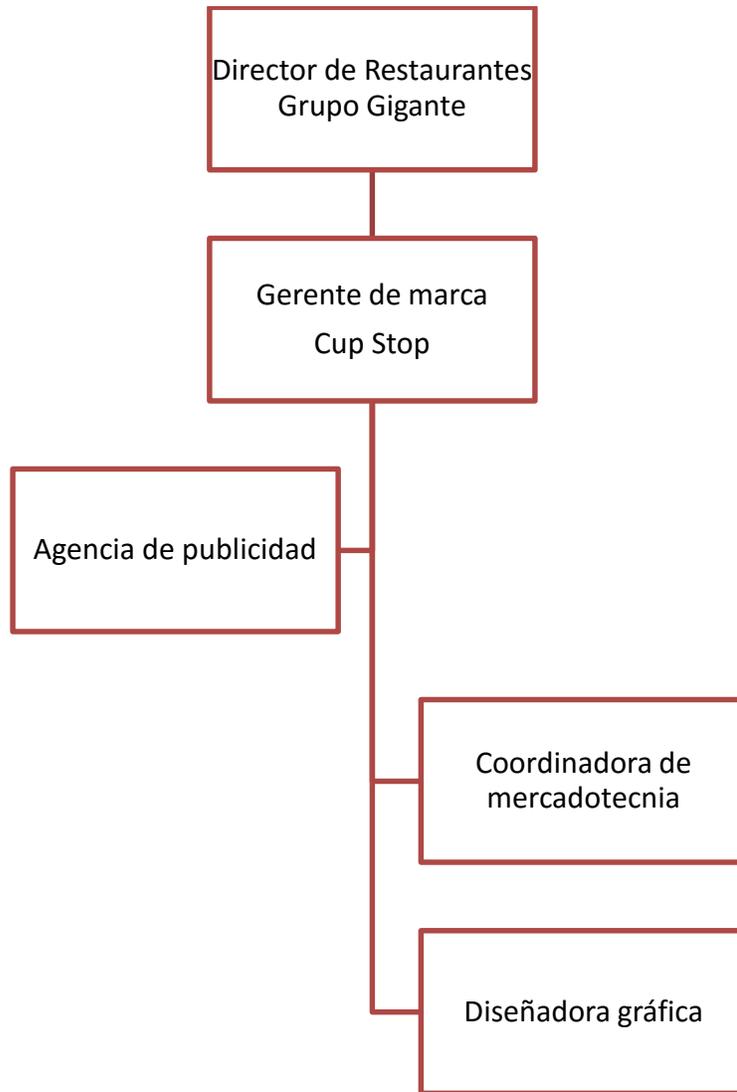


Ilustración 6. Organigrama de mercadotecnia. Octubre de 2015.

Políticas

Las políticas consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “enunciados”; a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores. En las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente y contribuya a un objetivo. Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, permitiendo así a los administradores delegar la autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados. (Koontz y Weihrich, 1998)

Cup Stop no cuenta con políticas establecidas en algún documento, no obstante, al preguntarles a los Supervisores de Operaciones al respecto, nos proporcionaron las que se muestran a continuación, indicándonos que son las guías generales de acción que rigen las actividades de la empresa en su día a día.

- Los trabajadores tienen una tolerancia máxima de 10 minutos en su hora de entrada.
- Los trabajadores deben portar el uniforme completo, que consiste en pantalón negro, blusa o camisa roja o blanca con el logotipo de la marca, calcetines negros o blancos, zapatos negros, gorra y delantal rojo con el logotipo de la marca) con pulcritud.
- No está permitido el uso de aretes, pulseras ni anillos en las horas de trabajo.
- Las colaboradoras deberán mantener el cabello recogido durante las horas de trabajo.
- Está prohibido utilizar el teléfono celular en horas de trabajo.
- El presupuesto mensual asignado a cada sucursal se basará en las ventas del mes anterior.
- La merma no debe ser mayor al 4% del total de las ventas en ninguna sucursal.
- Los incentivos se promoverán con base en la puntualidad. Quienes sean puntuales serán merecedores de una propina.
- Referente a la contratación, se procura que los colaboradores no vivan a más de una hora del lugar de trabajo.
- Los requerimientos de productos y/o insumos se efectúan cada tercer día.

- Los precios que se establecen deben estar en un punto medio entre tiendas de conveniencia y grandes cadenas de cafeterías.
- El tiempo del servicio no debe ser mayor a 10 minutos.

Cabe mencionar que la aplicación y rigurosidad de estas políticas queda a criterio de los Supervisores de Operaciones, por lo que el clima laboral no es igual en las sucursales a cargo de un Supervisor y del otro.

Productos Ofrecidos

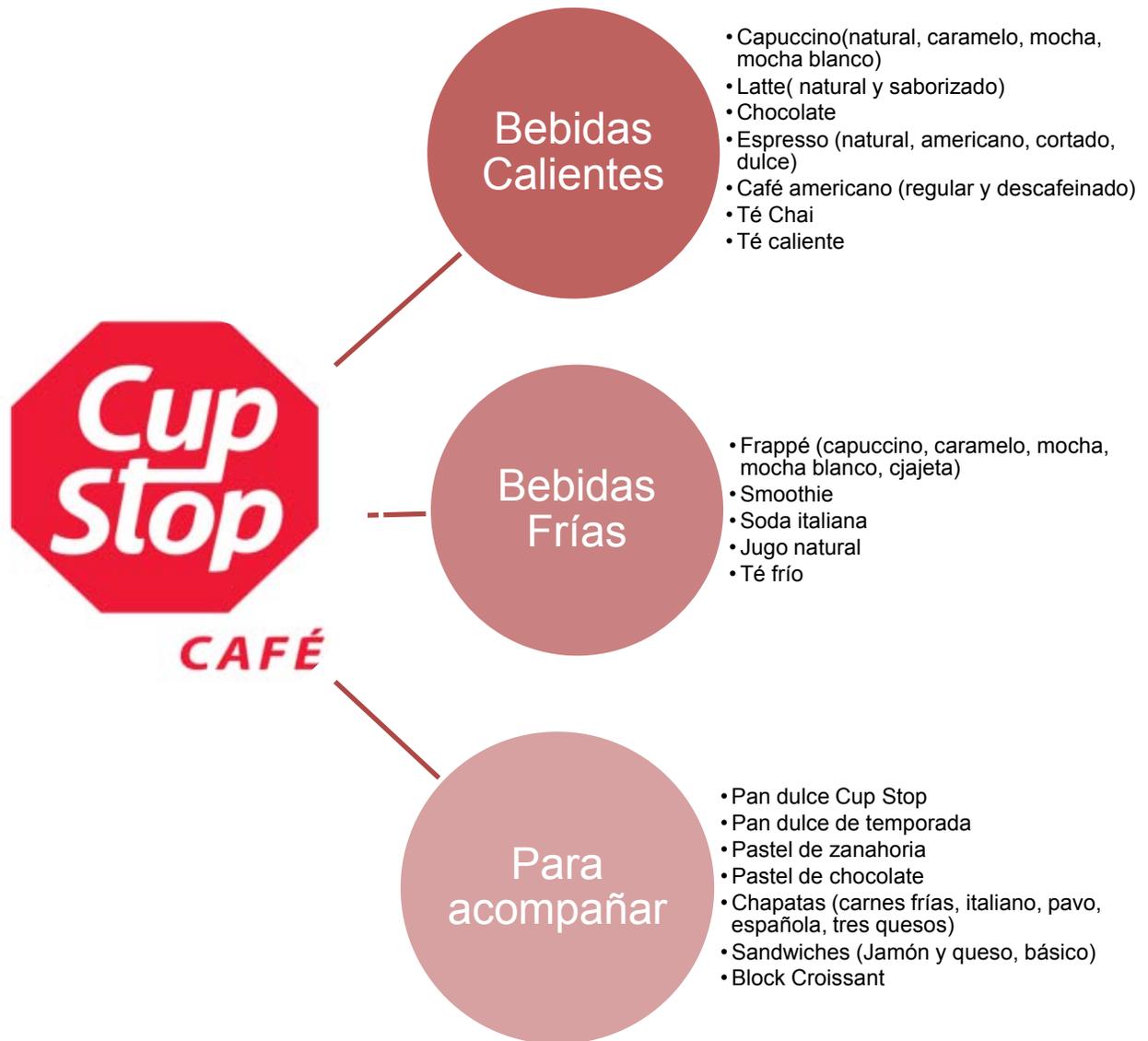


Ilustración 7. Productos Cup Stop. Abril 2015

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO

En este capítulo se podrá apreciar el diagnóstico efectuado a la marca Cup Stop, elaborado a partir de las herramientas de investigación de mercado, tanto cuantitativas como cualitativas. Al ser la marca Cup Stop el objeto de estudio, el enfoque de la presente investigación fue referente a la Mercadotecnia aplicada por parte de la empresa Operadora de café y chocolate de especialidad, S.A. de C.V.

El capítulo consta de cinco apartados que son: el acercamiento con la marca por medio de la observación directa e indirecta; aplicación de cuestionarios a los Supervisores de Operaciones; aplicación de encuestas a consumidores de café, a colaboradores y clientes de Cup Stop, para finalmente elaborar el diagnóstico identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas de la marca.

La American Marketing Association (2007) indica que la mercadotecnia es la actividad, grupo de instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofrecimientos que tengan valor para los consumidores, clientes, colaboradores y sociedad en general. La mercadotecnia comprende básicamente 6 áreas, las cuales se muestran en la Ilustración 8.

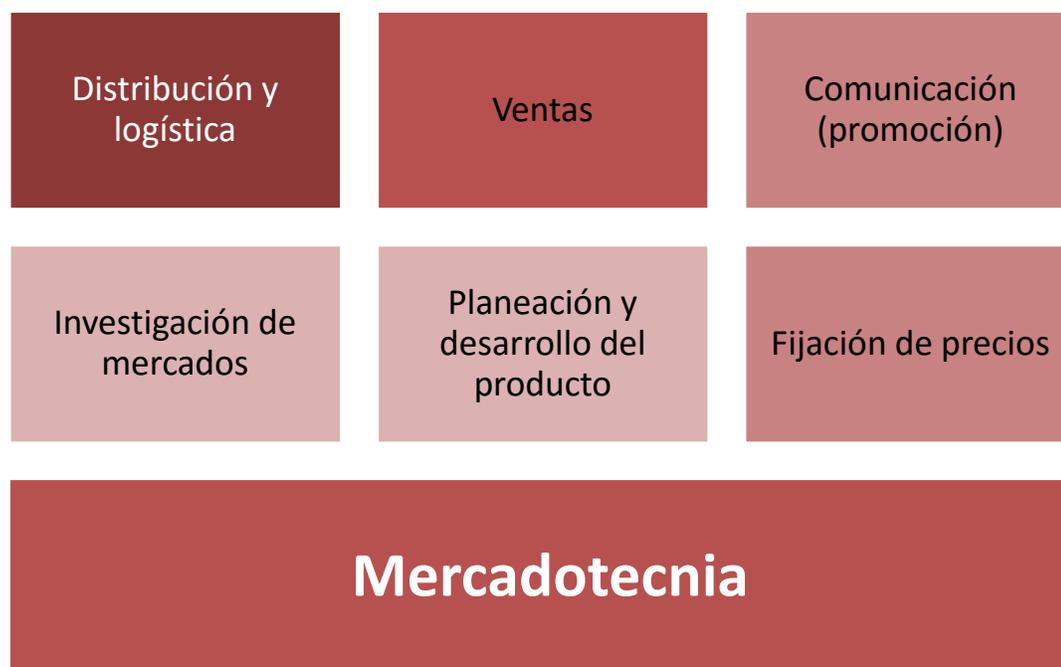


Ilustración 8. Áreas de la Mercadotecnia. (Munch, 2007)

- **Distribución y logística.**

Kotler y Armstrong (2008) define la distribución como las actividades de la empresa que pone el producto a disposición de los consumidores meta. Y a la logística como las tareas necesarias para planificar, implementar y controlar el flujo físico de materiales, productos terminados e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de consumo para satisfacer las necesidades del cliente de manera rentable.

- **Ventas.**

Laura Fischer y Jorge Espejo (2004), consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)".

- **Comunicación (promoción).**

Lambin (1995) indica que la organización de la comunicación, como función del marketing tiene por objetivo, producir el conocimiento para los productores, distribuidores y compradores, a través de los diferentes flujos de comunicación; Para ello las organizaciones deben desarrollar un proceso de comunicación de mercadotecnia, que abarca el conjunto de señales emitidas por la empresa a sus diferentes públicos, es decir, hacia clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal.

Kotler y Armstrong (2013) define a la promoción como las actividades que comunican los méritos el producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo.

- **Investigación de mercados.**

La investigación de mercados es "una recopilación sistemática, registro, análisis y distribución de datos e información sobre los problemas y oportunidades de mercadotecnia. (Sandhusen, 2012).

Conocer las necesidades del cliente y sus grados de satisfacción en cuanto al producto o servicio que ofrece la empresa, es fundamental para el crecimiento de la misma.

- **Planeación y desarrollo del producto.**

Producto significa la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Los consumidores favorecerán a los productos que ofrezcan la mayor calidad, el mejor desempeño y las características más innovadoras; por lo tanto la organización debería dirigir su energía a hacer mejoras continuas a los productos. (Kotler, 2013).

- **Fijación de precios.**

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio El precio es el único elemento de la mezcla de marketing (Precio, Plaza, Producto, Plaza) que produce ingresos; todos los demás representan. (Kotler y Armstrong, 2013).

A continuación se mencionan algunos criterios para la fijación de precios:

- Valor para el cliente.
- Buen valor (Combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo).
- Valor agregado.
- Costos.
- Márgenes de utilidades.
- Precios de la competencia.

Investigación de Mercado.

La investigación de mercados es la función que vincula al consumidor, cliente y público con el vendedor a través de información utilizada para identificar y definir las oportunidades y los problemas de comercialización; generar, refinar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño de la comercialización; y mejorar la comprensión de la comercialización como un proceso. La investigación de mercados especifica la información necesaria para abordar estas cuestiones, diseña el método de recolección de información, administra e implementa el proceso de recogida de datos, análisis de los resultados, y comunica los resultados y sus implicaciones. (AMA 2004).

Este proceso incluye concretar qué información se necesita, diseñar el método para recopilar la información, gestionar y ejecutar la recopilación de datos, analizar los resultados y comunicar las conclusiones y sus implicaciones.

Según Malhotra, la investigación de mercados intenta aportar información precisa que refleje la situación real. Es objetiva y debe realizarse de forma imparcial. Aunque siempre es influida por la filosofía del investigador, debería estar libre de los sesgos personales o políticos del investigador o de la administración. La investigación que está motivada por un beneficio personal o político infringe los estándares profesionales, ya que implica un sesgo deliberado para obtener hallazgos predeterminados.

La investigación de mercados incluye identificación, recopilación, análisis, difusión y uso de la información. Cada fase de este proceso es importante. Se identifica o define el problema u oportunidad de la investigación de mercados, y luego se determina la información que se requiere para investigarlo.

Importancia de la Investigación de Mercados

La importancia de la investigación de mercados radica en dos puntos:

1. Identifica problemas de marketing.

La investigación para la identificación del problema se lleva a cabo para ayudar a identificar problemas que quizá no sean evidentes a primera vista, pero que existen o es probable que surjan en el futuro.

2. Apoya para la solución de problemas de marketing.

Una vez que se ha identificado un problema o una oportunidad, se realiza la investigación para la solución del problema, cuyos hallazgos se utilizan para tomar decisiones que resolverán problemas de marketing específicos

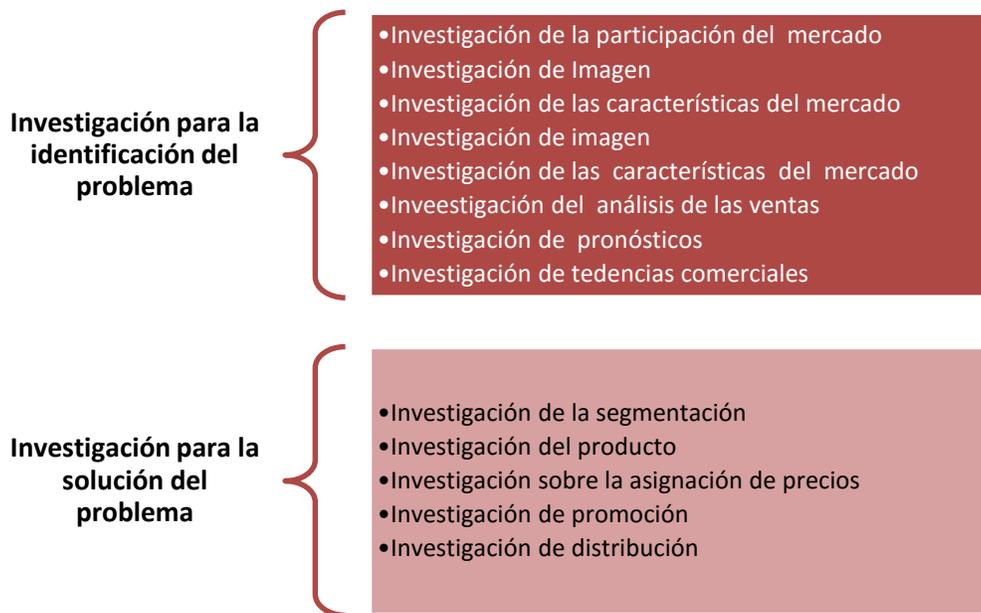


Ilustración 9. Investigación de Mercados. (Malhotra, 2008).

La investigación de mercado contribuye al beneficio de la empresa pues:

- Permite adaptar mejor los productos a las condiciones de la demanda.
- Perfecciona los métodos de promoción.
- Hace más eficaz el sistema de ventas y el rendimiento de los vendedores.
- Impulsa a los directivos a la reevaluación de los objetivos previstos.
- Estimula al personal al saber que la empresa tiene un conocimiento completo de la situación del mercado y que está orientada al logro de objetivos bien definidos.

Las aplicaciones que pueden dársele a la investigación de mercados, pueden ser las siguientes:

- **Análisis del consumidor:** usos y actitudes, análisis de las motivaciones, posicionamiento de la imagen y marcas, tipologías y estilos de vida, satisfacción de los clientes.
- **Efectividad publicitaria:** pre-test publicitario, post-test de campañas, seguimiento de la publicidad, efectividad promocional, análisis de las herramientas de internet.
- **Análisis del producto:** test de concepto, análisis de sensibilidad al precio, test de producto, test de envase y/o etiqueta, test de marca,
- **Estudios comerciales:** áreas de influencia de establecimientos comerciales, imagen de establecimientos comerciales, comportamiento del comprador en punto de venta.
- **Estudios de distribución:** auditoria de establecimientos detallistas, comportamiento y actitudes de la distribución, publicidad en punto de venta.
- **Medios de comunicación:** audiencia de medios, efectividad de soportes, análisis de formatos y contenidos.
- **Estudios sociológicos y de opinión pública:** sondeos electorales, estudios de movilidad y de transporte, investigación sociológica, estudios institucionales.

Para realizar el diagnóstico mercadológico de la marca Cup Stop, se emplearon las siguientes herramientas de la metodología de la investigación:



Ilustración 10. Metodología empleada para la realización de este proyecto.

Diferencias entre lo cualitativo y lo cuantitativo⁴

Cualitativa	Cuantitativa
<ul style="list-style-type: none"> • Supone la recogida, análisis e interpretación de datos que no son medibles, no pueden sintetizarse en forma de números. 	<ul style="list-style-type: none"> • La investigación cuantitativa es aquella que se dirige a recoger información objetivamente medible.
<ul style="list-style-type: none"> • Permiten aproximarse a problemas y comprenderlos, se utilizan muestras pequeñas, y por tanto no representativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un análisis apropiado para muestras grandes.
<ul style="list-style-type: none"> • Interesa el porqué y la descripción de los hechos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requieren muestras representativas de la población a estudiar. • En el análisis cuantitativo interesan cuántos son.

Tabla 4. Diferencias entre lo cualitativo y cuantitativo.

⁴ Del Castillo, A. *Investigación de Mercados*. (2007).

Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa permite obtener datos descriptivos sobre el objeto a estudiar, por ello esta técnica fue ideal para recabar más datos sobre la marca Cup Stop, acercándonos más hacia el cliente y los colaboradores de la cafetería.

Observación Directa e Indirecta

Como primer acercamiento a la marca, dentro de la observación indirecta, consultamos diversos artículos periodísticos⁵ acerca del lanzamiento de la nueva empresa de Grupo Gigante. Posteriormente visitamos las sucursales en calidad de comprador encubierto o *mystery shopper* para conocer de primera mano el servicio y los productos que ofrecía la marca, considerando los siguientes factores:

- Ubicación del punto de venta.
- Rapidez del servicio.
- Distribución interna de la tienda e instalaciones.
- Competencia cercana alrededor de la tienda.
- Apariencia de la sucursal y facilidad para ubicarla.
- Identificación de clientes potenciales.
- Calidad del servicio brindado.
- Número de personas que transitan en frente de las sucursales en un periodo de 10 minutos, de 8:30 a 8:40 horas. Cabe mencionar que se eligió este horario por ser el intervalo de tiempo más común en que la gente se aproxima a sus lugares de trabajo.

Para la realización de la observación directa se utilizó el formato CS15-01, contenido en los anexos de este trabajo. El resultado se muestra en la siguiente tabla:

⁵ Referencia XXI, XXII, XXIII y XLI.

**Observaciones Generales de las
Sucursales de Cup Stop***

SUCURSAL	COMPETENCIA	OBSERVACIONES
Independencia	Krispy Kreme Burger King	-El tiempo para comprar una bebida es menor a 5 minutos.
Independencia 31, Col. Centro, Cuauhtémoc, C.P. 06050.	Seven Eleven Starbucks Estación de crepas y café Café Emir Oxxo Círculo K Cielito Querido Sixties KFC Ambulantaje	-Excesiva competencia. -Visualmente se confunde con el Circulo K que está a lado. -Su mercado potencial son los trabajadores de la Secretaria de Relaciones Exteriores. -Cuenta con una mesa y una barra con dos sillas. -Espacio muy reducido. -No cuenta con internet inalámbrico, ni con sanitario. -Amabilidad en el servicio. -160 personas pasaron e ingresaron 22 (13.75%)
Río Neva	Seven Eleven Juan Valdez	-El tiempo para comprar una bebida es menor a 5 minutos.
Río Neva 46, Col. Cuauhtémoc, C.P. 06500	Starbucks Ambulantaje	-El mercado potencial son los trabajadores de la Procuraduría General de la República. - Cuenta con una mesa y sillas. -Es la sucursal más amplia. -No cuenta con internet inalámbrico ni sanitario. -La publicidad obstruye la vista al interior de la tienda. -Amabilidad en el servicio. -Pasaron 109 personas e ingresaron 16 (14.68%)
Nápoles	Cielito Querido Extra	-El tiempo para comprar una bebida es menor a 5 minutos.
Kansas 20, Col. Nápoles, Benito Juárez, C.P.03810	Ambulantaje	-Se encuentra en un la planta baja de un corporativo, por lo que los trabajadores son clientes potenciales. -Colocan tres mesas con sillas blancas. - No es fácil ubicarla al ir caminando. -No cuenta con internet inalámbrico ni sanitario. - Pasaron 40 personas e ingresaron 14 (35.00%)
Plaza Inn	Finca Santa Veracruz	-El tiempo para comprar una bebida es menor a 5 minutos.
Av. Insurgentes 1991 Col. Guadalupe Inn, Álvaro Obregón, C.P. 01020	Starbucks Italian Coffee Seven Eleven	-Amabilidad en el servicio. -Se encuentra en la primera planta de Plaza Inn en el pasillo que comunica con la Comisión Nacional Bancaria de Valores. -El espacio es muy reducido. -No hay sillas ni internet inalámbrico, sin embargo, usan la clave de WIFI de Starbucks. -No cuenta con sanitario. - Pasaron 140 personas e ingresaron 25 (17.86%)
Aeropuerto T2	Garabatos	-El tiempo para comprar una bebida es menor a 5 minutos.
Av. Capital San Carlos León s/n Local TS/17 Col. Peñón de los Baños Del. Venustiano Carranza C.P. 15620 México, D.F	Starbucks Seven Eleven El Globo Krispy Kream	-El trato no fue cordial. -Está ubicado en la zona de comida rápida. -No cuenta con internet inalámbrico ni sanitario. -Espacio muy reducido y da la apariencia de estar amontonado. -Precios más elevados respecto a las otras sucursales (aproximadamente en un 7%) - Pasaron 270 personas e ingresaron 8 (04.44%)

Plaza Polanco (Jaime Balmes)	Café Mina Café Arezzo Cassava Roots Peace & Love Starbucks Rock Café Café Ermita Café Joselo Café Cuij Seven Eleven. Ambulantaje	-El tiempo para comprar una bebida es menor a 5 minutos. -Amabilidad en el servicio. - tránsito de oficinistas de plaza Polanco y corporativo Polanco. -El menú no está frente a las cajas, lo que complica la elección al momento de comprar. - Hay dos mesas con cuatro sillas cada una. -No cuenta con internet inalámbrico ni sanitario. - Pasaron 240 personas e ingresaron 35 (14.58%)
Lope de Vega	Cielito Oxxo La Charla Mini Stop KFC Pasión por el café Ambulantaje	-El tiempo para comprar una bebida es menor a 5 minutos. -El trato fue amable. -No cuenta con internet inalámbrico ni sanitario. -Distribución confusa en la tienda para los clientes ya que al entrar en la cafetería por el lado izquierdo se llega a la caja y por el lado derecho se llega a la barra, es un proceso que no está bien definido y los clientes pueden entrar por cualquier lado. -Hay una mesa alta con 4 sillas altas. - Pasaron 236 personas e ingresaron 29 (12.29%)
Bahía de Santa Bárbara	Oxxo Ambulantaje Starbucks	-El tiempo para comprar una bebida es menor a 5 minutos. -El trato fue amable. -No cuenta con internet inalámbrico ni sanitario. -Hay una mesa pequeña. -Hay mucho tránsito de gente porque a lado hay un Servicio de Atención Tributaria, siendo un mercado potencial. -Espacio muy reducido y da la sensación de que todo está amontonado. - Pasaron 77 personas e ingresaron 8 (10.39%)
Bahía de Ballenas 39 Col. Verónica Anzures Del. Miguel Hidalgo, C.P. 11300 México, D.F.	KFC Oxxo Seven Eleven Ambulantaje	-El tiempo para comprar una bebida es menor a 5 minutos. -Amabilidad en el servicio. -No cuenta con internet inalámbrico ni sanitario. - Gran tránsito de estudiantes de la UNITEC y la UVM. -No es fácil ubicarla al pasar por ahí ya que la sucursal se encuentra a lado de varios locales y frente a todos estos locales se encuentran puestos que no permiten que se vea la cafetería a simple vista. -Tiene una mesa redonda y estorbosa. - Pasaron 255 personas e ingresaron 8 (03.14%)
Marina Nacional (UNITEC)	KFC Oxxo Seven Eleven Ambulantaje	-El tiempo para comprar una bebida es menor a 5 minutos. -Amabilidad en el servicio. -No cuenta con internet inalámbrico ni sanitario. - Se encuentra en una pequeña plaza comercial. -Pasaron 65 personas e ingresaron 10 (15.38%)
Av. Marina Nacional 154 local 4 Col. Anáhuac I Sección Del. Miguel Hidalgo, C.P. 11320 México, D.F.	Starbucks Cielito Querido Café Seven Eleven	-El tiempo para comprar una bebida es menor a 5 minutos. - Amabilidad en el servicio. -No cuenta con internet inalámbrico ni sanitario. -No hay sillas ni mesas en la cafetería. -Se encuentra en una pequeña plaza comercial. -Pasaron 65 personas e ingresaron 10 (15.38%)
Salvador Agraz	Starbucks Cielito Querido Café Seven Eleven	-El tiempo para comprar una bebida es menor a 5 minutos. - Amabilidad en el servicio. -No cuenta con internet inalámbrico ni sanitario. -No hay sillas ni mesas en la cafetería. -Se encuentra en una pequeña plaza comercial. -Pasaron 65 personas e ingresaron 10 (15.38%)
Juan Salvador Agraz 69 Col. Lomas de Santa Fe Del. Cuajimalpa de Morelos CP 05300 México, DF	Starbucks Cielito Querido Café Seven Eleven	-El tiempo para comprar una bebida es menor a 5 minutos. - Amabilidad en el servicio. -No cuenta con internet inalámbrico ni sanitario. -No hay sillas ni mesas en la cafetería. -Se encuentra en una pequeña plaza comercial. -Pasaron 65 personas e ingresaron 10 (15.38%)

Tabla 5. Observaciones generales de las sucursales de Cup Stop del 9 al 13 de febrero de 2015.

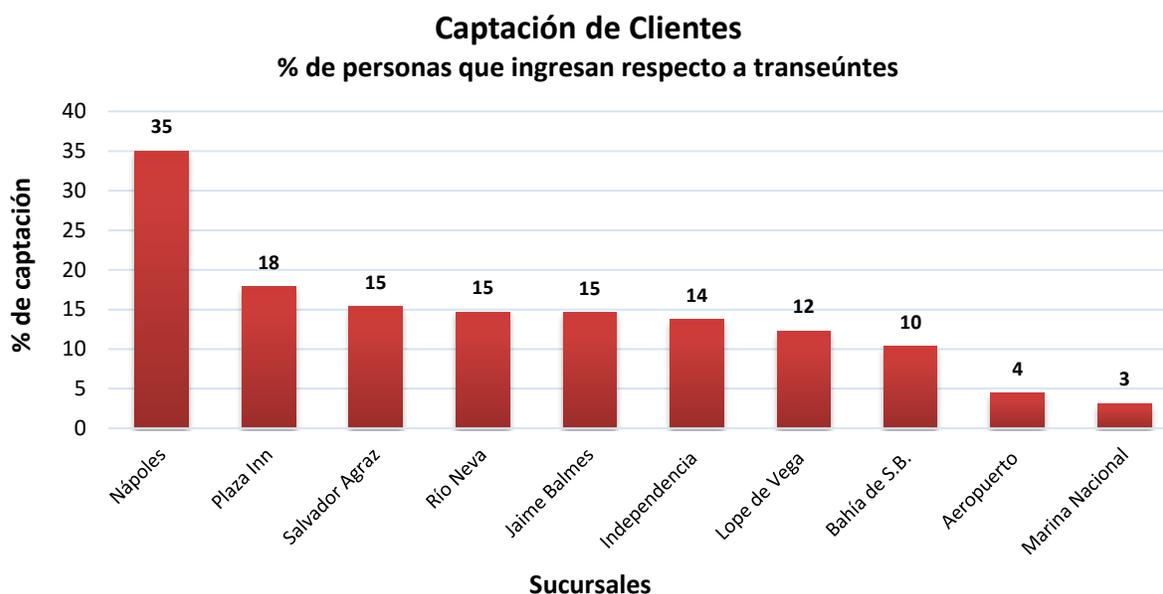


Ilustración 11. Índice de captación de clientes por sucursal.

Como puede apreciarse en la Ilustración 11, las sucursales que mayor porcentaje de captación tienen del público que transita cerca de ellas, son las de Nápoles, Plaza Inn y Salvador Agraz pues se encuentran en corporativos o dentro de plazas comerciales.

Los Supervisores de Operaciones nos refirieron que las sucursales de Río Neva, Jaime Balmes, Independencia y Lope de Vega reportan buenos niveles de ventas, sin embargo, fuera de las sucursales transita un gran número de personas que compran en otros establecimientos, aspecto del que nos percatamos mediante la observación directa, por lo que estas sucursales tienen oportunidad de atraer a más clientes e incrementar sus índices de ventas.

Las sucursales que menor captación tienen son: Bahía de Santa Bárbara, Aeropuerto Terminal 2 y Marina Nacional, por lo que intensificar las promociones y publicidad en estos puntos de venta es indispensable para que el público conozca más la marca y así, aumenten los clientes.

Momentos de verdad dentro de Cup Stop

Carlzon (1991) define los momentos de verdad como cada instante en que un cliente toma contacto con la persona o sistema que otorga el servicio.

Mediante la observación directa realizada en las sucursales de Cup Stop, los momentos de verdad o etapas del recorrido de los clientes detectados fueron básicamente 7 pasos (en el caso de los clientes que optan por el autoservicio, únicamente son 6), los cuales se muestran en la Ilustración 10.

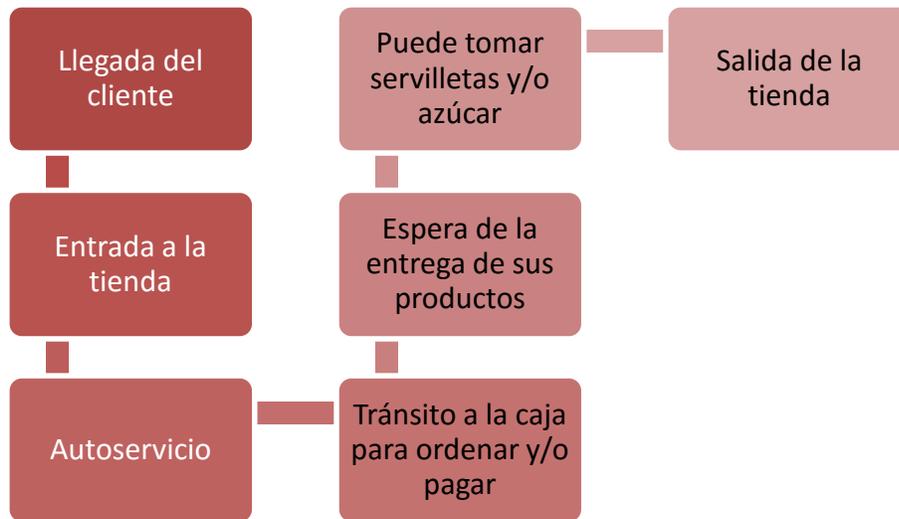


Ilustración 12. Momentos de verdad dentro de Cup Stop.

En promedio, el recorrido se realiza en 5 minutos, no obstante, llegan a presentarse atrasos en el servicio que ocasionan el tiempo de espera se prolongue hasta 7 u 8 minutos, por ejemplo: en las sucursales de Plaza Inn, Lope de Vega y Bahía de Santa Bárbara, cuando hay más de 10 clientes, se generan cuellos de botella con los clientes que esperan su bebida, los que están tomando azúcar y/o agitadores y los que intentan salir de la tienda; esto debido a la distribución física o *lay-out* de las sucursales.

Conclusiones obtenidas mediante la observación directa de las sucursales

- ✓ El servicio es rápido. No excede, en su generalidad, de los 5 minutos por persona.
- ✓ El trato en el servicio es cordial y amable. La mayoría de los vendedores muestran entusiasmo y disposición para orientar al cliente durante la compra.
- ✓ La limpieza de los establecimientos es buena. Se vigila constantemente que la barra en donde los clientes le agregan azúcar a sus bebidas no se encuentren sobres vacíos o agitadores sucios.
- ⇩ La calidad de las bebidas y del pan no es la misma en todas las sucursales pues llega a variar la temperatura de las bebidas y el tamaño del pan, en algunas es más grande que en otras. También hay sucursales en las que la presentación de los productos no corresponde a la que se muestra en la publicidad.
- ⇩ No se aprovecha al máximo la ubicación de las sucursales ya que muy poca gente que transita por ahí entra y consume dentro de Cup Stop.
- ⇩ Los espacios son muy reducidos y poco acogedores debido a la iluminación y distribución interna.
- ⇩ Ninguna sucursal cuenta con estacionamiento propio ni con sanitarios, siendo unas desventajas en cuanto a otras cafeterías.
- Las cafeteras son semiautomáticas y los alimentos que se venden ya están preparados y empaquetados.
- El color predominante en los puntos de venta es el color rojo.
- La publicidad impresa se coloca en los vidrios de los establecimientos y la digital en pantallas planas.
- Las sucursales cuentan con una sección en la que el cliente puede servirse por sí mismo su café americano y proceder a pagarlo en caja.
- El cliente puede tomar con unas pinzas su pan, introducirlo en bolsas de papel estraza que están junto a las charolas y pagarlo en caja.

Durante este primer acercamiento que tuvimos con la marca, también ingresamos a su página web y redes sociales con la finalidad de conocer su diseño, qué información difundían y la interacción que mantenían con los clientes. Las principales observaciones referentes a este análisis se mencionan a continuación:



Ilustración 13. Página principal del sitio web www.cupstop.com.mx

- El diseño de la página web de Cup Stop mantiene el mismo fondo de la Ciudad de México en las diferentes opciones a las que se puede acceder.
- El logo que se muestra no contiene la palabra “café” como aparece en algunas sucursales y en la publicidad impresa.
- No da a conocer su historia, misión, visión ni valores. Tampoco aparece que es una empresa de Grupo Gigante.
- El *slogan* de la marca *El café de la ciudad* no aparece en ningún apartado de la página web; no obstante, se menciona una frase que fácilmente podría confundirse: “Gran café sin detener tu rutina”.

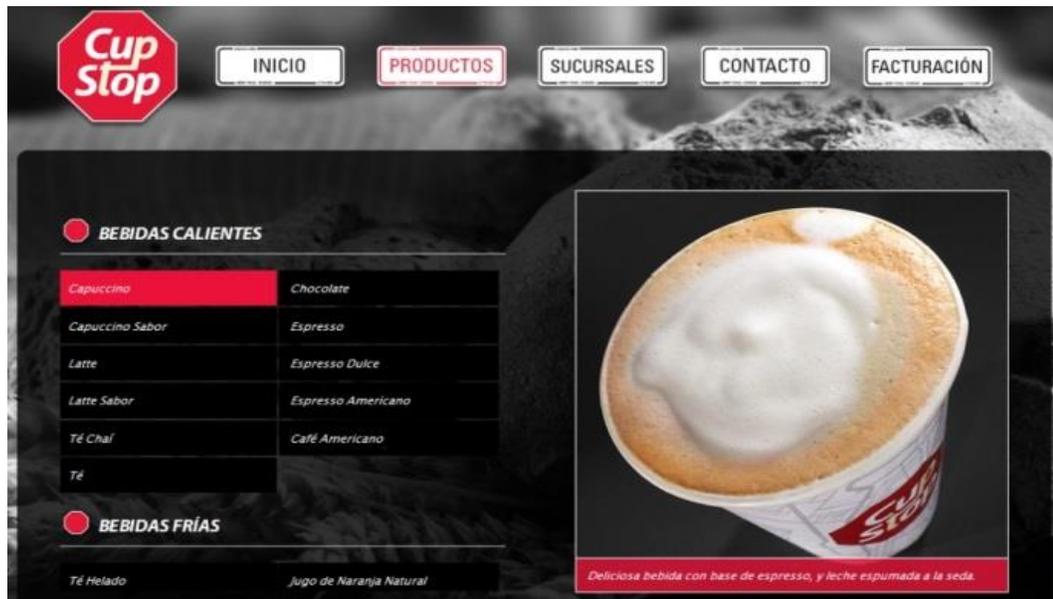


Ilustración 14. Apartado de productos del sitio web www.cupstop.com.mx

- Las imágenes de los productos ofrecidos se perciben como fotografías caseras que no explotan los atributos de los productos para incentivar la compra.
- Las respuestas a los seguidores de Twitter que efectúan comentarios a la marca no son inmediatas.
- La interacción con los clientes puede calificarse como escasa debido a que la cantidad de *likes* en *Facebook* no es mayor a 10, y en *Twitter* la cantidad de publicaciones marcadas como favoritas o *retweets* no son mayores a 3.

Entrevista

Alonso (1994) menciona que la entrevista se construye con un discurso enunciado principalmente por el entrevistado pero que comprende las intervenciones del entrevistador, cada una con sentido determinado y en función de un contexto social en el que se encuentran.

Los rubros a desarrollar dentro de la entrevista fueron:

- Capacitación de los Supervisores.
- Percepción y conocimiento de la marca.
- Procesos dentro de Cup Stop.

- Conocimiento de la marca.
- Ventajas y desventajas que perciben con la competencia.
- Estrategias que se han implementado para el manejo de la marca

La finalidad de la aplicación de estas entrevistas fue la de recabar información de la administración de operaciones dentro de Cup Stop y de la experiencia de los Supervisores trabajando para esta empresa así como su percepción de la marca. Todo esto para cotejarlo posteriormente con los cuestionarios aplicados a los colaboradores y las encuestas aplicadas a clientes y contar así, con la mayor información posible para el análisis de la marca.

Previo al inicio de la entrevista, nos presentamos con los Supervisores enterándoles del objetivo del proyecto y de las entrevistas a realizar; para ello utilizamos el formato CS15-04. Debido a que únicamente se requirieron dos entrevistas, nos permitimos presentarlas integras a continuación:

Respuestas a la Entrevista realizada al Supervisor 1

1. ¿Cómo se enteró de Cup Stop?

Trabajé 6 años en Toks y me invitaron a trabajar en la nueva marca Cup Stop.

2. ¿Cuál fue el primer puesto que ocupó?

Supervisor de tienda.

3. ¿Se le capacita para cuestiones gerenciales? ¿Cada cuándo? ¿Qué tipo de cursos?

Sí. Cada 6 meses. En liderazgo.

4. ¿Dónde se le capacita? ¿Quién imparte la capacitación?

En el comisariato de Vallejo. Personal de Recursos Humanos.

5. Considera que la capacitación es:

Suficiente.

6. ¿Hay manuales de administración y/o procesos?

Sí, solo para la caja, depósitos e inventario. Para productos no hay.

7. ¿Quién recluta y selecciona a los colaboradores?

Carmen Baladrón, encargada de Recursos Humanos de Cup Stop.

8. ¿Qué significa Cup Stop?

No hay significado como tal, sólo le asignaron el nombre.

9. ¿Cuál es el slogan de la marca?

El café de la ciudad.

10. ¿Cuáles son sus funciones?

- *Revisar la calidad del pan.*
- *Ver que haya suficiente stock.*
- *Coordinar al personal de las sucursales.*
- *Revisar el proceso administrativo.*
- *Supervisar el adecuado funcionamiento de las tiendas a mi cargo.*
- *Supervisar la limpieza de las sucursales e higiene de los colaboradores.*

11. ¿Cree que el logo representa la esencia de la marca?

En un principio no. La gente pensaba que vendíamos tornillos. Al ponerle la palabra café al logo, la gente lo entiende mejor.

12. ¿A qué segmento va dirigido Cup Stop?

Depende de la tienda, va dirigido a estudiantes pero sobre todo a gente de oficina sin disponibilidad de tiempo.

13. ¿Tienen un plan de crecimiento?

Sí, pueden pasar de Baristas a Encargados y luego a Gerentes.

14. ¿Cómo considera el crecimiento de la marca?

Lento. Nos hemos estancado un poco debido a la competencia.

15. Ventajas y desventajas de la sucursales

Una ventaja es la calidad de los productos. Una desventaja es la ubicación, no hay muchas ventas.

16. ¿Qué estrategias se han implementado para posicionar a la marca?

- *Estudios de mercado (que no siempre funcionan).*
- *Acuerdos con la Escuela Bancaria Comercial para ofrecer nuestros productos en sus eventos.*

17. ¿Conoces la misión y visión de Cup Stop?

No.

18. ¿Cuáles son los procesos estandarizados de Cup Stop?

El control de inventarios que se maneja con Oracle; el manejo de la caja y los depósitos. En productos no hay estándares.

19. ¿Qué políticas tiene Cup Stop?

- *Se da una tolerancia máxima de 5 a 10 minutos.*
- *No está permitido el uso de aretes ni anillos en horas de trabajo.*
- *Las mujeres deben tener el cabello recogido.*
- *No está permitido usar el celular en horas de trabajo.*
- *El presupuesto mensual se asigna basado en la venta del mes anterior.*
- *La merma no debe ser mayor al 4% del total de las ventas.*
- *Los colaboradores deben portar el uniforme con pulcritud.*
- *Referente a la contratación, se procura que los colaboradores no vivan a más de una hora del lugar de trabajo.*
- *Los requerimientos de productos y/o insumos se efectúan cada tercer día.*
- *Los precios que se establecen deben estar en un punto medio entre tiendas de conveniencia y grandes cadenas de cafeterías.*

- *El tiempo del servicio no debe ser mayor a 10 minutos.*

Respuestas a la Entrevista realizada al Supervisor 2.

1. ¿Cómo se enteró de Cup Stop?

Trabajaba en Starbucks, ahí conocí a Jesús Ruelas, Gerente General de Cup Stop, y me invitó a trabajar con él.

2. ¿Cuál fue el primer puesto que ocupó?

Gerente de Jaime Balmes y después de Lope de Vega (Comenta que tiene puesto de Gerente aunque realiza actividades de Supervisor de tiendas no tiene el nombramiento).

3. ¿Se le capacita para cuestiones gerenciales? ¿Cada cuándo? ¿Qué tipo de cursos?

No se capacita en nada, toda mi experiencia viene de Starbucks. Ahí me capacitaron en liderazgo, calidad, café, administración.

4. ¿Dónde se le capacita? ¿Quién imparte la capacitación?

En el comisariato de Vallejo. Personal de Recursos Humanos.

5. Considera que la capacitación es:

Deficiente.

6. ¿Hay manuales de administración y/o procesos?

Sí, son los mismos que en Toks, sólo que le cambian el nombre.

7. ¿Quién recluta y selecciona a los colaboradores?

Carmen Baladrón, encargada de Recursos Humanos de Cup Stop.

8. ¿Qué significa Cup Stop?

Venta de café de conveniencia con rapidez y es económico.

9. ¿Cuál es el slogan de la marca?

El café de la ciudad.

10. ¿Cuáles son sus funciones?

- *Hacer el inventario.*
- *Hacer los pedidos al comisariato.*
- *Hacer un pronóstico de ventas.*
- *Capacitar al personal de nuevo ingreso.*

11. ¿Cree que el logo representa la esencia de la marca?

No, el logo no parece de cafetería. Hace pensar –Párate por todo menos por café-.

12. ¿A qué segmento va dirigido Cup Stop?

Antes iba dirigido a oficinistas. Ahora es para público en general.

13. ¿Tienen un plan de crecimiento?

Antes lo teníamos pero ahora no debido a la alta rotación de personal ya que son estudiantes.

14. ¿Cómo considera el crecimiento de la marca?

Crece sin planeación alguna.

15. Ventajas y desventajas de la sucursales

Una ventaja es la calidad de los productos. Las desventajas son que para el Grupo la prioridad es Toks y Cup Stop es sólo un experimento. No hay procesos estandarizados y eso desespera a los Baristas que si tienen experiencia.

16. ¿Qué estrategias se han implementado para posicionar a la marca?

- *Acuerdos con la Escuela Bancaria Comercial.*

17. ¿Conoce la misión y visión de Cup Stop?

No.

18. ¿Cuáles son los procesos estandarizados de Cup Stop?

Inventarios, el manejo de la caja y los depósitos.

19. ¿Qué políticas tiene Cup Stop?

- *Se promueven incentivos con base en la puntualidad. A quienes son puntuales se les da propina.*
- *Presupuestos mensuales asignados en función de las ventas del periodo anterior.*

Conclusiones de las entrevistas realizadas a los Supervisores de Tiendas

- ⚠ La falta de uniformidad en la información proporcionada por ambos Supervisores es una señal de alerta toda vez que la comunicación interna de la empresa no es adecuada. Si los Supervisores no tienen claros los rubros que deben examinar, con parámetros precisos, la eficiencia de las operaciones se ve comprometida.
- ⚠ No se cuenta con procesos estandarizados para la elaboración de bebidas y del pan, generándose con ello variaciones entre los productos de una sucursal y otra.
- ⚠ No existen programas específicos de capacitación para los colaboradores y Supervisores de Cup Stop, dificultando la fluidez de las operaciones y provocando que se realice una misma acción en tiempo y forma diferente.
- ⚠ Consideran que la empresa no está teniendo crecimiento, lo que puede conllevar a la desmotivación por parte de los Supervisores y que ésta sea transmitida al personal a su cargo.
- ⚠ Ambos Supervisores mencionaron políticas diferentes, lo que deja en evidencia que no se tienen políticas bien establecidas.
- ⚠ No existe una cultura organizacional arraigada pues no se conoce el significado del logo, del nombre de la marca, misión y visión de la organización.

- ✓ Los Supervisores tienen experiencia en el giro de los alimentos, pudiendo ser esto una ventaja para la empresa si se toman en cuenta sus aportaciones.

Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa está basada en el pensamiento deductivo, que va de lo general a lo particular. Para que surja este pensamiento es necesaria la recolección y análisis de datos para dar respuesta a preguntas de investigación.

La objetividad en este método es notable ya que genera datos numéricos para representar los resultados del objeto de estudio. Para realizar la recolección de datos es necesario contar con técnicas cuantitativas que permitan efectuar un análisis confiable de la información obtenida.

Para la realización de este apartado, se siguieron las siguientes fases del proceso de investigación de mercado:

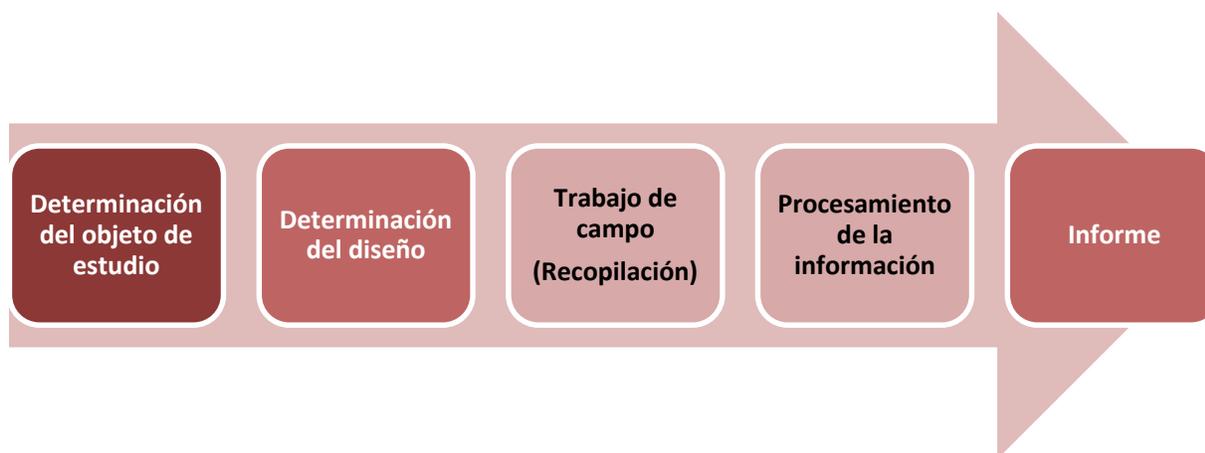


Ilustración 15. Proceso de Investigación de mercado. (Kotler y Armstrong, 2003)

El diseño de las encuestas realizadas fue:

-Exploratorio: se buscó recabar la mayor información posible para definir las problemáticas de la marca.

-Concluyente: se pretendió corroborar la información que la empresa nos proporcionó durante el primer acercamiento que tuvimos con ella.

-Descriptivo: para lograr describir de forma cuantitativa las variables de interés acerca de la marca.

-Causal: con la finalidad de identificar y determinar las relaciones causa- efecto entre las variables de interés.

Encuesta en línea a consumidores de café

Objetivo

Obtener información de la frecuencia de consumo de café para llevar, grado de posicionamiento y percepción general de la marca Cup Stop y de otras cadenas de cafeterías en la mente del consumidor de café, así como aspectos determinantes para el consumidor al momento de la compra que permitan detectar oportunidades y amenazas de la marca.

Para recopilar información de los consumidores de café, se diseñó una encuesta en línea a través de Google Forms. La liga electrónica para responder las encuestas se compartió a través de redes sociales con el texto *Encuesta para los amantes del café*. El uso de esta plataforma permitió un análisis rápido y confiable de la información ya que las tabulaciones se generaban de manera automática conforme los consumidores respondían las encuestas.

La muestra se calculó con la fórmula que señalan Berenson, M. & Levine D. (2006) , con un nivel de confianza del 95%, con probabilidad de éxito del 85% y un error admisible del 4.43%. A continuación se muestran los cálculos correspondientes:

$$n = \frac{Z^2(pq)}{e^2}$$

Dónde:

Z = Nivel de confianza.

p = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de fracaso.

e = Precisión (error máximo admisible en términos de proporción).

n = Tamaño de la muestra.

Los valores propuestos para el cálculo del tamaño de la muestra son los siguientes:

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.8$$

$$q = 0.2$$

$$e = 0.05$$

Sustituyendo los valores se tiene que:

$$n = \frac{1.96^2(0.8 \times 0.2)}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0.614656}{0.0025}$$

$$n = 245.8624$$

Por cuestiones prácticas el tamaño de la muestra se redondea a 250.

La estructura de la encuesta a consumidores de café está compuesta de 13 preguntas (las dos últimas son exclusivamente para quienes consumen o hayan consumido alguna vez en Cup Stop), divididas en dos partes: la primera es sobre el mercado de café y la segunda sobre la marca Cup Stop.

Se formulan dos preguntas demográficas básicas para toda encuesta que son sexo y edad. Seguido de esto se evalúa el grado de consumo semanal de tazas de café, así como el lugar fuera de casa donde las consume. La encuesta también busca datos sobre las preferencias del consumidor al momento de comprar una bebida de café y las principales cafeterías en la mente de los encuestados, quienes son competencia directa e indirecta de Cup Stop.

La segunda parte de la encuesta agrupa preguntas orientadas a la percepción general de la marca: el cómo perciben la comunicación visual del logo, la nacionalidad y que creen que vende la marca a simple vista.

En caso de que los encuestados hayan consumido alguna vez productos de la marca Cup Stop, las dos últimas preguntas hacen referencia a la(s) sucursal(es) que hayan visitado y si consideran que la marca es o no competitiva.

El filtro para la realización de esta encuesta fue que los encuestados fueran consumidores de café. El formato utilizado fue el denominado CS15-02 incluido en los anexos de este trabajo. A continuación se muestran gráficamente los resultados obtenidos.

Resultados de la encuesta en línea a consumidores de café

1. Sexo.

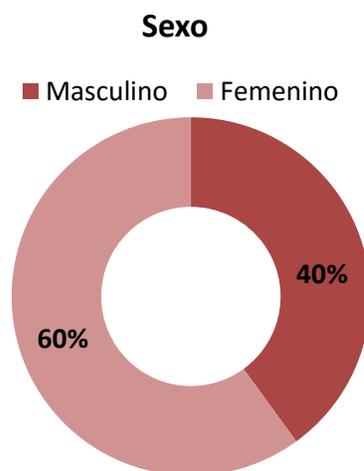


Ilustración 16. Sexo de los encuestados. Encuesta CS15-02.

2. Edad.

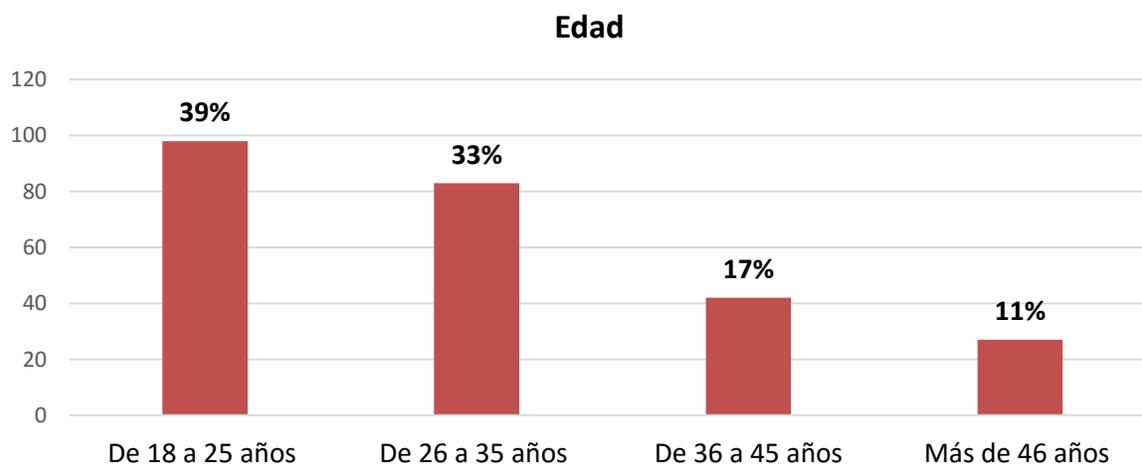


Ilustración 17. Edad de los encuestados. Encuesta CS15-02.

3. Consumo de tazas de café fuera de casa.



Ilustración 18. Consumo de tazas semanal de los encuestados. Encuesta CS15-02

4. Lugar de consumo.

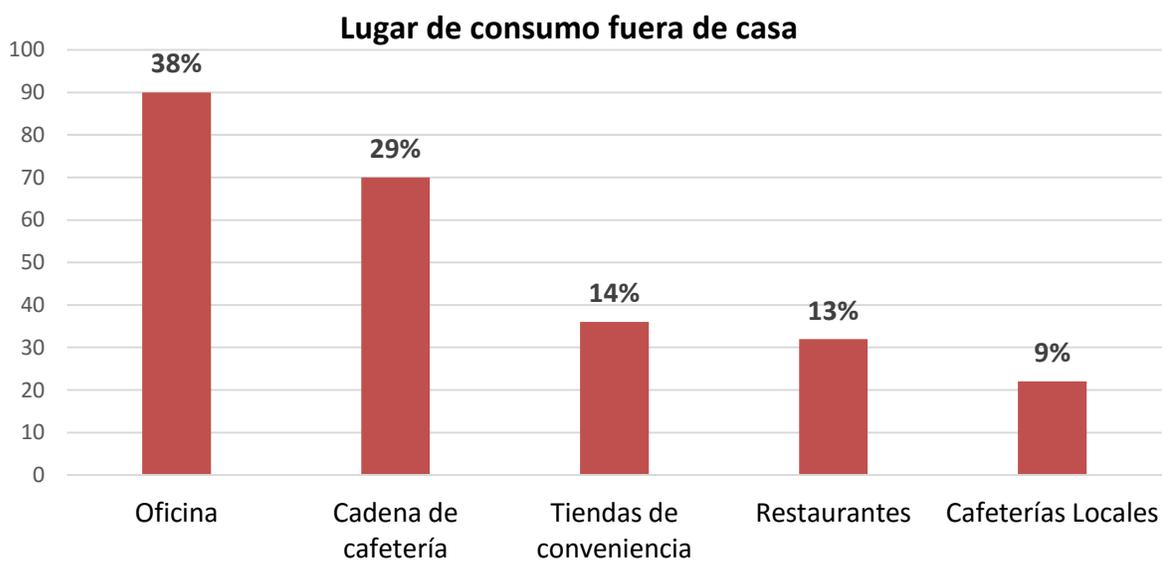


Ilustración 19. Lugar de consumo de café. Encuesta CS15-02

5. Factor de Compra.

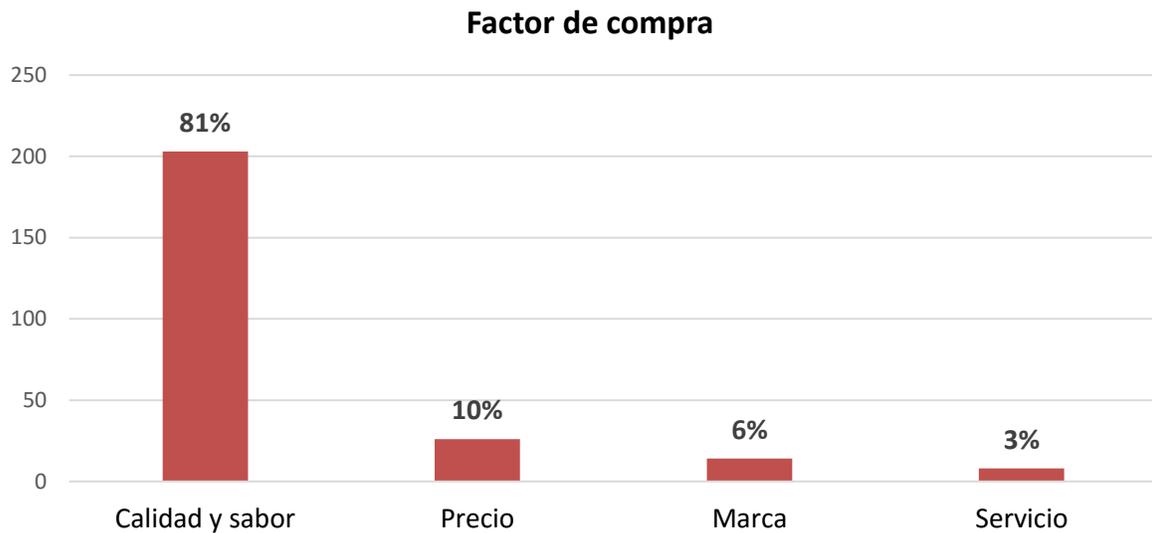


Ilustración 20. Factor de compra. Encuesta CS15-02.

6. Cadenas de café conocidas,

*Cada uno de los encuestados podía optar hasta por cuatro sitios.

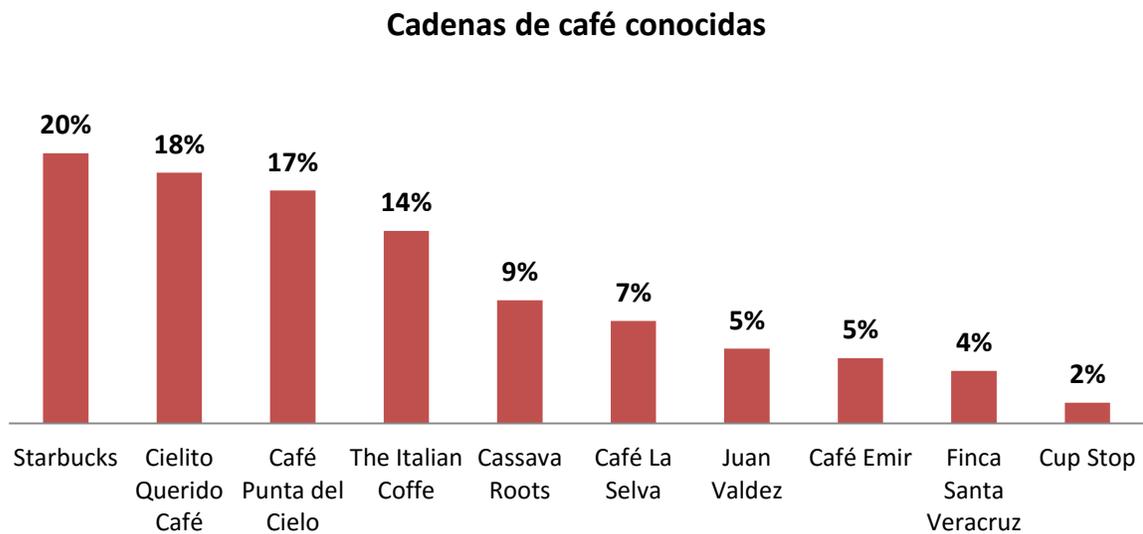


Ilustración 21. . Cadenas de café conocidas por los encuestados. Encuesta CS15-02

7. Conocimiento de la marca.

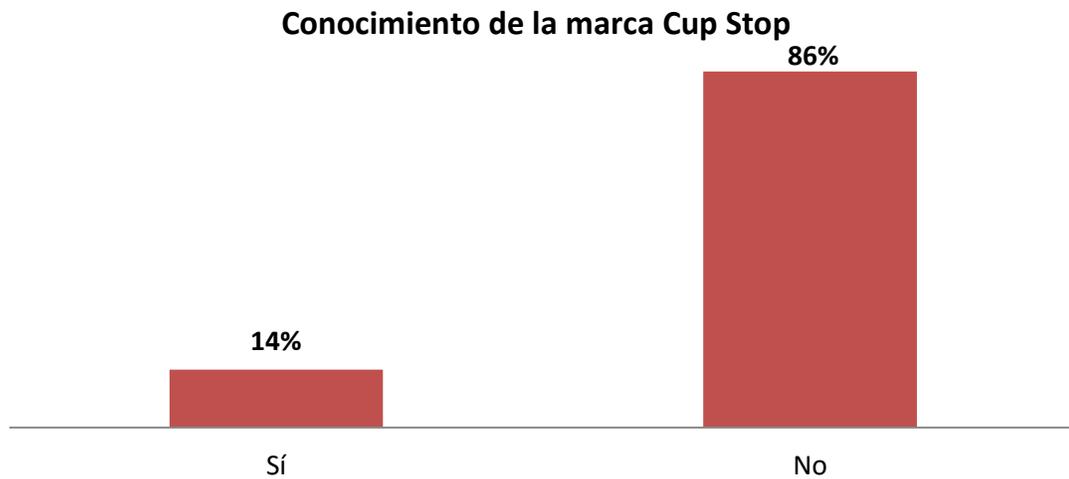


Ilustración 22. Conocimiento de la marca Cup Stop. Encuesta CS15-02.

8. Origen de la marca:

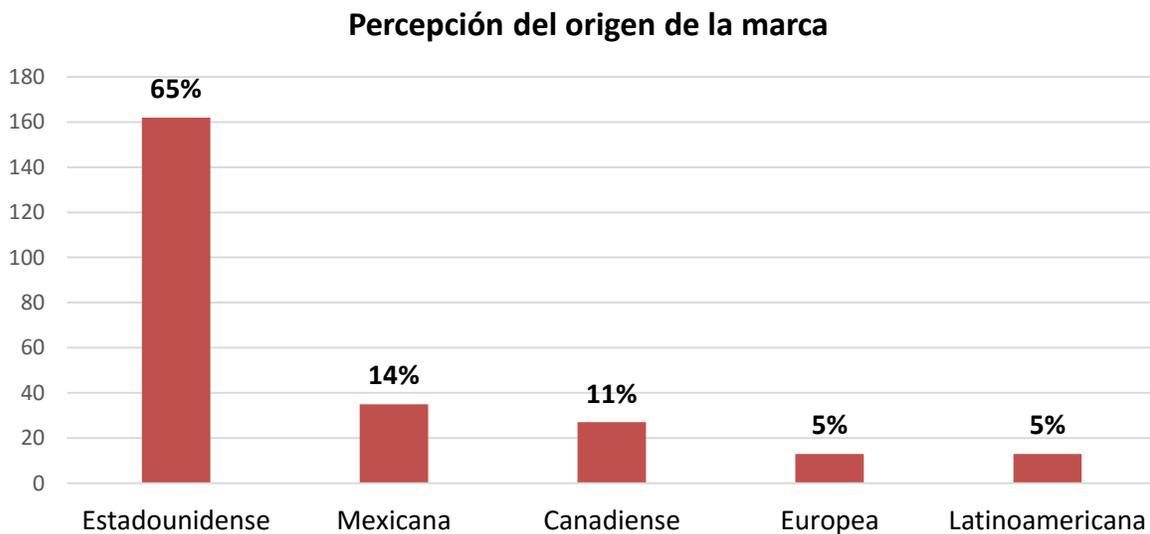


Ilustración 23. Percepción del origen de la marca. Encuesta CS15-02.

9. Qué producto cree que vende al ver el logo.

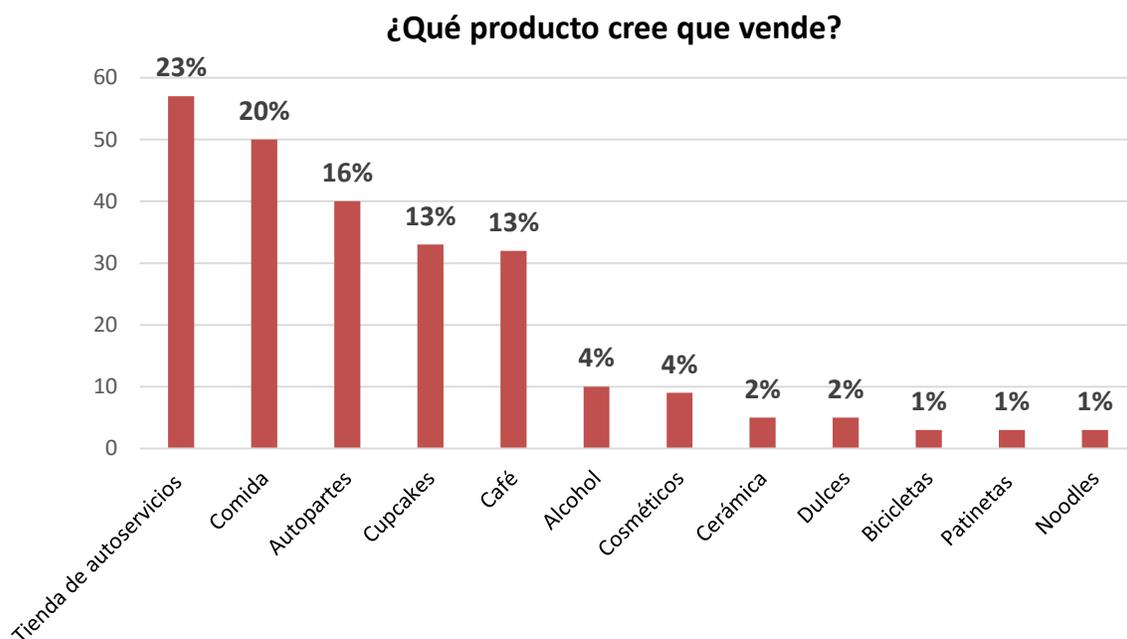


Ilustración 24. Producto que el encuestado cree que vende la marca Cup Stop al ver su logo. Encuesta CS15-02.

10. Qué aspecto le hace creer que vende eso.



Ilustración 25. Aspecto que le hace creer que vende ese producto. Encuesta CS15-02.

11. ¿Es o ha sido cliente de Cup Stop?

¿Es o ha sido cliente de Cup Stop?

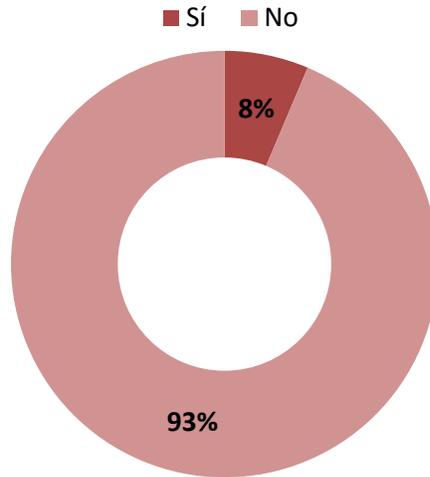


Ilustración 26. Clientes y no clientes de Cup Stop. Encuesta CS15-02.

12. Sucursal(es) que ha visitado

*De los 19 clientes de Cup Stop, algunos han frecuentado más de una sucursal.

Sucursal(es) visitada(s)

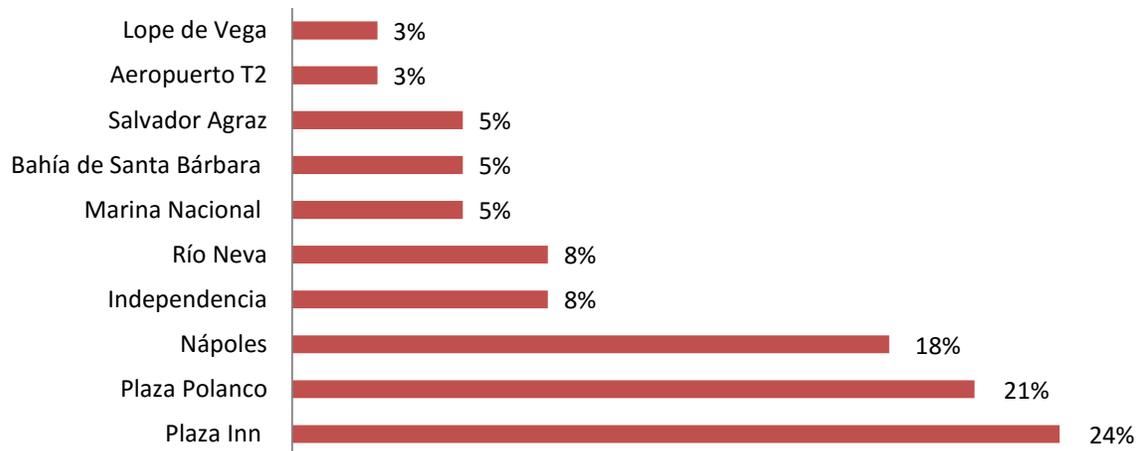


Ilustración 27. Sucursales de Cup Stop que los clientes han visitado. Encuesta CS15-02.

13. Considera que la marca es competitiva en cuanto a:

*19 clientes de Cup Stop con opción de elegir más de un factor

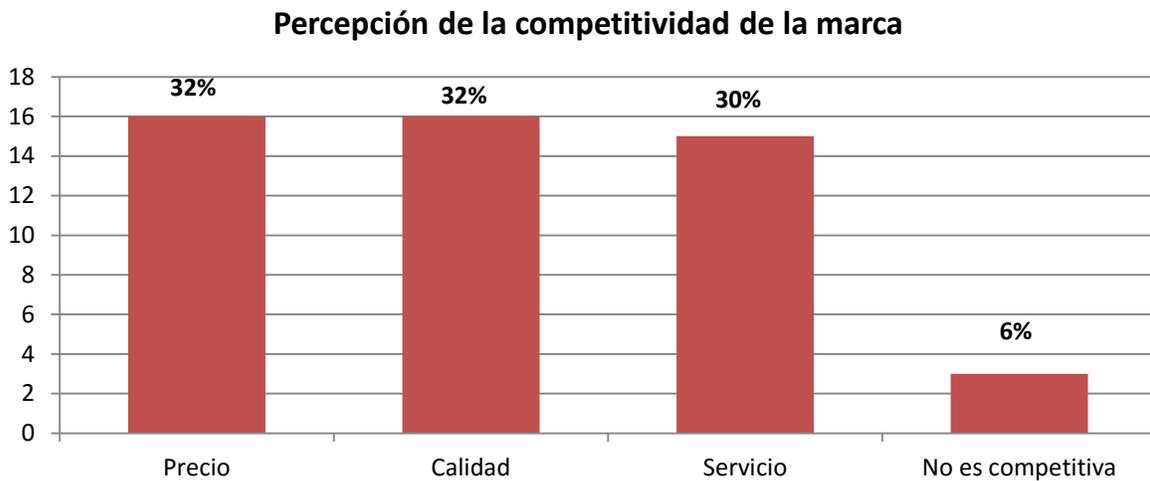


Ilustración 28. Percepción respecto a la competitividad de la marca. Encuesta CS15-02

Conclusiones de la encuesta en línea para consumidores de café.

1. Los encuestados se encontraron principalmente en el rango de edad de 18 a 36 años (72%). Dirigir esfuerzos a consumidores de estas edades brindaría ventajas para la cafetería Cup Stop debido a que gran parte de la población se encuentra en este rango
2. El 38% de los encuestados dijeron consumir de 5 a 7 tazas de café semanalmente fuera de sus hogares mientras que el 28% dijo consumir más de 7 en el mismo periodo.
3. El mercado potencial de las cadenas de café son las oficinas ya que el 36% de las personas encuestadas consume café usualmente en sus lugares de trabajo.

Según datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del INEGI (2010), existen 4, 000, 494 oficinistas:

- Subordinados y remunerados
- Empleadores
- Trabajadores por su propia cuenta y;
- No remunerados.

Lo anterior fundamenta el segmento de mercado al que se enfoca desde un principio Cup Stop.

4. Un 36% consume café en su lugar de trabajo; 13% en restaurantes; 9% en cafeterías locales y 28% en cadenas de cafeterías. Las tiendas de conveniencia también tienen un porcentaje considerable pues el 14% de los consumidores de café que respondieron esta encuesta compra café para llevar en tiendas como OXXO, Seven Eleven, Extra y Círculo K. Las preferencias de los consumidores por este tipo de productos en estos establecimientos es por la rapidez del autoservicio, no desperdiciando tiempo en largas filas para ordenar un café.
5. La principal consideración de los encuestados a la hora de comprar café son la calidad y sabor, representando el 81%. El segundo factor importante es el precio del producto con un 10%. El 6% considera la marca y el 3% restante considera servicio.
6. En el *Top of Mind* de los encuestados, las cafeterías más presentes resultaron:
 - Starbucks 20%
 - Cielito Querido Café 18%
 - Café Punta del Cielo. 17%
7. El 86% de los encuestados no conoce la marca Cup Stop, esto clarifica el tamaño del reto que se tiene para posicionar la marca en el mercado del café en México.

8. El aspecto del logo de Cup Stop, hizo creer al 65% de los consumidores encuestados que es una marca estadounidense; 11% la asoció a una marca canadiense; 5% la asoció a origen europeo; 5% con origen latinoamericano y el 14% acertó que es una marca mexicana.

Podemos observar que el logo de Cup Stop tiene los siguientes problemas:

- No comunicó que sea una marca de origen 100% mexicana a la mayoría de los encuestados.
 - No comunica su giro de forma visual ni gráfica.
 - De los encuestados sólo el 13% creyó que vende café, el 87% restante creyó que vende diferentes productos ajenos al café.
9. Los encuestados tomaron principalmente los siguientes criterios para decir que el logo no comunica que la marca Cup Stop vende café:
- Colores.
 - Iconografía.
 - Palabras en el contenido del nombre.
10. El 8% de los encuestados ha acudido a las sucursales de Cup Stop. Los establecimientos que han contado con mayor preferencia son Plaza Inn y Plaza Polanco.
11. De los 19 encuestados que dijeron consumir o haber consumido en Cup Stop, 3 dijeron percibir que la marca no es competitiva. Los 16 restantes consideran que es competitiva en cuanto a precio, calidad y servicio.

Cuestionarios a colaboradores

Objetivo

Obtener información de los colaboradores sobre la percepción de la marca y su nivel de satisfacción al laborar en Cup Stop con la finalidad de detectar fortalezas y debilidades de la marca.

Para recabar los datos cuantitativos hicimos una serie de cuestionarios a todos los trabajadores de la cafetería, sin embargo, se buscó obtener la mayor información posible de primera mano, por lo que se obtuvieron también datos cualitativos de relevancia.

Los trabajadores son quienes representan a Cup Stop frente a los clientes, por ello es muy importante que tengan un claro sentido de pertenencia para que sean capaces de brindar el mejor servicio posible a los clientes y que se sientan cómodos desempeñando sus funciones para evitar la rotación constante de personal.

Este cuestionario permite que se conozca la percepción de los colaboradores sobre la marca Cup Stop, así como su percepción sobre la capacitación. El cuestionario aborda preguntas sobre mercadotecnia como el *slogan* de la marca, *target*, opinión sobre el logo y también se cuestiona lo relativo a su capacitación y experiencia en las sucursales.

A continuación se presentan los resultados de las 21 preguntas aplicadas a los colaboradores utilizando el formato CS15-03 (Ver anexos).

Resultados de los 57 cuestionarios aplicados a colaboradores

1. Sexo.

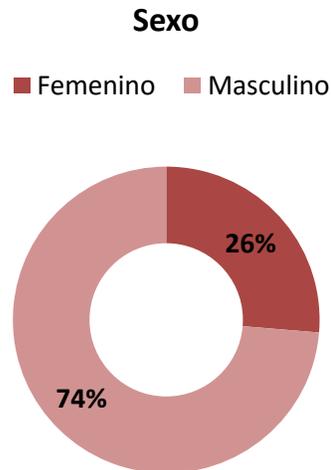


Ilustración 29. Sexo de los colaboradores de Cup Stop. Cuestionario CS15-03.

2. Edad.

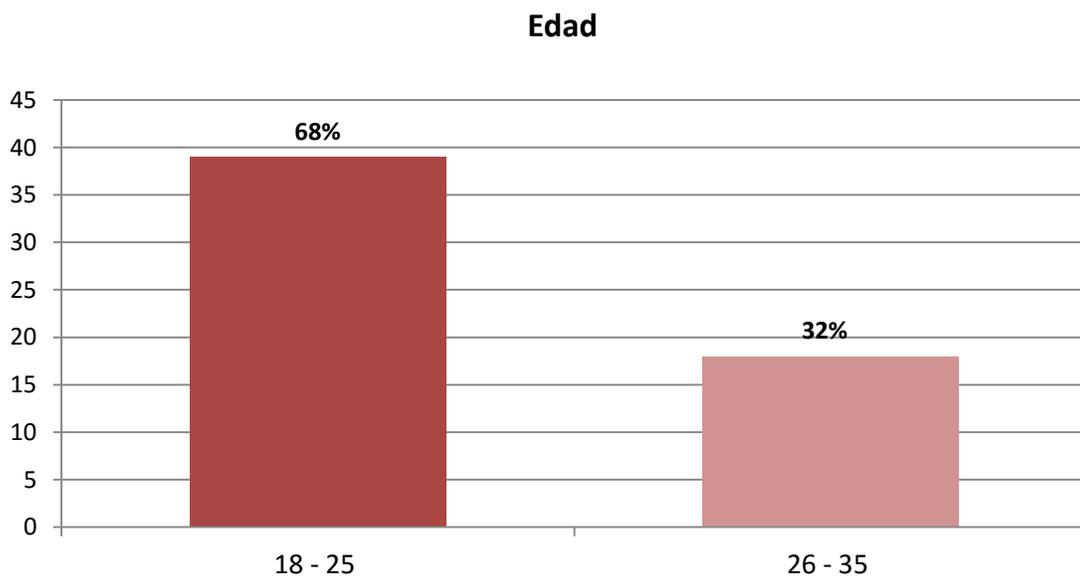


Ilustración 30. Edad de los colaboradores. Cuestionario CS15-03.

3. Experiencia de los colaboradores.

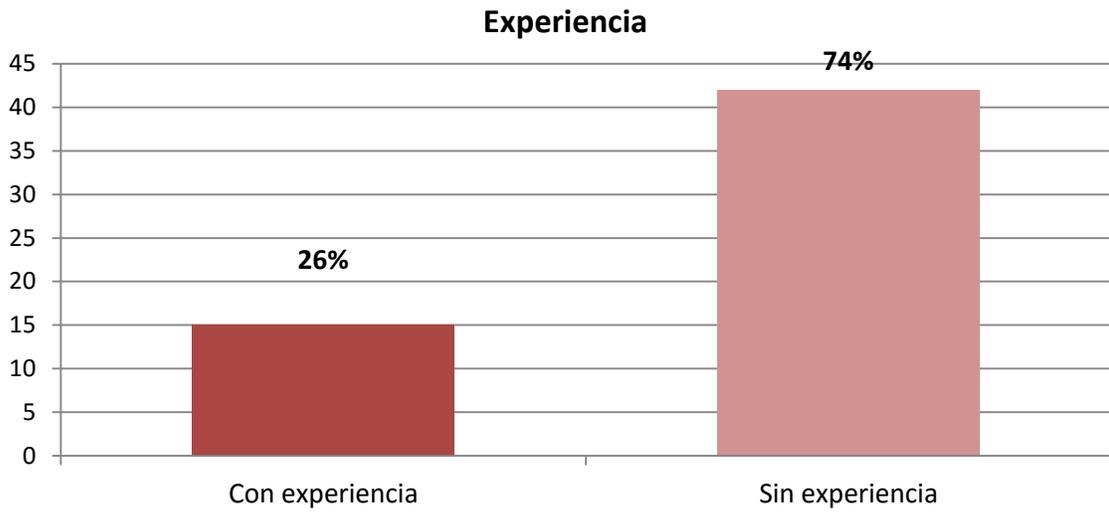


Ilustración 31. Experiencia de los colaboradores. Cuestionario CS15-03.

4. Plantilla de colaboradores

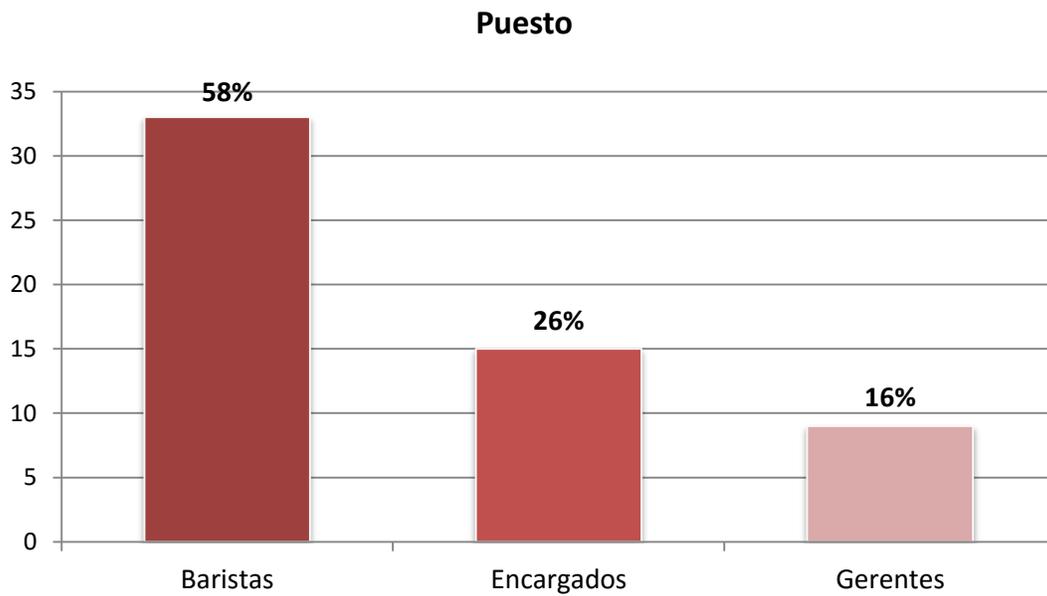


Ilustración 32. Puesto de los colaboradores. Cuestionario CS15-03.

5. Tiempo laborado en Cup Stop.

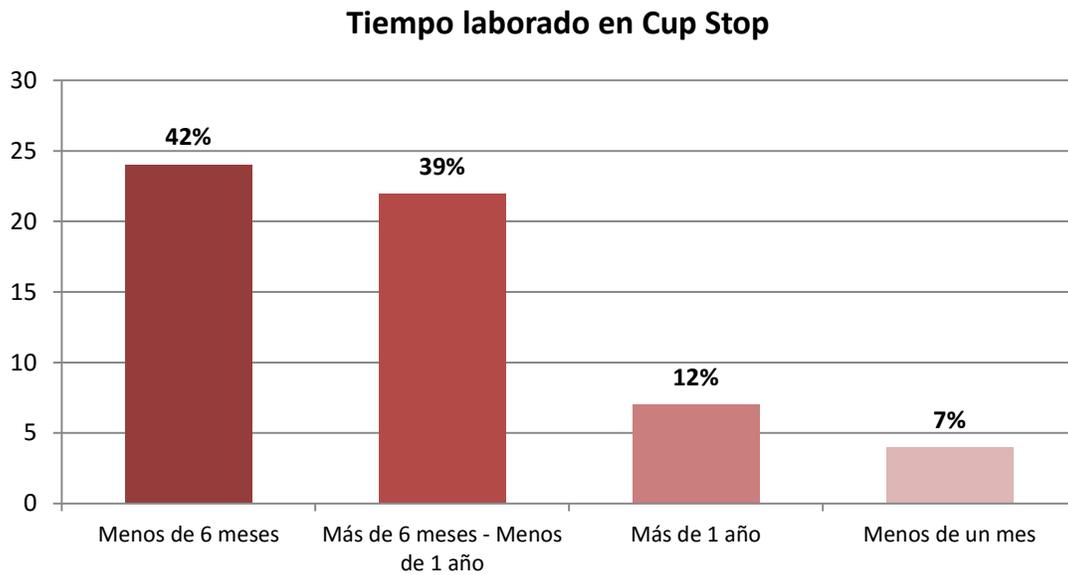


Ilustración 33. Tiempo laborado en Cup Stop. Cuestionario CS15-03.

6. Comprensión del concepto de la marca.

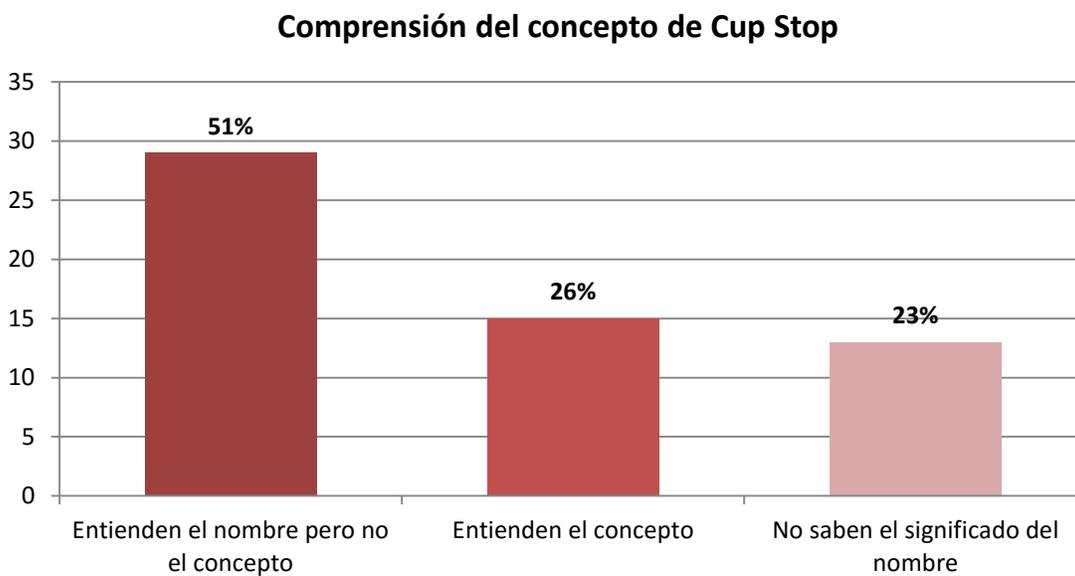


Ilustración 34. Comprensión del concepto de la marca. Cuestionario CS15-03.

7. Motivaciones para trabajar en Cup Stop.

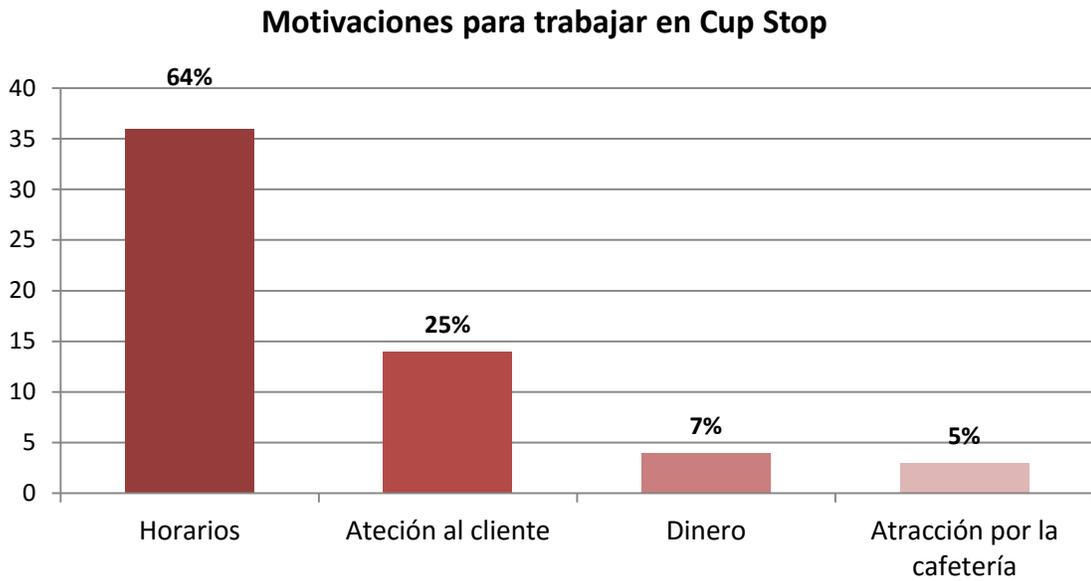


Ilustración 35. Motivaciones para trabajar en Cup Stop. Cuestionario CS15-03.

8. Lugar de la capacitación.

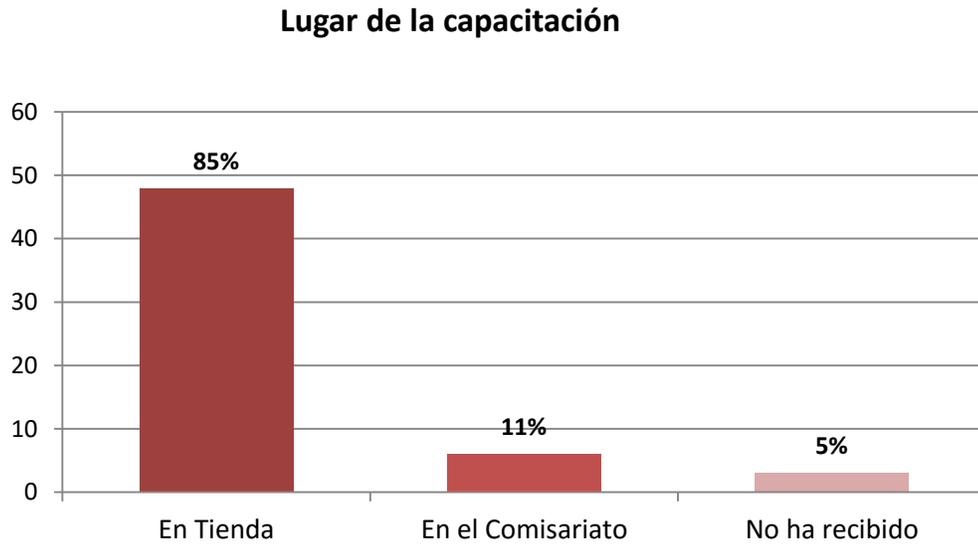


Ilustración 36. Lugar donde el colaborador recibió la capacitación. Cuestionario CS15-03.

9. Quién imparte la capacitación.

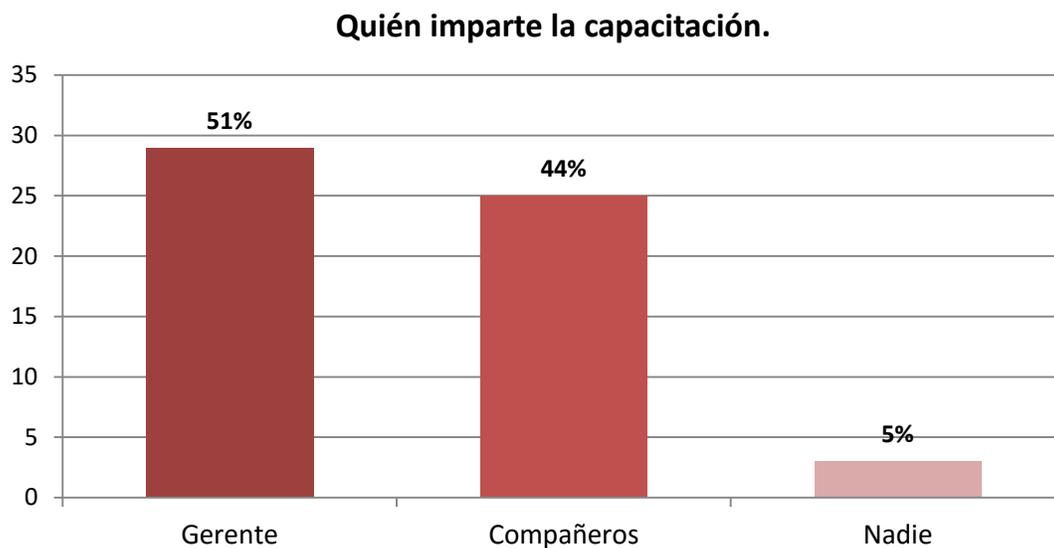


Ilustración 37. Quién imparte la capacitación. Cuestionario CS15-03.

10. Calificación de la capacitación.

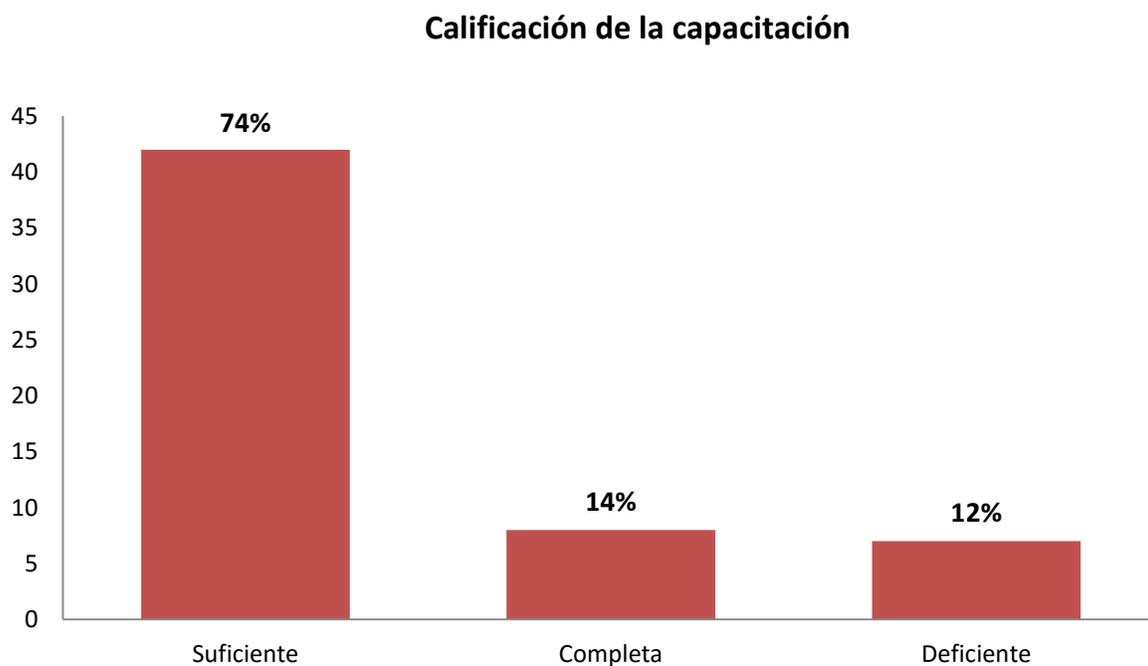


Ilustración 38. Calificación que el colaborador da a la capacitación. Cuestionario CS15-03.

11. Duración de la capacitación.

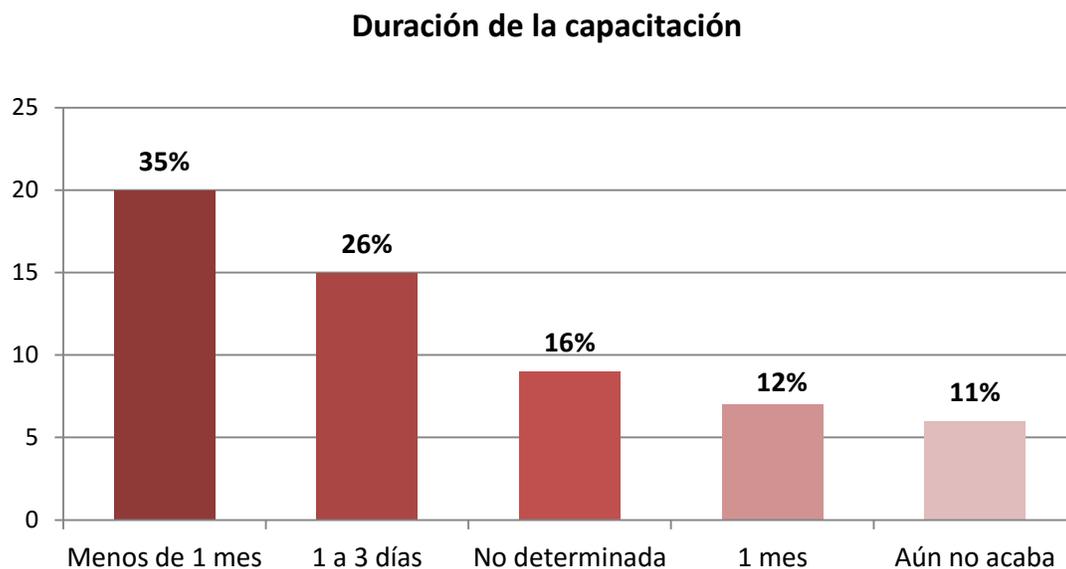


Ilustración 39. Duración de la capacitación. Cuestionario CS15-03.

12. Clima laboral.

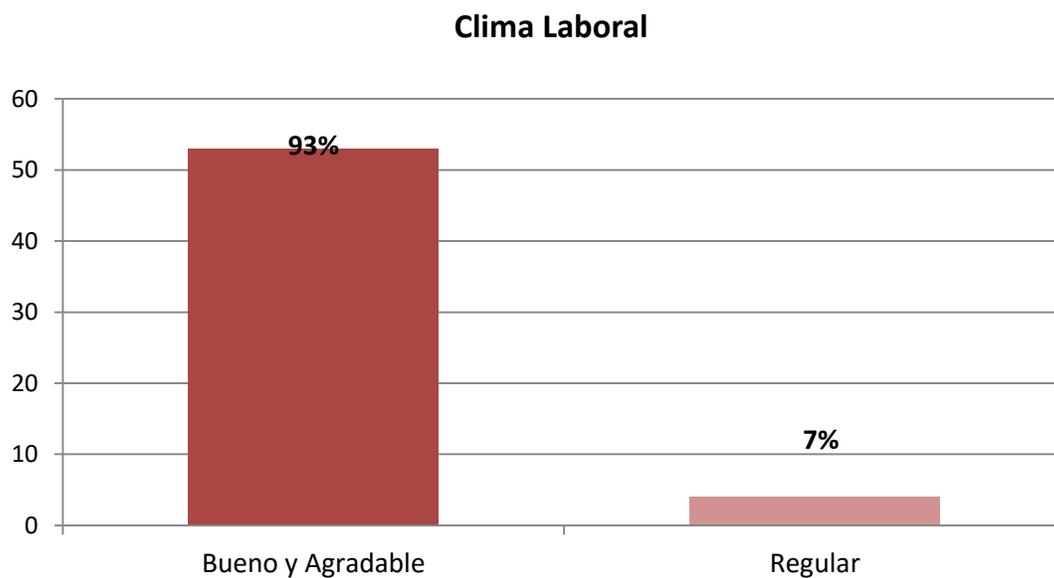


Ilustración 40. Percepción del clima laboral. Cuestionario CS15-03.

13. Percepción del Logo.

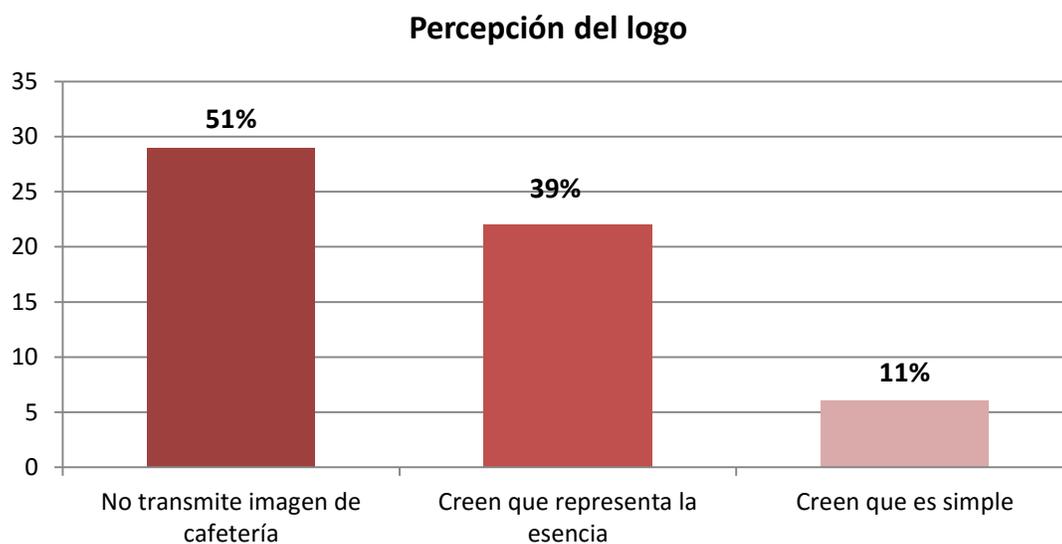


Ilustración 41. Percepción de los colaboradores respecto del logo. Cuestionario CS15-03.

14. Conocimiento de slogan.

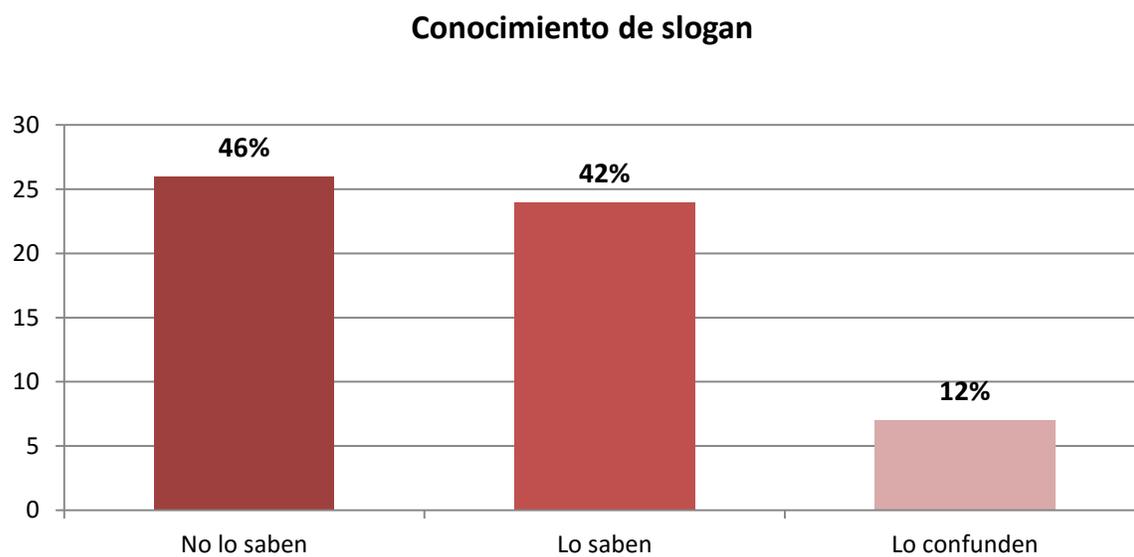


Ilustración 42. Conocimiento del slogan de la marca. Cuestionario CS15-03.

15. Promedio de clientes por sucursal.

Sucursal	Clientes al día en promedio
Lope de Vega	350
Jaime Balmes	325
Plaza Inn	228
Río Neva	180
Independencia	158
Terminal Aérea 2	104
Nápoles	100
Salvador Agraz	98
Marina Nacional	82
Bahía de Santa Bárbara	74
Promedio General	170

Tabla 6. Clientes promedio por sucursal. Cuestionario CS15-03.

16. Percepción de los clientes

Percepción de clientes	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none">• Agradables	92%
<ul style="list-style-type: none">• Ocupados• Exigentes	
<ul style="list-style-type: none">• Leales	8%
<ul style="list-style-type: none">• Conocedores• Educados	

Tabla 7. Percepción de los colaboradores respecto a los clientes. Cuestionario CS15-03.

17. Diferenciación de Cup Stop en cuanto a otras cafeterías.

Diferenciación	Porcentaje
<ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente• Calidad• Precio	96%
<ul style="list-style-type: none">• Rapidez• Sabor• Eficiencia• Limpieza	4%

Tabla 8. Percepción de los colaboradores respecto a los aspectos que diferencian a Cup Stop de otras cafeterías. Cuestionario CS15-03.

18. ¿En qué horario venden más y en cuál menos?

Los colaboradores indicaron que el periodo en el que venden más es de 8 a 11 a.m. y el horario en el que venden menos es de 14 a 19 horas..

19. Crecimiento de la marca.

Crecimiento de la marca

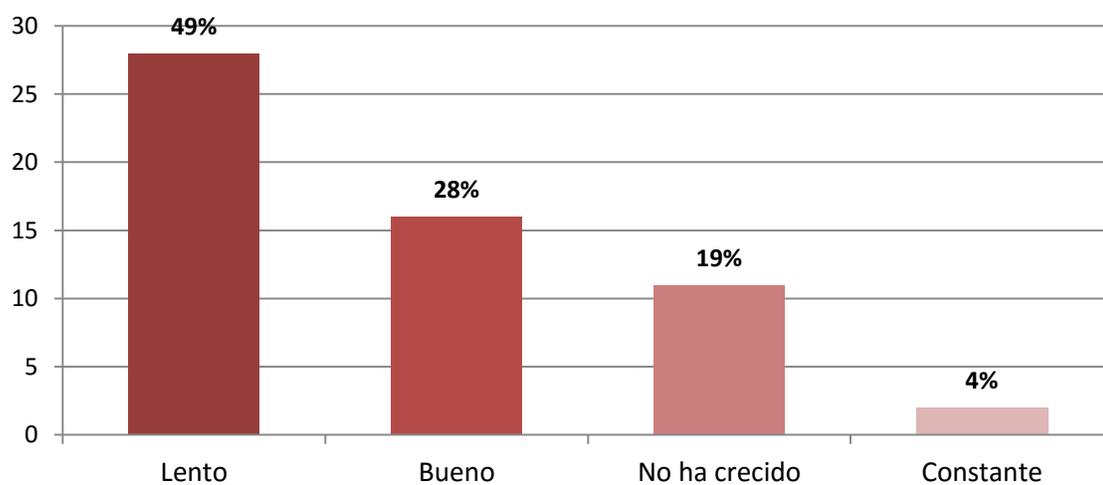


Ilustración 43. Percepción de los colaboradores respecto al crecimiento de la marca. Cuestionario CS15-03

20. Productos que añadirían y quitarían del menú.

Productos que añadirían	Productos que quitarían
<ul style="list-style-type: none">• Malteadas• Wraps de pollo• Más bebidas frías y de diferentes sabores• Tés de otros sabores e infusiones• Más postres• Ensaladas• Helados	<ul style="list-style-type: none">• Sándwich básico• Sándwich Veggie• Capuchinera• Galletas• Refrescos y aguas• Sodas italianas• Jugos

Tabla 9. Productos que los colaboradores añadirían o quitarían del menú de Cup Stop. Cuestionario CS15-03.

21. Sugerencias de venta.

Sugerencias para vender más
<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer degustaciones• Programa de clientes frecuentes• Incrementar la labor de venta• Mejorar las promociones• Ofrecer mejor servicio al cliente• Diversificar la cartera actual de productos

Tabla 10. Sugerencias de los colaboradores para incrementar las ventas. Cuestionario CS15-03.

Conclusiones de los cuestionarios aplicados a los colaboradores de Cup Stop

1. El 26% de la plantilla de Cup Stop es ocupada por hombres y el 74% por mujeres.
2. La plantilla de Cup Stop en su mayoría es gente muy joven dado que la edad promedio es de 18 a 25 (68%). Esto proporciona a la marca frescura y aportaciones creativas e innovadoras a la marca.

3. Los colaboradores de Cup Stop, en su mayoría (74%), no cuentan con experiencia en la venta de café dentro de un establecimiento. La empresa desarrolla capacitación en tienda a través de sus Baristas o Encargados de sucursal.
4. El 26% de los trabajadores de Cup Stop, que cuenta con experiencia, provienen de empresas como Starbucks y se encuentran en puestos de Encargados o Gerentes de tienda.
5. La plantilla de Cup Stop se compone en un 58% por Baristas, 26% son Encargados y 16% Gerentes.
6. El 7% del personal es de recién ingreso, lo cual implica que se deban capacitar más para que tengan los conocimientos necesarios para preparar las bebidas y brinden un buen servicio. El 42% lleva menos de 6 meses; 39 más de 6 meses y 12% más de un año.
7. El 73% de los colaboradores no tiene claro el concepto de Cup Stop. El 23% no sabe el significado y el 51% entiende el nombre pero no el concepto. Tan sólo el 26% tiene claro el concepto de la marca.
8. El 63% de los empleados está motivado a trabajar por la flexibilidad del horario. Al ser estudiantes la mayoría, el tiempo es algo importante para poder realizar las tareas y demás actividades relacionadas a sus estudios. Esto puede ser también una limitante ya que tener estudiantes genera rotación de personal. Tan solo el 5% contestó que le atrajo la cafetería y por ello se acercaron. El 25% manifestó vocación por el servicio al cliente. Para el 7% la principal motivación es su salario.
9. El 84% del personal es capacitado sobre la marcha dentro de cada sucursal de Cup Stop. El 1% en el comisariato y el 5% no ha sido capacitado, este porcentaje es parte de los empleados de recién ingreso.
10. No hay un plan de capacitación fijo. Un 51% dijo que fue capacitado por el Gerente de la tienda donde laborarían; el 14% por sus compañeros y el 5% que nadie los ha capacitado aún. El 12% la consideró deficiente.

11. El 74% opinó que su capacitación ha sido apenas suficiente. El 14% la consideró completa. Observamos que la satisfacción con su capacitación no es tan alta, por lo que esto se presta a diseñar un plan de capacitación con objetivos bien definidos.
12. El periodo de capacitación tampoco está definido, es muy variable. La capacitación del 26% ha sido de 1 a 3 días, de otros duran un mes. De un 11% de los trabajadores aún no se termina su capacitación.
13. El clima laboral en Cup Stop es considerado por los colaboradores como bueno y agradable en un 93%.
14. El 51% de los colaboradores cree que no transmite una imagen de cafetería el logo de la marca. El 39% cree que sí representa a la marca y un 10% cree que es un logo simple.
15. El 46% de los empleados no sabe el *slogan* de la marca, “El café de la ciudad”, el 42% lo sabe y el 12% lo confunde.
16. Con ayuda de las cifras estimadas que nos proporcionaron los colaboradores al preguntarles por el número de clientes que acuden por día a la sucursal en donde laboran, obtuvimos que en promedio la marca registra 1700 transacciones al día.
17. El 92% de los colaboradores consideran a sus clientes como personas: agradables, ocupados y exigentes. El 8% restante; leales, educados, conocedores y otras opciones que no tuvieron mayor frecuencia. Al profundizar en las respuestas de los colaboradores coincidían en que sus clientes son oficinistas que disponen de poco tiempo para realizar sus compras y en ocasiones llegan a ser impacientes en cuanto al tiempo de atención. También mencionaron que sus clientes son exigentes en cuanto a la presentación, calidad, temperatura y sabor de las bebidas, demandando en ocasiones más productos, otros modificadores como leche de soya o de almendras y porciones más grandes. Para los colaboradores, atender estas necesidades representa un área de oportunidad, aunque también algunos perciben el deseo de sus clientes por acudir a una cafetería más especializadas al precio que ofrece Cup Stop y esto en ocasiones los desmotiva pues sienten que el cliente no percibe ventajas de la marca.

- 18.** El 96% de los colaboradores opinan que la diferenciación de Cup Stop en relación a otras cafeterías son la buena atención al cliente, la calidad y el precio competitivo de los productos. 4% cree que es por el sabor, la rapidez, la eficiencia de la cafetería.
- 19.** El 100% de los colaboradores cree que Cup Stop es una empresa competitiva, sin embargo la mercadotecnia no le favorece en el aspecto de publicidad, promociones y estrategias de redes sociales.
- 20.** Las aportaciones que los colaboradores realizaron en cuanto al menú de Cup Stop resultan de mucha importancia debido a que ellos mejor que nadie conocen las demandas que externa el cliente al momento de realizar su compra. Así mismo, conocen los productos que tienen bajos índices de ventas y que, por ejemplo, las capuchineras, sólo ocupan un espacio que podría aprovecharse de otra forma y que a su vez represente menor consumo de luz y de inversión.
- 21.** Los colaboradores se mostraron muy entusiastas al momento de expresar iniciativas para impulsar las ventas. Dentro de lo más destacado fue el brindar un trato más cálido al cliente, realizar mayor labor de venta ofreciendo degustaciones y promover productos diferentes a los que el cliente originalmente desea adquirir para que exista la posibilidad de que compre un producto adicional.
- 22.** Las horas en las que más vende Cup Stop es en la mañana de las de 8 a.m. a 11 a.m., y en temporadas frías como invierno y otoño. Los horarios en los que menores transacciones tiene la cafetería es entre 14 a las 19 horas.
- 23.** Respecto al crecimiento de la marca, el 49% de la plantilla de Cup Stop lo percibe como lento; el 28% como bueno; 19% considera que la marca no ha tenido crecimiento y el 4% que ha sido constante.
- 24.** Como comentarios adicionales, los colaboradores mencionaron que cuando realizaban sugerencias al área de Mercadotecnia no eran tomadas en cuenta; que en ocasiones la publicidad llegaba a las tiendas con errores ortográficos y que las sucursales a cargo del Supervisor 2 brindan una capacitación más completa, pero

también son más estrictas en los procesos y en la tolerancia, ya que si un colaborador llega tarde, debe reponer el tiempo después de su salida.

Encuesta a Clientes

Objetivo

Obtener información de los clientes de Cup Stop que permita identificar su perfil, sus gustos, preferencias, necesidades y percepciones de la marca que contribuyan a la obtención del diagnóstico general de la marca y corroborar que el segmento de mercado al que se ha enfocado Cup Stop es efectivamente el que adquiere sus productos.

La encuesta se realizará después de la compra para que la experiencia siguiera fresca en la mente del consumidor.

Para tomar una muestra poblacional, se empleó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2(pq)}{e^2}$$

Dónde:

Z = Nivel de confianza.

p = Probabilidad de éxito.

q = Probabilidad de fracaso.

e = Precisión (error máximo admisible en términos de proporción).

n = Tamaño de la muestra

Los valores propuestos para el cálculo del tamaño de la muestra son los siguientes:

Z = 2.58

p = 0.75

q = 0.25

e = 0.05

Sustituyendo los valores se tiene que:

$$n = \frac{2.58^2(0.75 \times 0.25)}{0.05^2}$$

$$n = \frac{1.248075}{0.0025}$$

$$n = 499.23$$

$$n \approx 500$$

Las 500 encuestas se aplicaron en las 10 sucursales de la cafetería Cup Stop, es decir 50 encuestas por cafetería. Dichas encuestas, además de arrojar información general sobre la marca, arrojaron información específica sobre cada sucursal.

La estructura de la encuesta a clientes se integra por 18 preguntas. Consta de un primer apartado demográfico que permite identificar claramente el *target* de la cafetería.

El segundo apartado trata sobre el conocimiento general de la marca: significado textual y conceptual de Cup Stop, percepción visual del logo, promociones vigentes, principales competidores y razones de compra del cliente.

El tercer apartado es uno de los más importantes ya que este evalúa el servicio, la calidad del servicio y también de los productos, lo cual permite obtener índices de satisfacción por parte del cliente.

A continuación se muestran los resultados de la encuesta, para la cual se utilizó el formato CS15-05 (Ver anexos).

Resultados de la encuesta directa aplicada a 500 clientes

1. Sexo

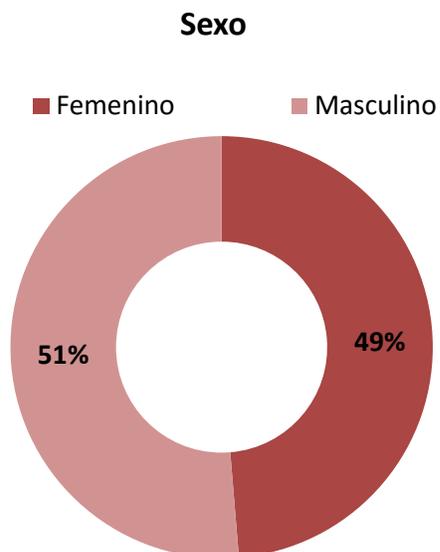


Ilustración 44. Sexo de los clientes encuestados. Encuesta CS15-05.

2. Edad

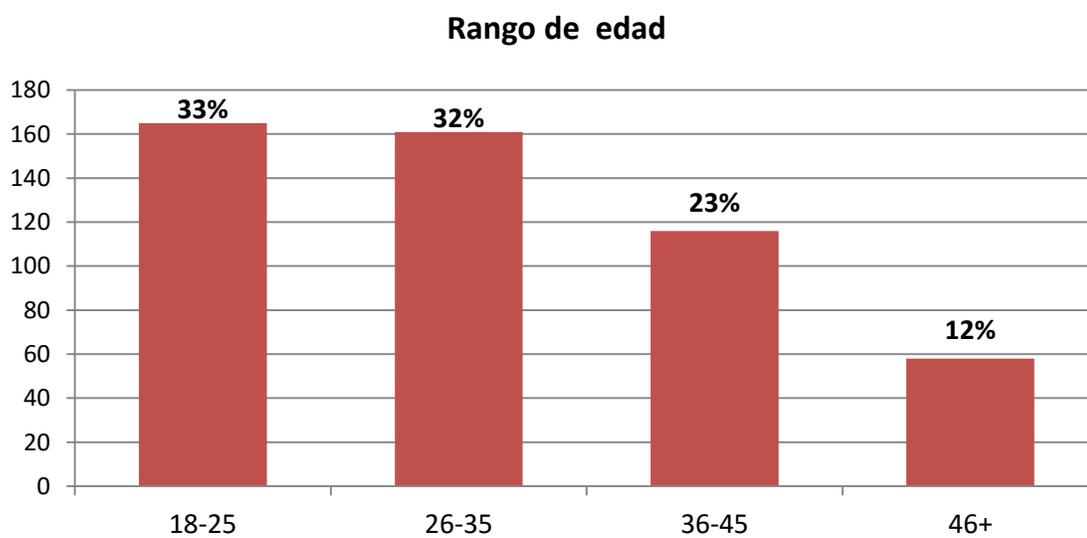


Ilustración 45. Edad de los clientes. Encuesta CS15-05.

3. Ocupación

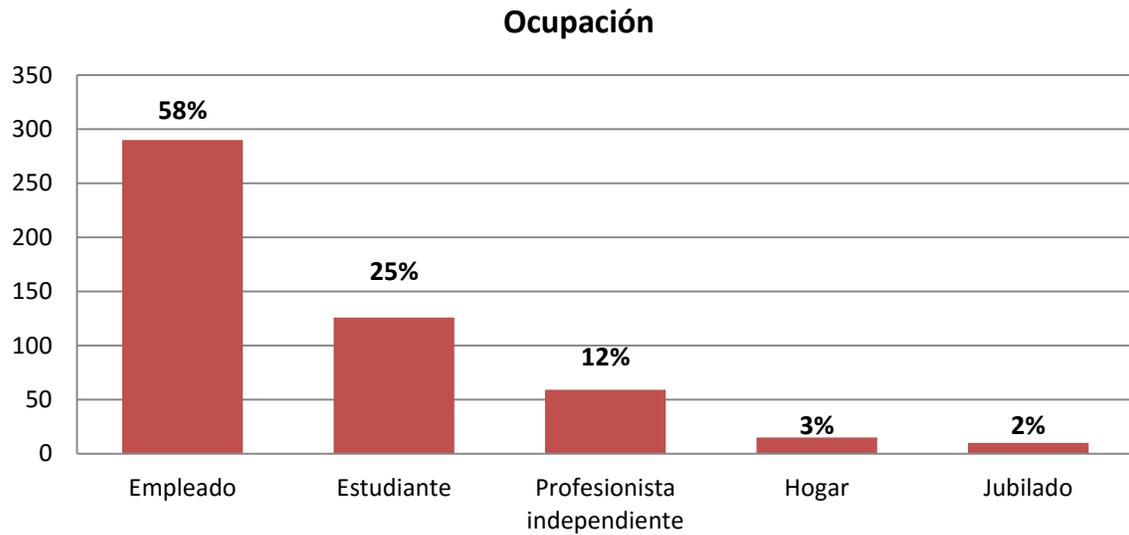


Ilustración 46. Ocupación de los clientes. Encuesta CS15-05.

4. Percepción del origen de la marca

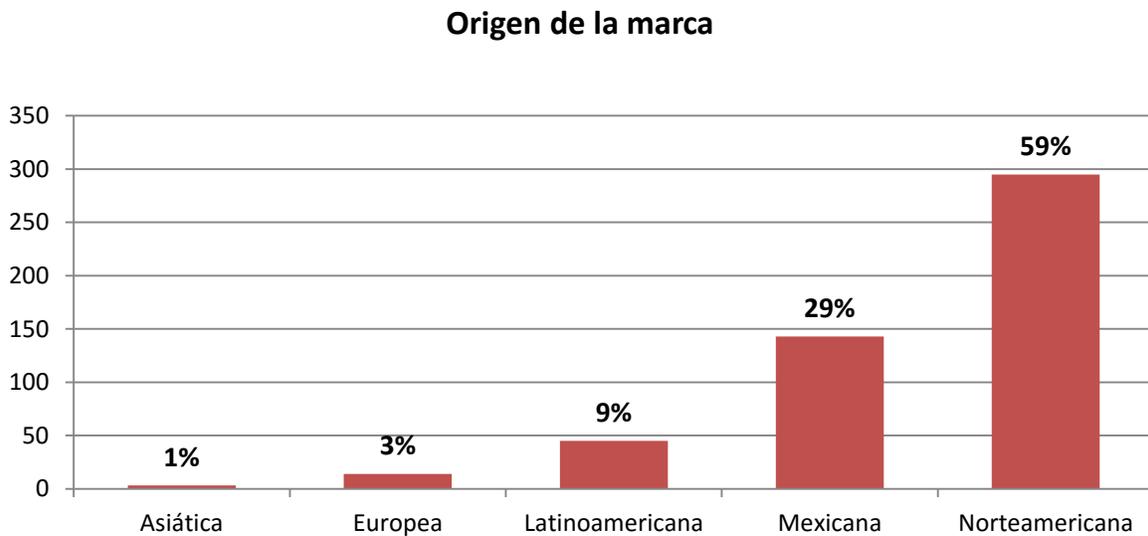


Ilustración 47. Percepción de los clientes respecto al origen de la marca. Encuesta CS15-05.

5. Percepción del significado de Cup Stop

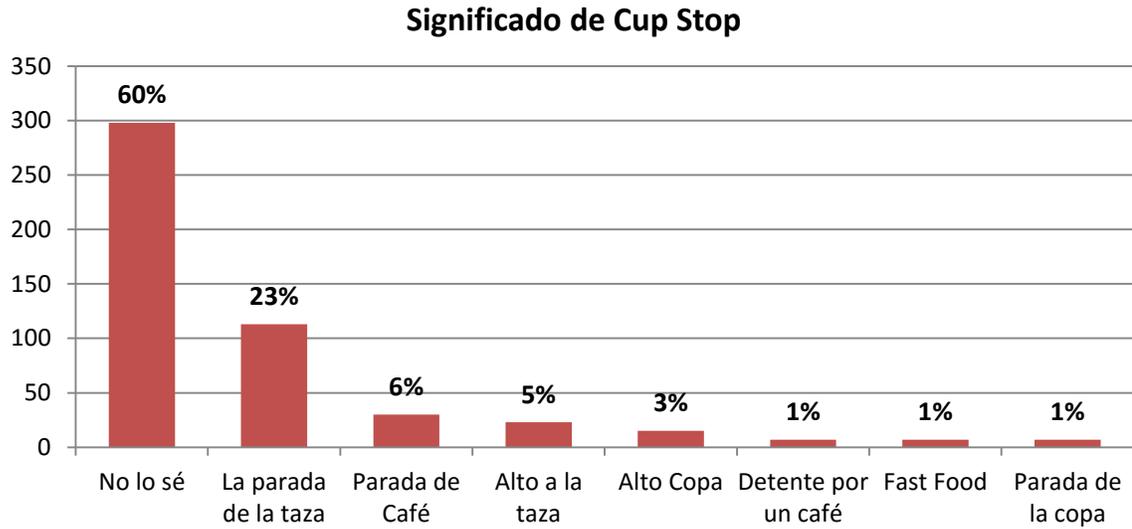


Ilustración 48. Percepción de los clientes respecto al significado de Cup Stop. Encuesta CS15-05.

6. Percepción del logo

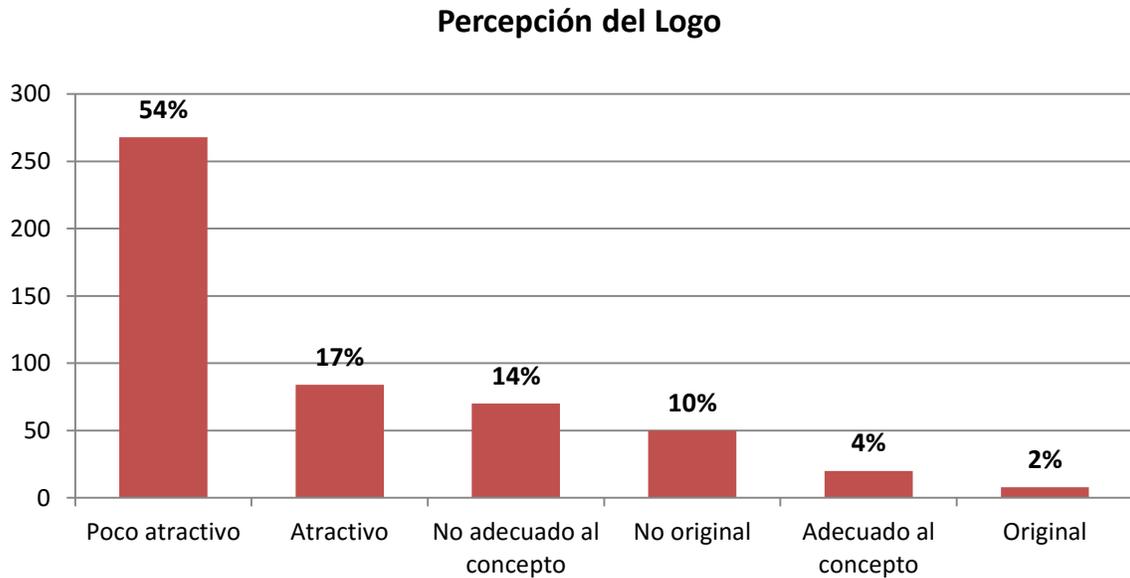


Ilustración 49. Percepción de los clientes respecto al logo. Encuesta CS15-05.

7. Medio a través del cual conoció la marca

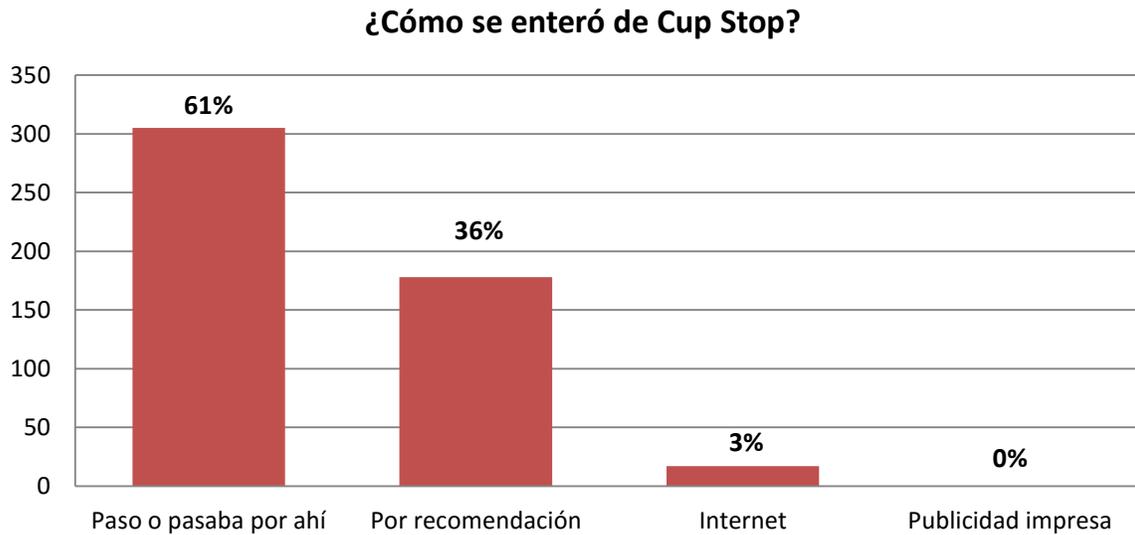


Ilustración 50. Medio por el cual se enteró de Cup Stop. Encuesta CS15-05.

8. Consumo de productos Cup Stop

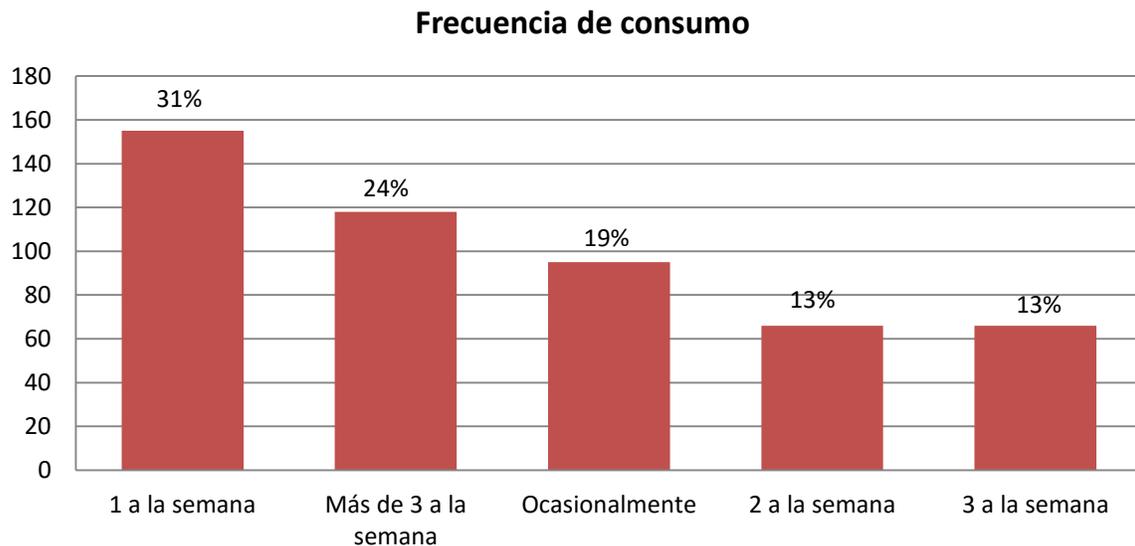


Ilustración 51. Frecuencia de consumo de productos de Cup Stop. Encuesta CS15-05.

9. Cafeterías en las que consume cuando no acude a Cup Stop.

*El encuestado podía elegir hasta 3 opciones.

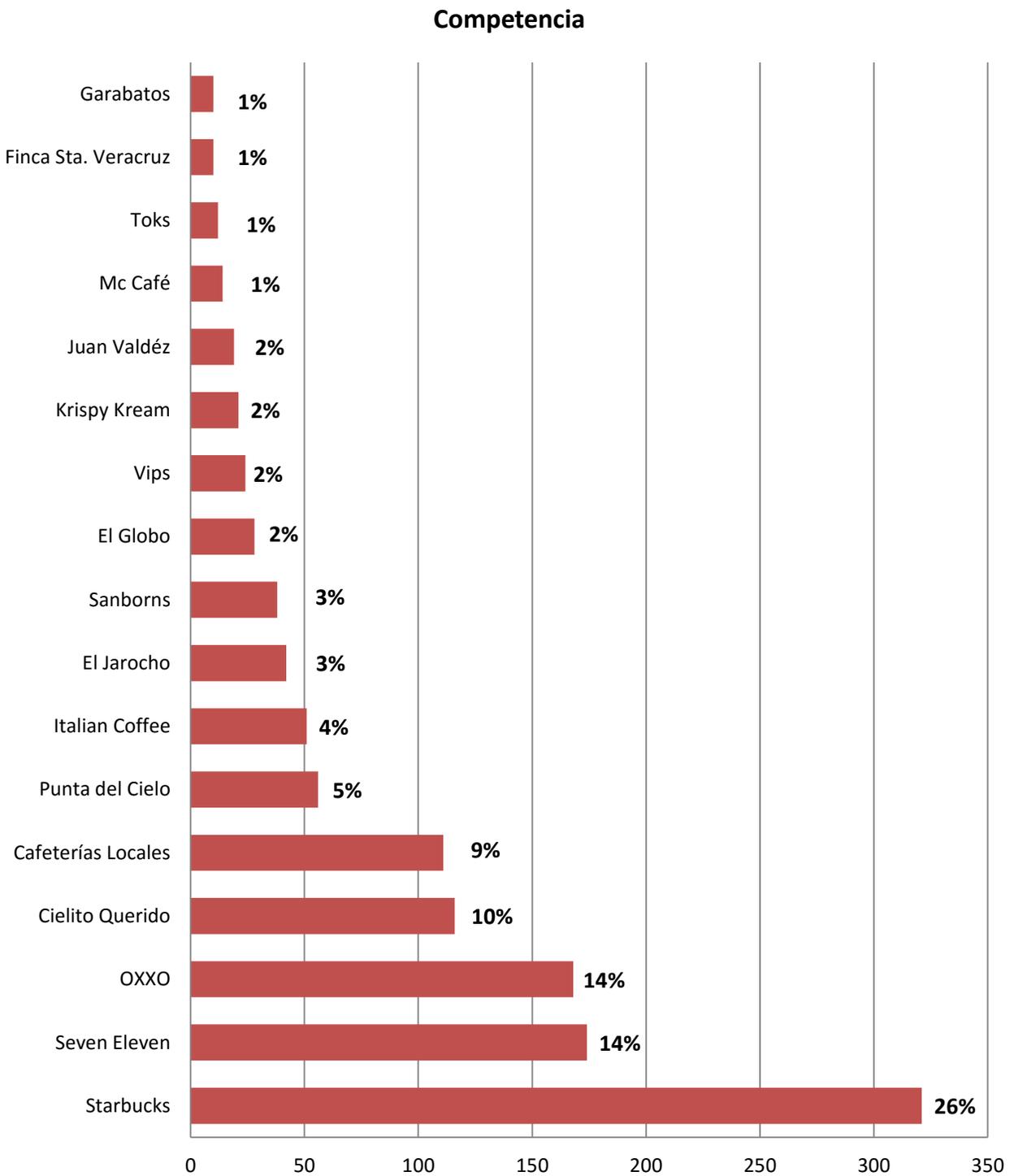


Ilustración 52. Competencia de Cup Stop. Encuesta CS15-05.

10. Principal razón para preferir una cafeterías

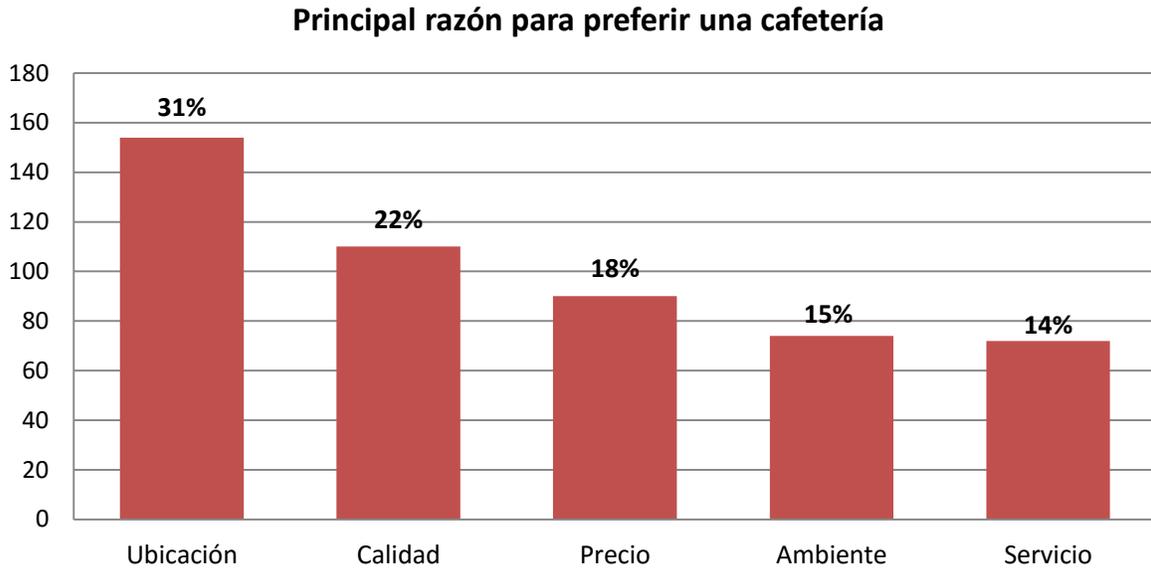


Ilustración 53. Principal razón para preferir una cafetería. Encuesta CS15-05.

11. Preferencia de Cup Stop sobre otras cafeterías

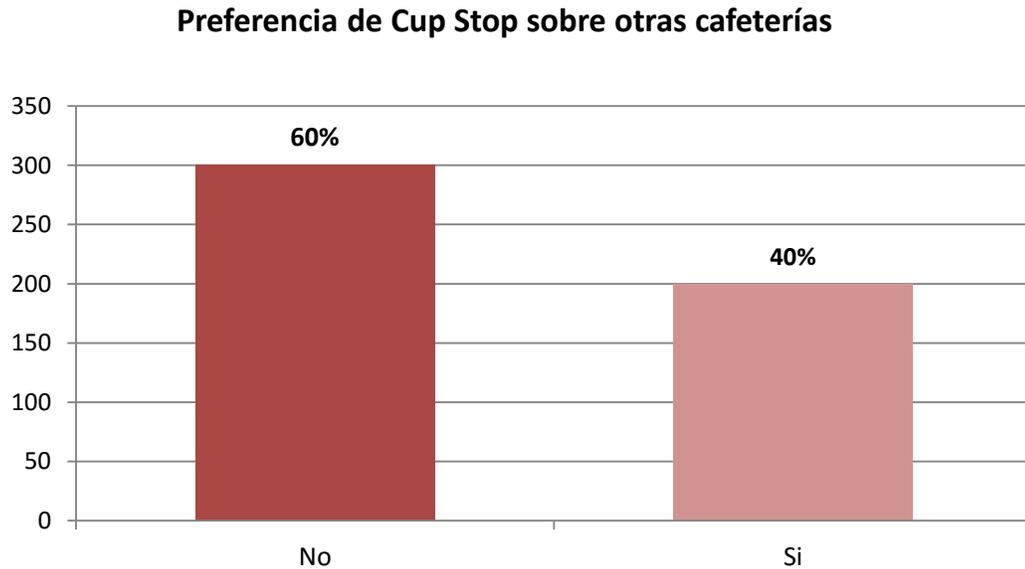


Ilustración 54. Preferencia de Cup Stop sobre otras cafeterías. Encuesta CS15-05.

Razones para su preferencia

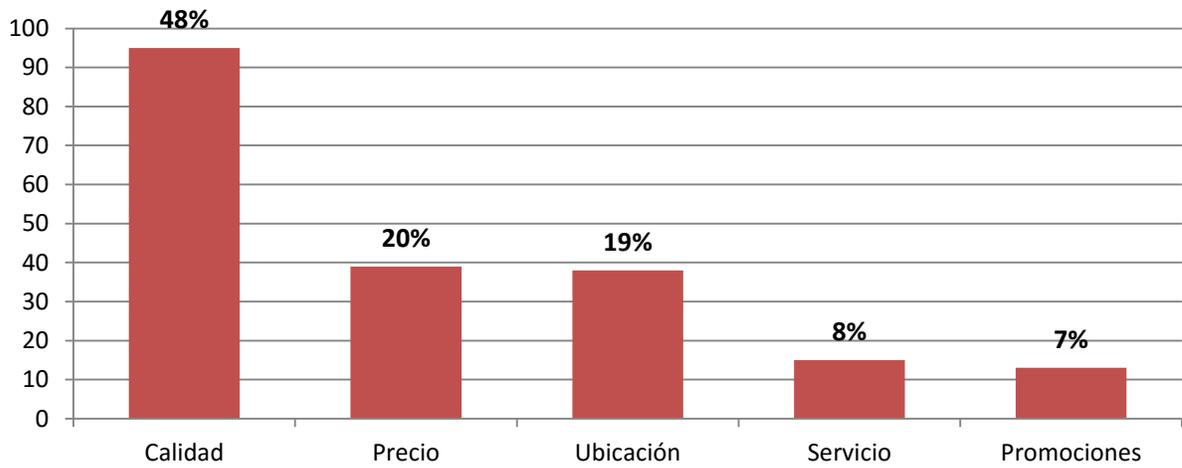


Ilustración 55. Razones para preferir a Cup Stop. Encuesta CS15-05.

Razones para no preferir a Cup Stop

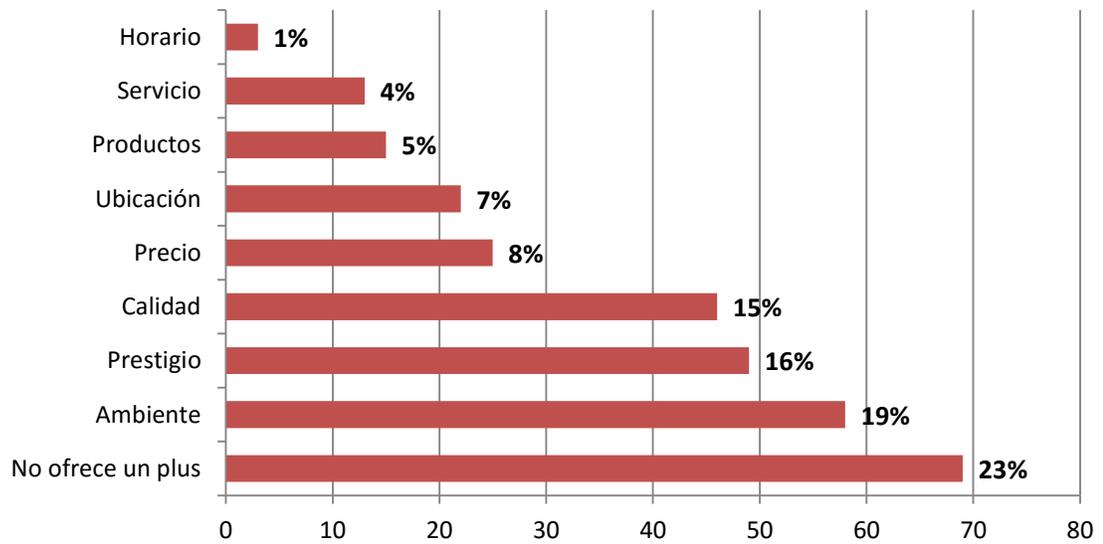


Ilustración 56. Razones para no preferir a Cup Stop. Encuesta CS15-05.

12. Productos usualmente consumidos

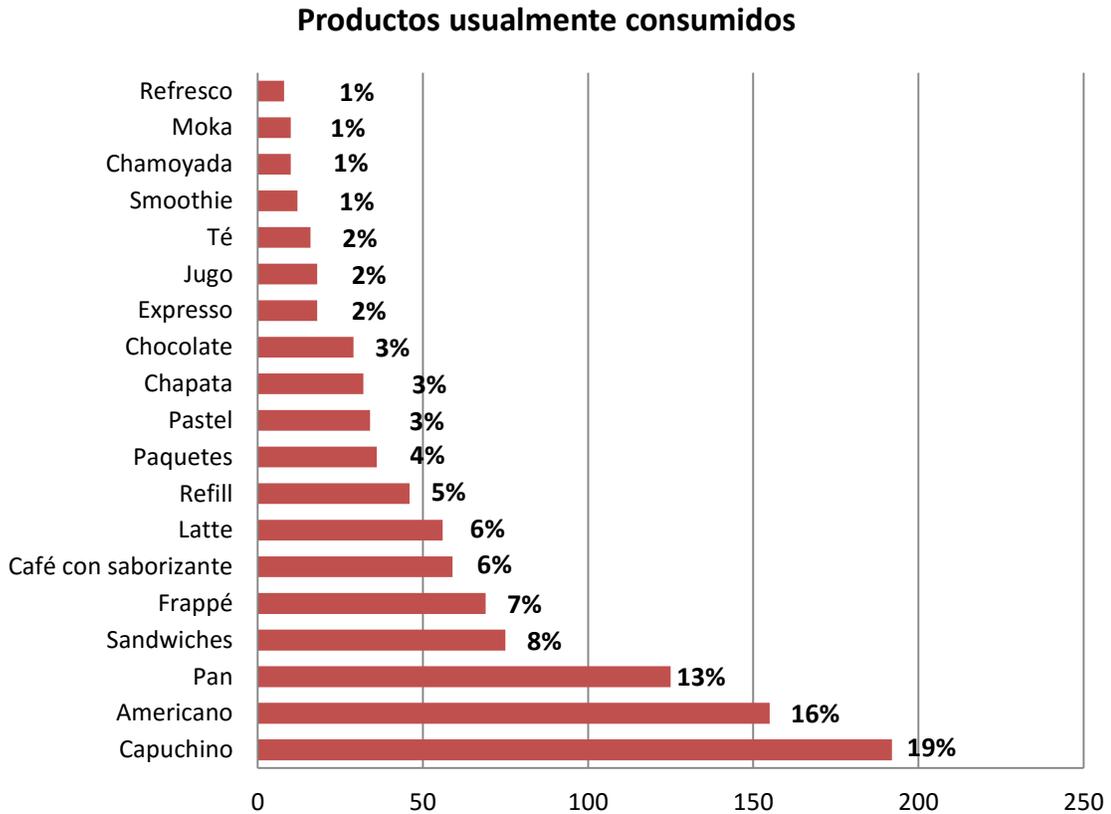


Ilustración 57. Productos usualmente consumidos por los clientes. Encuesta CS15-05.

13. Como califica la calidad de los productos

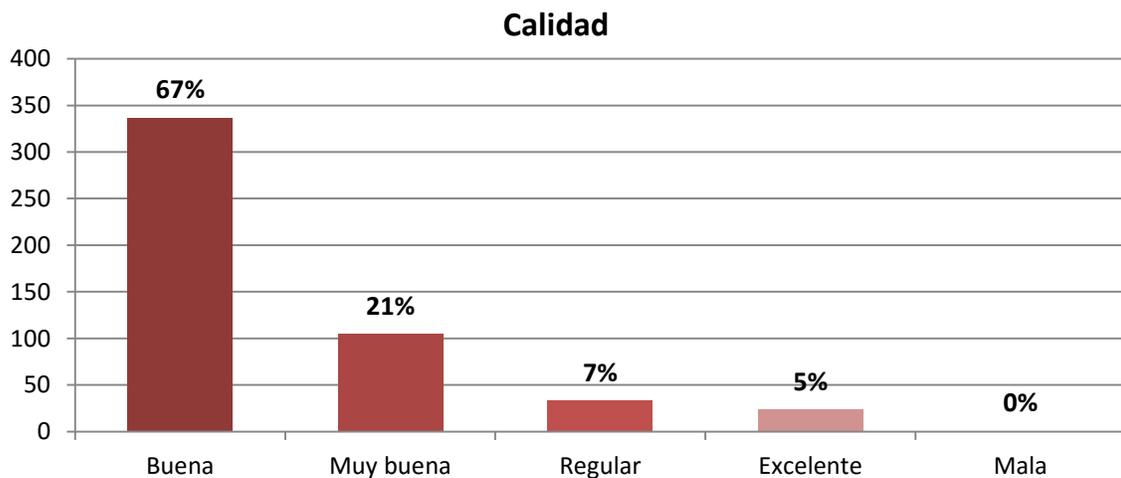


Ilustración 58. Calificación que otorga el cliente a los productos de Cup Stop. Encuesta CS15-05.

14. Atención al cliente es:

Atención al cliente

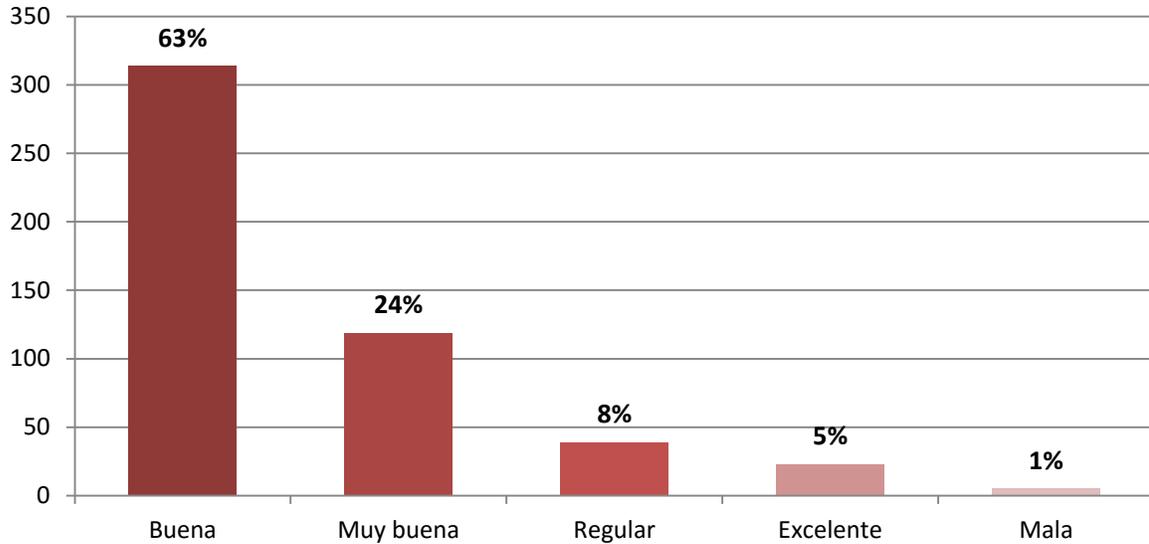


Ilustración 59. Calificación del cliente a la atención brindada durante su compra. Encuesta CS15-05.

15. Percepción de las promociones

Percepción de las promociones

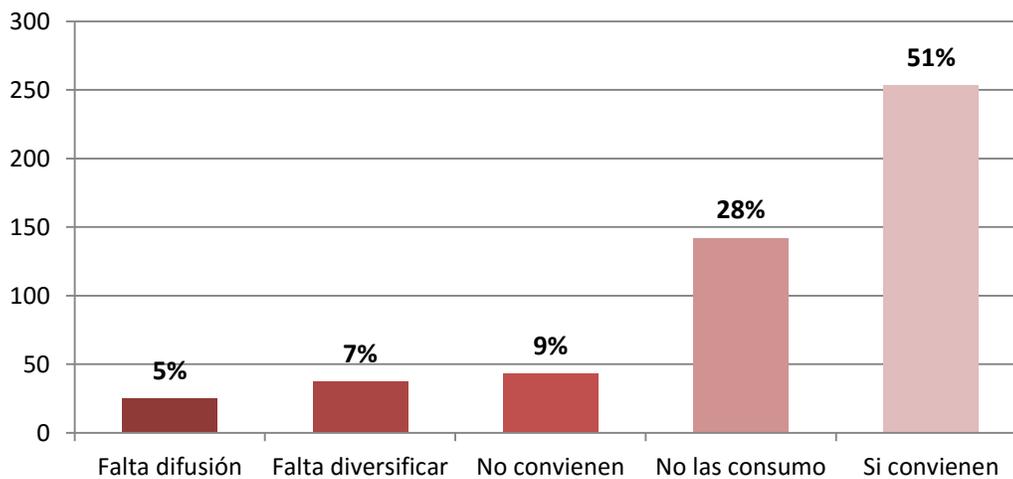


Ilustración 60. Percepción del cliente hacia las promociones de Cup Stop. Encuesta CS15-05.

16. Manejo de redes sociales (varias opciones)



Ilustración 61. Manejo de redes sociales. Encuesta CS15-05.

17. Sugerencias



Ilustración 62. Sugerencias de los clientes hacia la marca. Encuesta CS15-05.

18. Identificación de que Cup Stop es una marca de Grupo Gigante

Conocimiento de que Cup Stop es una marca de Grupo Gigante

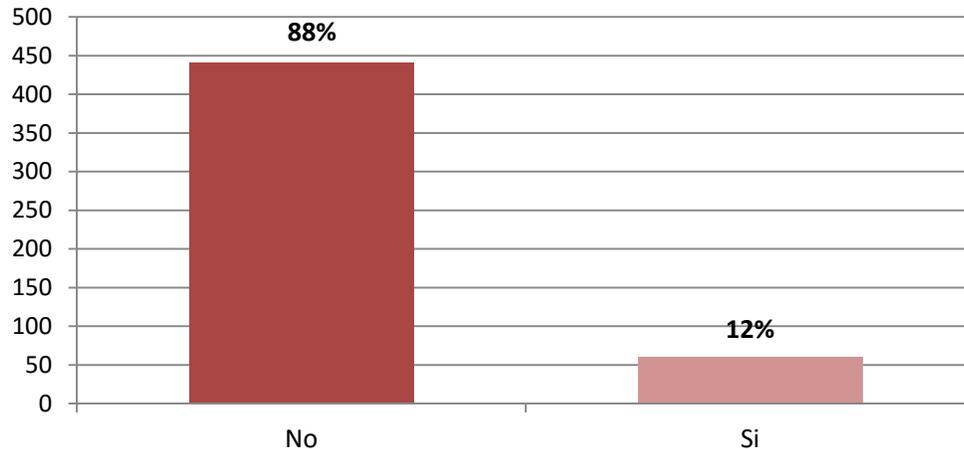


Ilustración 63. Conocimiento de que Cup Stop es una marca de Grupo Gigante. Encuesta CS15-05.

Conclusiones de la encuesta aplicada a 500 clientes de Cup Stop

1. El 51% de la muestra fueron hombres; 49% mujeres.
2. El 65% se encontró en el rango de edad de 18 a 35 años; el 23% de 36 a 45 y sólo el 12% arriba de los 46 años.
3. El 70% de los clientes encuestados son económicamente activos (oficinistas y profesionistas independientes). El 30% restante lo conforman estudiantes, amas de casa y jubilados.
4. El 59% piensa que la marca es norteamericana por el concepto y el nombre. El 29% cree que es una marca mexicana por el diseño simple del logo o porque ya conocían el origen de los productos.
5. El 60% desconoce el significado del nombre Cup Stop. El porcentaje restante indicó traducciones cercanas a la correcta.

6. El 78% tiene opiniones negativas del logo (que es poco atractivo, no adecuado al concepto y que no es original).
7. El 61% de los encuestados se enteró de Cup Stop pasando cerca de los puntos de venta; el 36% por alguna recomendación; 3 % por noticias en sitios de Internet y/o redes sociales. Ninguno conoció la marca por medios impresos.
8. El 31% dijo consumir productos de Cup Stop una vez a la semana; 26% consume de 2 a 3 veces a la semana; el 24% más de 3 veces a la semana y el 19% consume ocasionalmente productos de esta marca.
9. El 26% mencionó que consume café en Starbucks; 14% en Seven Eleven; 14% en OXXO; 9% en cafeterías locales; 10% en Cielito Querido Café; 5% en Café Punta del Cielo; Con porcentajes menores al 5% también mencionaron: The Italian Coffee, Café El Jarocho, Sanborns, El Globo, Vips, Krispy Kream, Juan Valdez, Mc Café, Toks, Finca Santa Veracruz, Garabatos.
10. Dentro de los aspectos decisivos para preferir una cafetería mencionaron: ubicación del establecimiento en un 31% y por la calidad de los productos en un 22%; 18% de los encuestados mencionó por el precio; 15% por el ambiente dentro de las cafeterías y 14% por el servicio del personal.
11. El 40% de los encuestados dijeron preferir a Cup Stop de entre otras cafeterías principalmente por la calidad de sus productos, el precio, la ubicación, el servicio y las promociones.
12. El 60% de la muestra dijo no preferir a Cup Stop de entre otras cafeterías porque a su parecer no ofrece un plus; por el ambiente dentro de las sucursales (iluminación, mobiliario, comodidad, distribución interna de la tienda); por la falta de prestigio que tiene la marca (no es reconocida); porque los precios les parecen elevados respecto a las porciones; por la ubicación de las sucursales (hay muy pocas); porque la gama de productos que ofrece les parece limitada; por la atención al cliente y por los horarios de atención.

- 13.** Los tres productos que los encuestados más consumen, según los resultados obtenidos fueron: café americano, café capuchino y pan dulce que daría un ticket promedio de 15 a 70 pesos aproximadamente.
- 14.** El 67% de los encuestados consideran que la calidad de los productos que ofrece Cup Stop es buena; 21% la calificó como muy buena; 7% como regular; 5% como excelente y sólo una persona la calificó como mala.
- 15.** El 63% de la muestra mencionó percibir la atención al cliente como buena; 24% como muy buena; 8% como regular; 5% como excelente y 5 personas dijeron que les parece mala.
- 16.** El 51% de los clientes consideran que las promociones sí convienen por el precio; 28% dijo que no las consumían ya que los productos que usualmente adquirirían no están en promoción; 9% mencionó que no convienen por el precio; 7% manifestó que falta diversificar las promociones y el 5% dijo no conocerlas o haberse enterado de pocas.
- 17.** Respecto al manejo de las redes sociales, el 58% de la muestra dijo utilizar Facebook, el 22% Twitter; 10% Instagram y 10% no utilizan.
- 18.** En relación a los aspectos que mejorarían de Cup Stop, los encuestados mencionaron principalmente: 30% las instalaciones (iluminación, mobiliario y distribución de la tienda); 10% desearía se vendieran productos elaborados al momento, 11% la atención al cliente; 17% desearía más variedad de productos; 5% desearía sanitario; 9% internet inalámbrico y 6% porciones más abundantes, en especial en las chapatas y sándwiches. Un 12% mencionó otros aspectos como precios acorde con las porciones, mejores promociones, programas de lealtad para los clientes, publicidad mejor elaborada y más puntos de venta.
- 19.** El 88% de los clientes desconoce que Cup Stop es una marca que pertenece a Grupo Gigante.

20. Durante la realización de estas encuestas, los clientes nos proporcionaron, en ocasiones, información adicional como la que se menciona a continuación:

- a.** En las mañanas, debido al gran tránsito de clientes en la sucursal Plaza Inn, el tamaño del establecimiento restringe la movilidad de los clientes a través de la tienda, resultando esto muy incómodo.
- b.** La mayoría de los clientes de la sucursal Nápoles sugerían que se implementara un programa de lealtad por su frecuencia de consumo. Cabe mencionar que esta sucursal se encuentra dentro de un corporativo.
- c.** Los encuestados de la sucursal de Marina Nacional proponían que se establecieran paquetes para estudiantes, ya que esta sucursal se encuentra cerca de la UNITEC.
- d.** En la sucursal de la Terminal 2 del Aeropuerto de la Ciudad de México, comentaron que en alguna ocasión se estableció un programa de lealtad y el personal de Cup Stop no lo hacía válido. También mencionaron que no difunden lo suficiente las promociones especiales que el Aeropuerto solicita a los establecimientos que proporcione a los empleados de la Terminal 2. Estas promociones consisten en ofrecer bebida, pan dulce y sándwich por \$45.00.
- e.** En la sucursal Independencia algunos clientes hicieron la observación de que el periodo de *refill* o rellenar su termo durante las mañanas es muy corto y que debería durar todo el día.
- f.** En general las observaciones fueron que el tamaño de los alimentos que ofrece Cup Stop es muy pequeño, que las instalaciones no son cómodas ni acogedoras y tampoco cuentan con sanitarios ni internet inalámbrico. Los clientes mencionaban que la calidad de los productos es buena y que en cuanto a precio es una marca muy competitiva en el mercado. Otra observación positiva que realizaban continuamente es que la atención al cliente es buena ya que el personal de Cup Stop, casi en su totalidad, es amable y servicial.

Análisis de Precios

Determinar el precio de un producto derivado de cálculos matemáticos puede parecer algo relativamente sencillo, sin embargo, calcular los precios de los servicios resulta más complejo. Dos establecimientos que venden lo mismo pueden basar sus diferencias de precios, además de la calidad de los insumos, en la atención que le brindan a los detalles, su ubicación, sus instalaciones, a la calidez de su trato y a la preocupación de satisfacer las necesidades de sus clientes por más básicas que estas sean. Como consumidores basamos nuestras decisiones de compra en comparaciones entre establecimientos que hemos conocido, que nos han recomendado (fuentes personales) o bien, en los que nos han influenciado a través de medios masivos (fuentes no personales) y elaboramos juicios para elegir en qué consumiremos y en dónde lo haremos.

Como parte de la investigación cuantitativa, se realizó un análisis de precios y tamaños de los productos de las cadenas de cafeterías y las tiendas de conveniencia en donde más dijeron consumir los encuestados. Para este análisis se tomaron en cuenta las bebidas frías y calientes, sin modificadores, exhibidas en los menús. Para el rubro de alimentos de las tiendas de conveniencias se tomaron en cuenta productos similares a los ofrecidos en las cadenas de cafeterías como pan dulce, sándwiches, croissants y/o baguettes y galletas. Los resultados se representan en la Tabla 11.

Analizando la información obtenida, encontramos que los tamaños identificados con el mismo nombre no ofrecen la misma cantidad de bebida por lo que no resultan estrictamente comparables. Para tener un mejor nivel de comparación, procedimos a calcular los precios promedio por onza en cada caso, integrando con ello la información mostrada en la Ilustración 64⁶

⁶ Una onza líquida estadounidense equivale a 0.02957 lt, es decir, que 1.0 lt equivale a 33.814 onzas líquidas americanas.

Análisis de precios de productos de cadenas de cafeterías, tiendas de conveniencia y Cup Stop

Establecimiento	Bebidas						Alimentos
	Chico		Mediano		Grande		
Starbucks	10.4oz	\$26 a \$50	13.53 oz	\$29 a \$54	16.95 oz	\$32 a \$59	\$13 a 65
Finca Santa Veracruz	8 oz	\$21 a \$35	12 oz	\$25 a \$38	14 oz	\$27 a \$45	\$32 a \$56
					16 oz	\$28 a \$40	
Café Punta del Cielo	8 oz	\$17 a \$40	12 oz	\$21 a \$47	16 oz	\$25 a \$55	\$16 a \$60
Cielito Querido Café	12 oz	\$20 a \$48	16 oz	\$29 a \$52	20 oz	\$29 a \$57	\$25 a \$57
Cup Stop	12 oz	\$14 a \$34	16 oz	\$16 a \$39	20 oz	\$20 a \$44	\$14 a \$35
Extra	12 oz	\$14.50	16 oz	\$16.50 a \$17.50	20 oz	\$19.50 a \$21	\$13.50 a \$28
Seven Eleven	9 oz	\$12 a \$13	16 oz	\$16 a \$17	20 oz	\$18 a \$24	\$9.50 a \$39
	12 oz	\$14					
Oxxo	12 oz	\$14 a \$16	16 oz	\$15 a \$17	20 oz	\$16 a \$18	\$7 a \$29

Tabla 11. Análisis de precios de productos de cadenas de cafeterías, tiendas de conveniencia y Cup Stop. Agosto 2015.

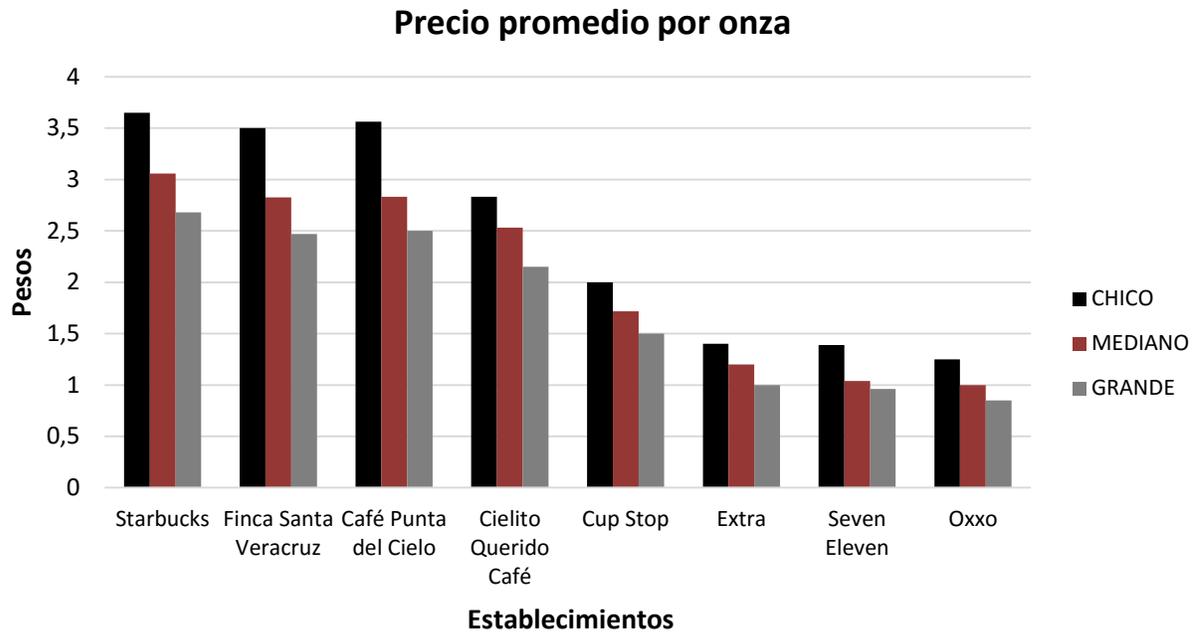


Ilustración 64. Relación precio-onza de cadenas de cafeterías, tiendas de conveniencia y Cup Stop.

Como puede observarse en la Ilustración 64, los precios de Cup Stop se encuentran en un punto medio entre las grandes cadenas de cafeterías y las tiendas de conveniencia, lo que confirma una de las características de su concepto: ofrecer productos de calidad a un precio competitivo para su segmento de mercado. No obstante, el tamaño de las porciones de sus baguettes y de sus panes es menor al de las grandes cadenas de cafeterías y las tiendas de conveniencia, por lo que el público puede decidir no acudir a Cup Stop al comparar los tamaños de las porciones de los alimentos, o bien, comprar únicamente los productos competitivos, como las bebidas, y acudir con la competencia a comprar otro producto complementario, cuando lo ideal sería que el consumidor acuda a un establecimiento en el que encuentre mayor variedad de productos y decida realizar ahí todas sus compras, representando esto mayores utilidades para la empresa en donde optó por invertir su dinero.

Diagnóstico General de Cup Stop

Análisis Interno

La comunicación interna en Cup Stop ha sido deficiente debido a que el 73% de los colaboradores desconocen muchos aspectos fundamentales de la empresa como la misión, visión, concepto, logo y *slogan* de la marca. Esto ha impactado en el sentido de pertenencia de los colaboradores generando una alta rotación de personal pues únicamente el 12% de la plantilla del personal tiene más de un año laborando para la marca.

Otro aspecto importante de señalar es la deficiente comunicación que hay entre colaboradores y Supervisores, ocasionando que los trabajadores no conozcan con exactitud el *slogan* de la marca. El 46% de los colaboradores dijo no conocerlo y un 12% lo confundió con otras frases mencionadas en la publicidad impresa.

Cup Stop no cuenta con un Manual de Organización donde se estructuren las funciones específicas de cada puesto ni se esquematice la estructura orgánica lo cual implica que no se limiten responsabilidades y que exista duplicidad de funciones. La falta de políticas internas bien establecidas conlleva a que cada Gerente implemente las suyas y considere criterios distintos que genera una percepción desigual entre los colaboradores de las diferentes sucursales.

La falta de estandarización en los procesos es el resultado de no contar con un Manual de Procedimientos, ocasionando una desigualdad entre los productos de una sucursal y otra. Por ejemplo: el proceso de la elaboración del pan varía entre las distintas sucursales, ocasionando que en algunas el producto quede más pequeño de lo normal y los consumidores perciban que no existe paridad precio/producto.

La capacitación dentro de Cup Stop es considerada por la mayoría de los colaboradores como suficiente aunque no exista el establecimiento de un plan que delimite la duración de la capacitación, el lugar y quien debe impartirla. Esto genera una deficiencia en el servicio pues no todos realizan los procesos en el mismo tiempo, con la misma calidad ni de la misma forma. En términos generales podríamos concluir que la mayoría de los colaboradores únicamente ha recibido un adiestramiento para operar adecuadamente las

máquinas; sin embargo, no se ha buscado el perfeccionamiento en las funciones que el colaborador realiza en su puesto y así mejorar la productividad de la empresa que a su vez, contribuya con el desarrollo personal del trabajador.

La marca Cup Stop es considerada, por todos los colaboradores, como una cafetería competitiva por precio, calidad y atención al cliente. Más del 90% percibe un buen clima laboral, sin embargo, todos opinaron que el manejo mercadológico no ha sido bueno impulsando la marca. Algunos mencionaron que los colores no les parecen adecuados para el giro de la empresa, otros que el nombre y el logo no comunican lo que venden y que la marca es extranjera. Así mismo mencionaron que la publicidad impresa no les parece llamativa y en ocasiones ha presentado errores ortográficos.

El objetivo inicial de la marca era contar con 75 sucursales para el año 2015, sin embargo, a principios de 2015 contaba apenas con 10 unidades y en junio del mismo año disminuyó a 8. Esto se percibe entre los colaboradores como una empresa que no crece y podría desencadenar una falta de motivación para laborar ahí, incrementando la rotación del personal.

Análisis Externo

El concepto de *Fast Coffe* implementado por Cup Stop en un principio resultaba novedoso porque al contar con espacios reducidos se pretendía disminuir los gastos administrativos y al contar con un menú reducido se quería lograr que al momento de la compra tuviera menos opciones y le fuera más fácil la elección, lo cual se justificaba con el *target* de la marca, que es, gente que dispone de poco tiempo para realizar una compra, además al requerir menos insumos para la elaboración de los productos tenía el objetivo de optimizar las operaciones y cadena de suministro, sin embargo, los clientes demandan variedad de productos y que sean elaborados al momento pues perciben que el menú es muy limitado a comparación de otras cafeterías, aventajando a la competencia. Por otra parte, los espacios tan reducidos representan un problema para los clientes que quieren consumir sus productos dentro de las sucursales. El 44% de los clientes encuestados mencionaron como parte de los puntos

que quisieran que Cup Stop mejorara fueron las instalaciones, contar con sanitarios para clientes y con internet inalámbrico.

La marca no está posicionada en el mercado ya que el 86% de los consumidores de café encuestados dijeron no conocer Cup Stop y el 88% de los clientes encuestados no la identificó como marca de Grupo Gigante.

La comunicación externa de la marca no ha sido exitosa debido a que 65% de los consumidores de café encuestados al ver el logo y el nombre de la marca percibieron que se trataba de una marca de origen norteamericana y no los asociaban con una cafetería. El 59% de los clientes considera que es una marca norteamericana y desconoce el significado del nombre. La página web muestra un logo diferente al que se encuentra en las sucursales pues no contiene la palabra “café” y no muestra el *slogan* de la marca en ningún apartado. Asimismo tampoco comunica su historia, misión, visión y valores. El 78% de los clientes encuestados tuvo una opinión negativa del diseño del logo. Ningún cliente encuestado dijo haberse enterado de Cup Stop por medios impresos y más de la mitad se enteró pasando por alguna sucursal.

En cuanto al manejo de redes sociales, al 10 de octubre de 2015, en Facebook contaba con 2275 *likes*; en Twitter 412 seguidores y en Instagram 24 seguidores. Esto indica que no hay una estrategia digital definida por parte de la marca, ya que al menos el 80% de los clientes encuestados utiliza una red social.

En cuanto a la ubicación, Cup Stop se ha instalado en sitios donde se encuentran oficinas cerca para acercarse a su *target*, sin embargo, el estar únicamente 8 puntos de la ciudad no ha favorecido al posicionamiento de la marca pues se visualiza como una cafetería meramente local. La página web de Cup Stop al día 10 de octubre de 2015 no se encuentra actualizada respecto a las sucursales que cerraron en Mayo y Junio de 2015. Al no tener actualizada la información, puede crear confusión en los clientes y no clientes, provocando que la marca pierda credibilidad.

Con el análisis realizado, se confirmó que el *target* de Cup Stop efectivamente son hombres y mujeres de entre 18 y 35 años, que disponen generalmente de poco tiempo para adquirir productos y que debido a sus horarios de trabajo consumen alimentos fuera de sus casas. Al no percibir una clara ventaja competitiva por parte de Cup Stop, el 60% mencionaba que

prefería acudir a otras cafeterías. Este último dato indica que los clientes acuden a Cup Stop por conveniencia y no por una preferencia. Dentro de las otras cafeterías en donde los clientes encuestados dijeron consumir café se encontraron Starbucks, Cielito Querido Café, Café Punta del Cielo y tiendas de conveniencia; este dato indica que los consumidores están dispuestos a pagar precios más altos por el estatus, comodidad y calidad que pueda ofrecer una cafetería y que en otras ocasiones consumirá en la tienda que se encuentre más cerca de él en el momento en que desee consumir el producto. El precio de los productos que ofrece Cup Stop es competitivo ya que se encuentra en un punto medio entre las grandes cadenas de cafeterías y las tiendas de conveniencia.

La calidad de los productos fue percibida por el 67% de los clientes como buena y la atención al cliente en un 63% igualmente como buena. Lo anterior es un indicador de que la percepción de la marca por parte de los clientes es positiva, sin embargo, también es un factor que puede mejorarse para posicionar a la marca.

La publicidad de Cup Stop ha sufrido cambios a lo largo de estos casi tres años de funcionamiento y se tomaron ocho imágenes que consideramos más representativas para analizarla, las cuales se muestran en la Tabla 12.

Ejemplos de publicidad de Cup Stop (2014 y 2015)

Febrero 2014		Febrero 2015	
-------------------------	---	-------------------------	---

La marca comenzó a publicitarse con imágenes de apariencia poco profesional que expresaba falta de creatividad y excesiva simplicidad. En la publicidad de un año después puede apreciarse un diseño más elaborado, con mejores imágenes y texto que ilustran la promoción del mes.



En abril de 2014, la marca apostó por un diseño que representaba al fondo la iluminación de la ciudad, conservando sus colores característicos como el rojo, blanco y gris. Un año después, su publicidad se diseñó en un fondo blanco con líneas simples al fondo.



La imagen referente al año 2014, es una fotografía no profesional que no aprovecha los atributos de los productos para incentivar la compra. La imagen del año 2015, es un diseño más elaborado; sin embargo, tampoco da la apariencia de una publicidad profesional debido a la superposición tan evidente de imágenes. Ambas imágenes en su momento se publicaron en las redes sociales de la marca.



La publicidad de octubre de 2014, mantuvo el diseño de fondo que empleó a partir de abril de 2014. En octubre de 2015, la publicidad muestra un diseño alusivo a la festividad del Día de Muertos y omite el precio de la promoción del mes.

Tabla 12. Análisis de la publicidad de Cup Stop.

Análisis FODA



Ilustración 65. Análisis FODA.

Fortalezas

Cup Stop tiene tres referentes ante sus clientes: el precio, la calidad de los productos y la atención del personal. La cafetería ha sabido caracterizarse ante sus clientes con estas tres fortalezas ya que fueron mencionadas durante las encuestas a clientes.

Un atributo relevante de Cup Stop es que sus productos son 100% mexicanos con lo cual puede impulsarse y mantener precios competitivos, a comparación de los competidores que tienen productos de otro origen y de precio más alto por costos de importación.

Cup Stop ha detectado a su *target* desde un principio, personas de oficina con poco tiempo para ir a tomar un café en un establecimiento, esto lo corroboramos con los resultados de las encuestas a clientes.

Debilidades

Cup Stop presenta varias debilidades ante sus competidores, por lo que el reto estriba en cambiar esas debilidades en fortalezas.

La marca presenta una falta de posicionamiento, el 6% de los consumidores de café encuestados la conocen, lo que representa un índice muy bajo. Esto indica también mala comunicación externa de la marca.

A pesar de que los clientes la perciben como una marca con precios competitivos, calidad en sus productos y ofrecer un buen servicio, no divisan diferenciación de la cafetería con respecto a otras cafeterías.

Por otra parte a pesar de la calidad de sus productos, su menú es limitado y sus clientes demandan variedad de productos. También las instalaciones les parecen poco aptas y cómodas a los consumidores de la cafetería.

Las sucursales tienen niveles de ventas distintos dependiendo de su ubicación, y algunas apenas consiguen, mantener su punto de equilibrio por lo que no hay ganancias.

La falta de estandarización en los procesos y la falta de capacitación también genera una debilidad para la marca ya que no hay uniformidad en sus procesos ni en cómo indicar que se realicen.

La rotación del personal es muy común ya que la mayor parte de la plantilla está compuesta por estudiantes y la falta de motivación para su desarrollo en la cafetería generan rotación de personal lo cual representa más costos para la marca. Además, los colaboradores no perciben que la marca tenga un crecimiento constante.

Una debilidad más que perjudica a Cup Stop, es que el manejo mercadológico de la marca no ha sido suficiente para poder generarle un mayor reconocimiento y mejorar sus ventas. Tampoco se ha implantado un plan de marketing con éxito.

Oportunidades

La cafetería tiene una variedad de oportunidades que puede aprovechar para generar mayor competitividad en el mercado.

Cup Stop pertenece a Grupo Gigante, con lo cual se puede posicionar en el mercado ya que esto le da respaldo en el mercado.

La ubicación de las sucursales se encuentran en centros comerciales y cerca de edificios corporativos y oficinas lo cual puede ser mejor aprovechado, ya que en estos lugares se encuentra su target y clientes potenciales.

La fidelización de los clientes también es un área de oportunidad, ya que al darles beneficios a ellos, repercutirá en incrementar las ventas y en un mejor posicionamiento de la marca. Pueden también promoverse las corporativas, es decir, a empresas o escuelas, creando convenios para vender sus productos.

También la satisfacción de los clientes mediante la interacción en redes sociales puede beneficiar a la empresa para generar lazos con sus clientes.

Para mejorar los procesos y calidad en el servicio es importante que se capacite al personal, transmitiéndoles también la filosofía de Cup Stop.

Amenazas

El crecimiento de cadenas de cafeterías y de establecimientos de café, representa incremento de la competencia para cada una de las sucursales de Cup Stop, por lo que Cup Stop debe tomar en cuenta las oportunidades que tiene, eliminar sus debilidades y mantener sus fortalezas para no permitir que este tipo de amenazas le afecten. Según Euromonitor en 2013 el aumento de las cafeterías fue del 45% generando ventas de 7,200 MDP.

Por otra parte las variaciones en el costo de los insumos que utiliza le pueden afectar directa o indirectamente, como por ejemplo el incremento de precio en leche o sustitutos de ésta, o la variación del precio de la producción de caña de azúcar y su procesamiento. El azúcar estándar y refinada presentan aumentos entre el 1.5 y 2% anualmente.⁷ Ante estos aumentos existen productos sustitutos como la fructuosa, la cual ha incrementado su importación y contrarresta la amenaza de los precios en el azúcar.

También existen amenazas ambientales como la roya, una plaga de cafeto. A partir del ciclo 2011-2012 se observó un rápido incremento de la roya tanto en área como en intensidad, lo cual ha provocado cuantiosas pérdidas en la producción. El Centro de Investigaciones en Café (CEDICAFE), en el año 2012, inició el proyecto de monitoreo de la roya del café, como parte de la estrategia nacional contra dicha enfermedad. Desde el 2007, las condiciones climáticas como la humedad y la lluvia han sido favorables para la roya, se pudo observar para los años 2010 y 2011 un incremento de la roya en las zonas cafetaleras arriba de 3300 pies.

Durante el año 2012 se observó la máxima epidemia en todas las regiones cafetaleras, debido al efecto climático, la alta presencia de inóculo, la predominancia de variedades susceptibles y el poco manejo agronómico de los cafetales, favoreciendo la alta prevalencia de la roya. A pesar de que algunas condiciones climáticas son temporalmente menos favorables a la enfermedad, su intensidad epidémica no ha disminuido hasta ahora (ANACAFE, 2015).

El precio del café puede variar derivado de los cambios económicos a nivel nacional e internacional, en México pueden fluctuar inclusive en el mismo mes, a la alza o a la baja.

⁷ Financiera Rural, "Panorama de la caña de azúcar" (2014).

No obstante, en el aspecto mundial, de acuerdo a la Organización internacional de Café, el año cafetalero 2014/15 termina con los precios más bajos en 20 meses.

Estos factores externos son relevantes para la marca ya que el incremento o disminución en los costos para adquirir insumos impactará directamente en el precio de sus productos.

CAPITULO III

ESTRATEGIAS

Derivado del diagnóstico obtenido en el capítulo anterior, a continuación se desarrollan estrategias, que tienen el propósito de fungir como guías de acción para la solución de las problemáticas detectadas de la empresa y ayudar a posicionar a la marca Cup Stop en el mercado de las cafeterías en México.

Las perspectivas que se mencionan a continuación, forman parte del Cuadro de Mando Integral (CMI). El CMI o *Balanced Scorecard* (BSC), es un conjunto de instrumentos cuyo fin es verificar y controlar el desempeño de la organización. Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas. Traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC radica en la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización. (Kaplan y Norton, 2001).

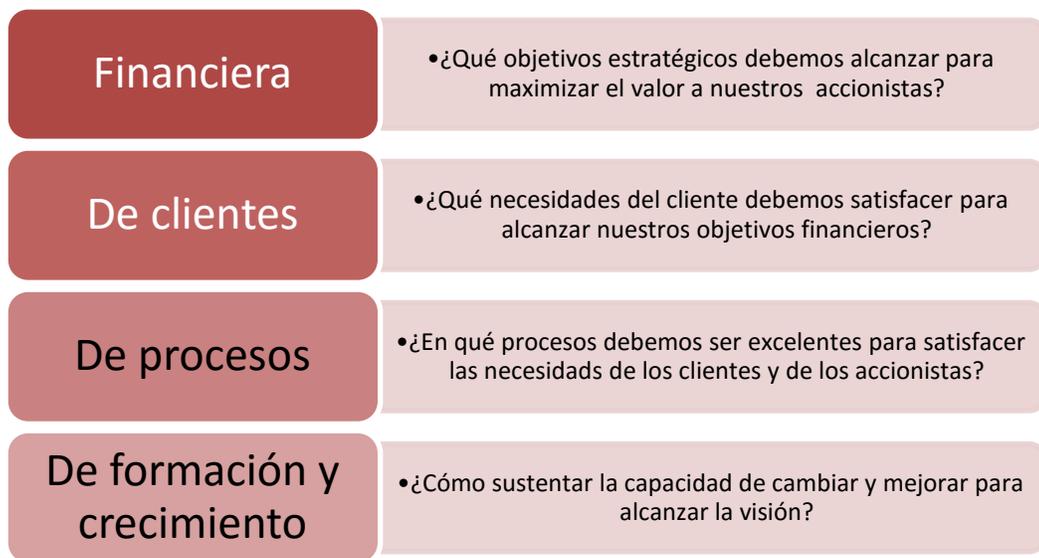


Ilustración 66. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Las estrategias propuestas en este proyecto, tomaron como referencia las perspectivas de formación y crecimiento, de procesos y de clientes del CMI, y se añadió una perspectiva de imagen corporativa. Derivado de las políticas de confidencialidad de Grupo Gigante, no se dispuso de información financiera, por lo que la perspectiva financiera no se desarrolló, sin embargo, las estrategias planteadas en su conjunto tienen la finalidad de repercutir en las finanzas de la empresa, incrementando las ventas, obteniendo mayores utilidades.

- **Perspectiva Corporativa:** Se desarrolla una estrategia orientada a la imagen corporativa de Cup Stop que va dirigida a su entorno interno y externo.
- **Perspectiva de formación y crecimiento:** Esta perspectiva conlleva dos estrategias: una orientada al marketing interno o *endomarketing* y la segunda a la capacitación de los colaboradores.
- **Perspectiva de procesos:** Los procesos de las bebidas y alimentos deben establecerse adecuadamente y plasmarse en un Manual de Procedimientos que permita la estandarización de los productos.
- **Perspectiva de clientes:** Los clientes son un pilar importante para cualquier negocio, por ello se ha desarrollado una estrategia que tiene como fin medir la satisfacción del cliente para retenerlos y atender sus necesidades, así como para atraer más consumidores.

Estrategia de Imagen Corporativa

Objetivo

Reestructurar la imagen corporativa que tiene actualmente Cup Stop, tanto interna como externamente, con la finalidad de comunicar de forma asertiva el concepto y atributos de la marca, para lograr así el reconocimiento de los consumidores de su mercado.

La imagen corporativa resume lo que representa la empresa para el público y la posición que ha logrado establecer en el mercado. La imagen corporativa está conformada por los siguientes elementos:

Tangibles	Intangibles
<ul style="list-style-type: none"> -Bienes y servicios vendidos. -Tiendas al detalle o minoristas donde se vende el producto. -Fábricas donde se produce el producto. -Publicidad, promoción y otras formas de comunicación. -Empaques y etiquetas. -Empleados. -Nombre y logotipo corporativos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Políticas corporativas, de personal y ambientales. -Ideales y creencias del personal corporativo. -Cultura del país y localización de la empresa. -Informes de los medios.

Tabla 13. Elementos de la imagen corporativa. Clow, K. y Baack, D.E. (2011).

La imagen corporativa comprende: la imagen financiera, comercial, interna y pública de la organización. Justo Villafañe (2004) propone un modelo de diez variables dentro de la imagen corporativa, las cuales se enuncian a continuación:

La **imagen financiera** de una compañía penderá de:

- Su estructura de capital
- Su reputación financiera

La **imagen comercial** será la síntesis de:

- El valor del producto
- El servicio al cliente
- El valor de la marca

La **imagen interna** será el resultado de:

- La valoración de los recursos humanos
- La adecuación cultural
- El clima interno

La **imagen pública** de una organización será consecuencia de:

- Su imagen mediática
- La imagen proyectada en el entorno

Cup Stop no ha logrado tener una imagen corporativa consolidada debido a muchos factores. Dentro de la imagen financiera, no contamos con los elementos suficientes para evaluar detalladamente las finanzas de la empresa, sin embargo, a consecuencia del cierre de sucursales en lugar de aperturas, se percibe que la marca no ha sido lo suficientemente rentable.

La imagen corporativa de Cup Stop, debido a la falta de posicionamiento, no es fuerte. No obstante, los clientes perciben que la calidad de los productos ofrecidos es buena por lo que, de emplearse las herramientas adecuadas, puede fomentarse mayor fidelidad de los clientes y satisfacer mejor sus necesidades. Dentro de la gestión de reclamaciones, el área de mercadotecnia nos comentó que es una prioridad para la marca, por lo que cuando un cliente manifiesta alguna inconformidad se le brinda el seguimiento inmediato y se actualiza la base de datos de clientes (cabe mencionar que la base de clientes con la que cuenta la marca, únicamente es de los clientes que efectuaron reclamaciones) por lo que también es un punto favorable para la marca.

La imagen interna es deficiente y sin duda es una variable fundamental en la que se debe trabajar. Todos los miembros de la organización deben conocer aspectos básicos de la empresa como lo son la misión, visión, políticas, valores y objetivos, así como el concepto de la marca que ofrecen, y estar capacitados de manera adecuada para que las funciones de todos los integrantes contribuyan al crecimiento y fortalecimiento de la organización y a la satisfacción de los clientes.

La imagen pública o externa de Cup Stop también es deficiente pues la marca no está posicionada y se publicita únicamente en redes sociales sin un manejo eficaz de las mismas. Desconocemos la inversión publicitaria que hace la marca pero podría considerarse el cambio de manejo que se ha tenido hasta el momento, eligiendo a otra agencia de

publicidad que ofrezca mejores diseños en la publicidad y mayor interacción con los consumidores. Este tema se abordará con mayor detalle en la perspectiva de clientes.

Es fundamental que la marca logre obtener una imagen corporativa sólida que los trabajadores comprendan y que pueda comunicarse de forma acertiva a los clientes para que ambos la perciban como una marca consolidada. Los recursos humanos aspiran laborar en una empresa que tenga definidos sus objetivos, valores, procesos, políticas, entre otras cosas. De la misma forma los clientes prefieren consumir una marca que tenga un concepto sólido y diferente de otras marcas debido a que una imagen respetada y conocida disminuye el grado de riesgo percibido que experimentan los clientes potenciales al adquirir un nuevo producto o al acudir a un establecimiento con el que no habían tenido un acercamiento y, en algunos casos, disminuye la dependencia que descansa en las fuentes personales de información para elegir a los prestadores de servicios.

Tácticas

1. Creación de una imagen Institucional

La imagen institucional es el conjunto de representaciones mentales que surgen en la memoria del público, ante el recuerdo y la evocación de una empresa, entidad o institución.

La imagen institucional se entenderá con los siguientes tres componentes:

a. Identidad Institucional

Destacar los principales atributos de la empresa Cup Stop que la diferencien de su competencia. El origen del café es un gran atributo que puede explotar la empresa, dando a conocer la calidad del mismo.

b. Comportamiento Corporativo

Todas las acciones que una empresa realiza durante su vida cotidiana tienen una dimensión comunicativa, es decir, hablan de la entidad.

La comunicación sobre lo que hace Cup Stop por el sector genera un grado de confianza con los clientes y la sociedad. Cup Stop trabaja con productores mexicanos de café, por lo que la transmisión de este trabajo hacia los clientes permitirá que éstos la perciban como una empresa responsable, que beneficia al país, y generará por lo mismo, mayor reconocimiento por su labor.

c. Personalidad Corporativa

La personalidad corporativa es la proyección de una imagen intencional basada en el comportamiento corporativo. La personalidad está forjada por los creadores de la empresa porque está ligada a ellos y va ligada a los valores con los que se rige la empresa.

El Centro Metalúrgico (Centre Metal·lúrgic) es la asociación patronal de las empresas del sector metalúrgico de Barcelona, España. Reúne actualmente a más de 1.500 empresas que emplean a 25.000 trabajadores y que sin ánimo de lucro, promueve servicios, informa, asesora, fomenta la formación y la promoción internacional y gestiona los temas de interés común profesional de sus socios.

En la circular QG-007 incluida en los cuadernos de gestión del 50 aniversario de la asociación, la empresa aborda el papel de los valores dentro de una empresa, información que consideramos pertinente incluir en este apartado y mostramos a continuación:

Importancia de los valores en una empresa:

- a) Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- b) Permiten posicionar una cultura empresarial.
- c) Marcan patrones para la toma de decisiones.
- d) Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- e) Promueven un cambio de pensamiento.
- f) Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.

- g) La rotación de empleados es baja.
- h) Se evitan conflictos entre el personal.
- i) Con ellos, los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- j) Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

Cómo definir los valores de una empresa

Lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.

Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál deberá ser el comportamiento en cada caso. En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista ordenándolos adecuadamente.

Una vez especificados los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos, estableciéndolos como prioritarios, y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores. Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y la propiedad.

Finalmente los valores que sobrevivan, ofrecerán una clara matización de la visión y la misión que es, en realidad, lo que se persigue.

Los valores de Cup Stop, a pesar de no comunicárselos a todo el personal, si se viven en las actividades cotidianas de la empresa pues al conversar con los colaboradores implícitamente los mencionaban al preguntarles qué ofrece Cup Stop.

2. Redefinición de Misión y Visión.

La misión es la declaración del propósito de la empresa, contestando la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser?, la definición de la misión permite a quienes integran la empresa actuar en función a lo que establece. Para el desarrollo de la misión hay que contemplar lo siguiente:

- Identificar clientes.

- Principales productos ofrecidos.
- Mercado.
- Crecimiento e interés de la marca.
- Capacidades de la marca.
- Aspectos sociales.
- Interés por empleados.

La misión de Cup Stop es la siguiente:

Llevar al mundo del canal de conveniencia, el café de especialidad.

Solamente se observan dos elementos, el mercado y los productos que ofrecen. La misión no concuerda con el concepto que Cup Stop quiere transmitir, por lo que a continuación proponemos 3 opciones para redefinir la misión:

- Somos un equipo comprometido con nuestros clientes al ofrecer los mejores granos de café del país en una taza a un precio competitivo y delicioso pan recién horneado que los acompañen en sus actividades día con día.
- En Cup Stop trabajamos para brindarle a nuestros clientes una experiencia de calidad y sabor que inspire sus actividades día con día.
- Somos una empresa mexicana dedicada a elaborar bebidas a base de café y pan recién horneado, entre otros productos de alta calidad y delicioso sabor, que está comprometida a atender con calidez y rapidez a nuestros clientes y contribuir con el desarrollo personal y profesional de cada integrante de nuestro equipo.

La visión de una empresa es la declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y contesta la pregunta ¿Qué queremos ser?

El establecimiento de una visión sirve como guía para dirigir los esfuerzos de los miembros de la empresa hacia la misma dirección y puede servir como inspiración también para sus colaboradores logrando que éstos se identifiquen y se comprometan en lograrla.

Una buena visión tiene las siguientes características:

- Positiva.
- Atractiva.
- Alentadora e inspiradora.
- Promueve sentido de identificación.
- Coherente con los valores y principios de la empresa.
- Clara y comprensible.
- Debe ser retadora.
- Debe ser realista teniendo en cuenta el entorno y los recursos de la empresa.

La Visión de Cup Stop es la siguiente:

Llevar el concepto de Cup Stop a todo aquél que busca un café de conveniencia en México y Latinoamérica.

La visión es ambigua y poco realista si no contempla el entorno y sus recursos. La misión que redefine Cup Stop deberá enlazar lo deseable y lo posible.

A continuación se enuncian tres propuestas de visión:

- Ser una marca consolidada en el mercado de las cafeterías en México, que ofrezca productos de alta calidad y un excelente servicio que satisfaga las necesidades y deseos de los clientes e inspire a nuestros colaboradores a dar lo mejor de sí mismos y cree valor para sus accionistas.

- Ser una cadena de cafeterías distinguida en México por su concepto de Fast Coffee que satisfaga las necesidades de sus clientes, fomente el desarrollo de sus colaboradores y cree valor para sus accionistas.
- Posicionar la marca Cup Stop en el mercado de las cafeterías de México por brindar a sus consumidores la experiencia que necesitan en sus quehaceres diarios y contribuir al desarrollo personal y profesional de los colaboradores que retribuya la confianza de los accionistas y clientes.

3. Identidad Visual

La identidad visual es la armonía entre el nombre, los símbolos y colores que distinguen a la marca. La correcta utilización de estos logra efectos de evocación positiva e inmediata con quienes tienen contacto con la imagen.

Eugenio Vega (2014) indica que la idea de identidad está formada por aquellas características que definen a las cosas y los seres y las hacen singulares.

Cup Stop cuenta con los tres elementos, sin embargo, no tiene un efecto positivo ya que las personas que pasan fuera de sus cafeterías no las distinguen como tal.

Nombre

Según David Plack, presidente y fundador de Lexicon, Inc, el nombre corporativo es en realidad la piedra angular de la relación de la empresa con sus clientes.

Los nombres corporativos pueden dividirse en las siguientes categorías⁸:

- Nombres explícitos: Revelan lo que la empresa hace. Midwest Airlines, BMW Motorcycles USA
- Nombres implícitos: contienen palabras o partes de palabras reconocibles que transmiten lo que la empresa hace FEDEX, IBM
- Nombres conceptuales: Captan la esencia de lo que la empresa ofrece GOOGLE, KRISPY KREAM.
- Nombres iconoclastas: representan algo único, diferente, memorable. MONSTER

El nombre de la cafetería tiene como concepto hacer una parada para tomar café y continuar el camino después de hacerlo, sin embargo, no queda claro el significado para muchos clientes internos (colaboradores de Cup Stop) y externos (consumidores).

Logo

Un logotipo corporativo es un símbolo que se usa para identificar una empresa y sus marcas, lo cual ayuda a transmitir la imagen corporativa del conjunto.

Los logotipos son fundamentales ya que la mente procesa elementos visuales más rápido que las palabras.

La simbología empleada para el logotipo funciona pues se entiende que la figura octagonal representa la señal de alto, sin embargo causa confusión ¿Para qué detenerse? Se ha añadido la palabra “Café” para despejar las dudas que tuvo el público con el lanzamiento de la marca. Se debe agregar un elemento sin tantas abstracciones que permita reconocer en el logo que es una cafetería, sin necesidad de emplear la palabra café o cafetería. Muchas empresas optan por utilizar un logo menos abstracto al principio de su historia para posicionarse y posteriormente ir realizando abstracciones como se ejemplifica en la Ilustración 67.

⁸ Clow, K. y Baack, D.E. (2011). *Publicidad, Promoción y Comunicación Integral en Marketing*.



Ilustración 67. Ejemplos de abstracciones de logotipos.

El color de la marca, representa los colores urbanos que se encuentran en señales peatonales o automovilísticas, en calles y semáforos, por lo que es funcional para el concepto de *Fast Coffee* de la cafetería, no obstante, la tipografía empleada y el que no haya elementos alusivos al café, sin abstracciones, por lo que rediseñar el logo favorecería al entendimiento del concepto y giro de la empresa.

4. Dar a conocer el slogan característico de la marca y comunicarlo a los clientes y trabajadores.

El establecimiento de un *slogan* permitirá entender el contexto y principales atributos de la marca. El actual *slogan* de la marca es *El Café de la Ciudad*, no obstante, hay otras frases que podrían considerarse *slogan* y el área de mercadotecnia indicó no lo eran como *Empieza tu día con un Cup*. Definir un *slogan* por campaña o temporalidad, propiciará que

los clientes lo recuerden y lo asocien inmediatamente con la marca, lo que favorecerá a su posicionamiento en la mente del consumidor.

5. Estandarizar el diseño del logotipo en las sucursales

Las 8 sucursales de Cup Stop no cuentan con el mismo logotipo ya que los que se encuentran en la parte superior de la entrada de las tiendas y en la barra de servicio no dicen la palabra “café”, sin embargo, en la publicidad si aparece.

Se propone que se estandarice el diseño del logotipo en material impreso, menús, barras, uniformes de los trabajadores, en sitios de internet y redes sociales para que toda la publicidad siga la misma línea y la imagen corporativa sea homogénea.

6. Establecer medios de comunicación dentro de la organización

El diagnóstico arrojó que ni los supervisores ni los colaboradores poseían la misma información por lo que el sentido de pertenencia es más fuerte en unos que en otros y la interpretación de los mensajes es aún más subjetiva pues al pasar de boca en boca cada participante altera directa o indirectamente el mensaje original, por lo que es indispensable que se designen canales de comunicación para transmitir la información de manera eficiente a los integrantes de la organización. Estos medios pueden ser correo institucional o a través de escritos.

El que haya canales establecidos de comunicación tiene como objetivo que los mensajes se trasmitan al mismo tiempo y de igual forma a todos los involucrados, evitando así que unos tengan la información antes o después que otros, o que unos tengan más o menos información que los otros.

7. Comunicar el concepto de la marca de manera interna y externa

Comunicar a los colaboradores la historia, misión y visión de la organización, así como el concepto de *Fast Coffee*, logo, *slogan* y significado del nombre con la finalidad de crear un sentido de pertenencia entre los colaboradores. Estos aspectos pueden plasmarse en un Manual de Inducción que se les proporcione durante la capacitación a los colaboradores de nuevo ingreso y se reafirme constantemente por los Gerentes de tienda y Supervisores.

Los elementos anteriormente mencionados pueden comunicarse de igual forma a los clientes a través de la página de internet de Cup Stop para propiciar la identificación de la marca y proporcionar mayor información sobre la misma a los clientes y no clientes que se interesen en conocer más sobre la cafetería.

Evaluación de la estrategia

Indicador de cumplimiento de objetivos de la organización

Objetivos alcanzados

Objetivos definidos

Indicadores de comunicación

Canales de comunicación utilizados

Canales de comunicación establecidos

Información transmitida por medio específico

Canales de comunicación establecidos

Indicadores de seguimiento de misión, visión y valores para colaboradores

Colaboradores que participan en la definición de la misión, visión y valores

Total de colaboradores

Colaboradores que desconocen el concepto de la marca

Total de colaboradores

Colaboradores que conocen la misión, visión y valores de Cup Stop

Total de colaboradores

Indicadores de seguimiento de misión, visión, valores y políticas para líderes de Cup Stop

Líderes que conocen la misión, visión y valores de Cup Stop
Total de líderes de Cup Stop

Colaboradores que creen que su líder transmite bien la misión, visión y valores
Total de colaboradores

Horas dedicadas que dedican los líderes a formar a su equipo (espíritu de equipo)
Total de horas laborales a la semana

Políticas aplicadas
Políticas establecidas

Indicador de liderazgo

Total de decisiones acertadas
Total de decisiones

Indicador de identidad visual

Aumento en ventas
Inversión en identidad visual

Si el resultado es **entre 0 y 0.3** el indicador es **bajo**.

Si el resultado es **mayor a 0.4 y menor a 0.7** el indicador es **medio**.

Si el resultado **mayor a 0.7** el indicador es **bueno**.

Si es **igual a 1.0**, es **excelente**.

Resultados esperados

En la Tabla 14, se muestran los beneficios de tener una imagen corporativa estructurada y comunicarla adecuadamente de forma interna y externa.

Para el cliente	Para la empresa
<ul style="list-style-type: none"> -Certeza con respecto a la calidad del producto. -Tranquilidad del consumidor que no esté familiarizado con la categoría del producto. -Reducir el tiempo de búsqueda para satisfacer el deseo o necesidad del producto. -Aceptación psicológica y social al consumo de la marca y sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor lealtad del cliente. -Compras más frecuentes. -Comunicaciones positivas de boca en boca. -Opinión más favorable de los especialistas.

Tabla 14. Beneficios de la estrategia de imagen corporativa. Clow, K. y Baack, D.E. (2011).

Con una imagen corporativa definida y comunicada de manera correcta a los colaboradores de la organización se pretende incrementar el nivel de compromiso y el logro de las aspiraciones comunes. Comunicándola a los clientes, se espera visualicen a Cup Stop como una marca consolidada, que si bien tiene pocos años en el mercado, sea concebida como una marca con potencial de crecimiento que brinde confianza al consumidor.

Estrategia de Marketing Interno (endomarketing).

Si bien es cierto que una empresa persigue utilidades, y por ello es fundamental dirigir los esfuerzos de la misma para atraer clientes y generar más ventas, también es necesario enfocarse en los clientes internos de la organización para incrementar la productividad y contribuir al desarrollo de los trabajadores a nivel laboral y personal.

¿Qué es el Marketing Interno?

El primer concepto de Marketing Interno fue dado por Leonard Berry en el año de 1981 y señala que consiste en considerar a los empleados como clientes internos, ver los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de esos clientes internos al mismo tiempo que se consiguen los mismos objetivos de la organización.

Los aspectos que definen el Marketing Interno son: la creación de conciencia interna sobre calidad de los servicios internos, la identificación de “clientes internos” y “proveedores internos”, la identificación de las expectativas del cliente interno, la comunicación de estas expectativas y la discusión sobre las posibilidades y dificultades para atenderlas, la identificación y, por último, la implementación de cambios de comportamiento por parte de los “proveedores internos” para garantizar la entrega de niveles de servicio requeridos. Para completar el ciclo, los “clientes internos” deben medir la calidad de los servicios para informar el desempeño de los “proveedores internos”.

Con una estrategia de marketing interno podemos atraer, desarrollar, motivar y retener empleados.

Objetivo

Comunicar eficientemente a los colaboradores la cultura organizacional de Cup Stop con la finalidad de crear en ellos un sentido de pertenencia que promueva su desarrollo laboral y profesional, que disminuya la rotación de personal y posicione a la empresa como un buen lugar para trabajar.

Tácticas

Para el logro de un marketing interno lo ideal es plantearlo mediante las 4 P's del marketing (Promoción, Plaza, Precio, Producto) aplicadas de manera interna.

El producto, el precio, la distribución y los elementos de promoción del programa de marketing interno son similares a los elementos del programa de marketing externo. Los productos internos aluden por lo general a las estrategias de marketing que se deben “vender” en forma doméstica. (Ferrell y Hartline, 2012).

Con el diagnóstico obtenido referente a los colaboradores, se obtuvo información importante que permitirá proponer las siguientes tácticas y actividades:

- Comunicar de manera efectiva la cultura organizacional de Cup Stop.
- Fomentar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la organización.
- Políticas retributivas (incentivos).
- Capacitar y fomentar el desarrollo de los colaboradores.

1. Promoción y Plaza.

Comunicar de manera efectiva la cultura organizacional de Cup Stop:

Marín y Peris (2003) señalan que la promoción del marketing interno equivale a la comunicación organizacional. La comunicación organizacional ofrece un completo conjunto de herramientas al marketing interno y puede cumplir con dos importantes funciones del marketing interno, la recogida y la distribución de la información.

La distribución en el marketing interno (plaza) debe hacerse a través de la estructura organizativa de la empresa. Las acciones propuestas como producto para el marketing interno deben ser anunciadas por los puestos directivos. La dirección debe establecer presupuestos para cada una de las acciones propuestas.

Es muy importante que los colaboradores tengan claro el concepto de la marca que venden, los objetivos que persigue la organización y lo que la empresa busca en sus trabajadores para sentir que sus labores contribuyen al logro de dichos objetivos. Conocer el concepto de la marca contribuye a que el vendedor pueda comunicar de manera adecuada sus atributos y hacer más convincente su labor de venta.

Dentro de la promoción se realizan las siguientes propuestas:

-Brindar un curso de inducción en donde se explique la cultura organizacional propiciaría que desde el principio el trabajador sintiera que ingresó a una buena empresa para trabajar.

-Colocar imágenes con la misión, visión y objetivos de la organización en lugares visibles para los trabajadores ayudaría a que se familiaricen con la esencia de la marca en su día a día.

2. Precio.

Fomentar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la organización.

El precio a pagar por cada empleado consiste en llevar a cabo los planes y tareas de una determinada manera. Este precio incluye elementos como el esfuerzo, la creatividad, la implicación, el tiempo o la motivación necesarios para ejecutar el plan y las tareas.

Hacer partícipes a los colaboradores en la toma de decisiones es de gran beneficio para la empresa pues son ellos los que están en contacto directo con el cliente, y por ende, lo conocen mejor, por lo que sus aportaciones pueden ahorrar muchos esfuerzos en investigación y monitoreo del mercado.

Si el colaborador siente que sus sugerencias y observaciones son tomadas en cuenta por los directivos, se sentirá importante dentro de la organización y estará motivado para seguir contribuyendo al logro de los objetivos.

Los Supervisores de Operaciones podrían gestionar las propuestas manteniendo comunicación directa con los colaboradores y posteriormente comunicarlas a los directivos. En ocasiones, los colaboradores, por temor o timidez no sienten la confianza suficiente para expresar sus puntos de vista por lo que se podría establecer una dirección de correo electrónico, en la cual, de manera anónima o no, se pudieran captar sus comentarios, definir un responsable para darles seguimiento y estudiar la viabilidad de las propuestas.

Capacitar y fomentar el desarrollo de los colaboradores.

Una capacitación completa que incluya aspectos organizacionales y de operaciones brinda herramientas al colaborador para desempeñar de manera eficiente su función y para resolver problemas que puedan presentarse al momento de la ejecución de algún procedimiento. Establecer un programa que estandarice el proceso de capacitación ayudará a que todo el personal de la misma jerarquía tenga los mismos conocimientos y las mismas oportunidades para la realización de su trabajo.

Fomentar el desarrollo de los colaboradores se puede dividir en dos aspectos: el personal y el laboral.

-Personal: crear un ambiente de trabajo en el que el colaborador se sienta tratado con respeto y en el que se promueva una buena autoestima.

-Laboral: que el trabajador comprenda la importancia del desempeño de sus funciones y se sienta valorado en la organización y que tenga la posibilidad de desarrollar facultades y capacidades para la realización de su labor mediante formación continua.

Es importante recalcar que el que la empresa tenga cierres de sucursales en lugar de aperturas, impide que los colaboradores puedan visualizar un crecimiento, siendo esto un factor muy importante para la deserción laboral. Si la empresa no tiene aperturas previstas a corto plazo deberá dirigir sus esfuerzos hacia sus trabajadores para motivar su permanencia en la organización y contribuir a sacarla adelante con una participación activa.

Un aspecto importante dentro del desarrollo personal y laboral sería rotar de manera estratégica a los colaboradores que más tiempo llevan en la organización, con el propósito de introducirlos a nuevos retos, por ejemplo, trabajar con otros compañeros y enfrentarse a ambientes diferentes de los que se han acostumbrado. Mover a un Gerente que es proactivo a una sucursal que tiene menores ventas, podría contribuir al alce de las ventas y a que ese Gerente sienta que la empresa está depositando en él la confianza de impulsar una sucursal con sus conocimientos y experiencia. Esto podría ser una alternativa de crecimiento para los Gerentes, ya que aunque no se les está otorgando un puesto más alto, se le está confiriendo una nueva responsabilidad que puede fungir como aliciente para su satisfacción personal y laboral.

3. Producto.

Políticas retributivas (incentivos).

Adicional a la percepción fija de los colaboradores, establecer un sistema de recompensas motivaría a los trabajadores a elevar el nivel de desempeño de sus funciones y su productividad.

A continuación se mencionan las recompensas que se podrían establecer:

- Puntualidad y asistencia
- Colaborador del mes, o en su defecto, del año
- Incentivo a la sucursal con más ventas
- Incentivo a la sucursal con menor porcentaje de merma

Los dos últimos incentivos, tendrían la finalidad no sólo de mejorar la productividad de las sucursales sino también fomentar la integración de los colaboradores y propiciar el trabajo en equipo para el logro de un objetivo. El premio de ambos se proporcionaría por igual a todos los colaboradores de esa sucursal.

Los incentivos que se proponen son los siguientes:

- Entradas al cine/ teatro o conciertos.
- Viajes o excursiones.
- Bono económico en efectivo o en vales de despensa.

Las políticas de retribución deberán plasmarse en un documento que esté autorizado por los directivos de Cup Stop y comunicarse de manera escrita a todo el personal para que tengan conocimiento de ellas.

Evaluación de la estrategia

Indicadores de afiliación

Colaboradores que saben la misión de Cup Stop
Total de colaboradores

Colaboradores que saben la visión de Cup Stop
Total de colaboradores

Colaboradores que saben el concepto de Cup Stop
Total de colaboradores

Indicadores de participación

Colaboradores que realizan propuestas y/o sugerencias
Total de colaboradores

Propuestas recibidas
Propuestas tomadas en cuenta

Cambios con el consenso de los colaboradores
Total de cambios o lanzamientos de la empresa/marca

Indicador de desempeño

Colaboradores proactivos para elevar ventas
Total de colaboradores

Ventas por sucursal
Meta de ventas

Ventas del mes actual
Ventas del mes anterior

Merma del mes actual
Merma del mes anterior

Colaboradores que obtuvieron algún incentivo en cierto periodo
Total de colaboradores en el mismo periodo

Ventas con el Gerente actual
Ventas con el Gerente anterior

Indicador de rotación de personal

Renuncias
Total de empleados

Indicador de asistencia

Asistencia
Días laborales

Si el resultado es **entre 0 y 0.3** el indicador es **bajo**.

Si el resultado es **mayor a 0.4 y menor a 0.7** el indicador es **medio**.

Si el resultado **mayor a 0.7** el indicador es **bueno**.

Si es **igual a 1.0**, es **excelente**.

Resultados esperados

- Mejor desempeño de los empleados que impacte positivamente en la satisfacción de los clientes externos.
- Afiliación de los colaboradores con la marca (sentido de pertenencia).
- Incrementar el nivel de permanencia de colaboradores en la organización.
- Reducir los costos que implica capacitar a un colaborador nuevo.

Estrategia de capacitación de los colaboradores

Objetivos

Establecer un programa para el desarrollo de la capacitación de los colaboradores en el que se estructuren los procesos a realizar en las actividades de los empleados, definiendo puntualmente el periodo, lugar donde se impartirá y el personal que lo llevará a cabo, con la finalidad de que todos los colaboradores ingresen a la organización con los mismos conocimientos e información.

Perfeccionar y complementar los conocimientos de los colaboradores de forma continua en métodos de preparación de bebidas, horneado del pan y atención al cliente que se complementa con información sobre café con la finalidad de especializarlos en sus

actividades como baristas que se vea reflejado en una mayor satisfacción de los clientes internos y externos.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2008) en su Guía de Capacitación menciona que un programa de capacitación es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan a alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

Tácticas

a) Creación de un plan de capacitación.

¿Por qué se debe elaborar un plan de capacitación?

Permite prever las herramientas, materiales y medios necesarios para la realización de cualquier actividad y determinar las diferentes etapas del evento de manera sistemática.

Para el desarrollo del plan se debe realizar lo siguiente:

1. Determinar tiempo y actividades para llevar a cabo en un puesto, así como realizar las evaluaciones necesarias para controlar los procesos.
2. Determinar el número de trabajadores a capacitar, con el fin de establecer instrucciones que se darán.
3. Describir las actividades y condiciones en las que se deben hacer (rapidez, exactitud y precisión).
4. Facilitar los conocimientos y promover el desarrollo de habilidades necesarias para que los colaboradores de Cup Stop puedan cumplir sus actividades y tareas.
5. Desarrollar actividades de mejora continua para el desempeño eficiente de cada trabajador.
6. Ofrecer oportunidades de capacitación en áreas específicas de trabajo.
7. Creación de programas especiales:
 - Programa de formación: Desarrollo de competencias.
 - Programa de calidad de vida: Fomentar la calidad de vida, el bienestar físico y mental.

- Programa especial: Dirigido a Gerentes de tienda y Encargados.

Los contenidos curriculares dentro de un proceso de capacitación pueden ser los siguientes:

- **Declarativo (saber qué):** En este rubro se busca comprender los conceptos, hechos y principios esenciales para el desempeño del trabajo.
- **Procedimental (saber hacer):** En éste se pretende enseñar procedimientos, estrategias, técnicas y métodos con el fin de desarrollar destrezas.
- **Actitudinal-valoral (saber hacer):** En esta etapa se trata de formar actitudes que vayan acorde a la ética profesional y en el mismo sentido de la filosofía de la empresa.

Restaurantes Toks, por ejemplo, maneja los siguientes cursos de acuerdo a los antes mencionados tipos de contenidos:



Ilustración 68. Cursos impartidos por restaurantes Toks.

b) Administración de la fuerza de ventas.

La administración de la fuerza de ventas, incluye un conjunto de actividades que se pueden clasificar en:

a) Reclutamiento y Selección del Personal de Ventas:

El éxito de una fuerza de ventas comienza con la selección y contratación de buenos profesionales de la venta. Una selección meticulosa del personal de ventas puede incrementar considerablemente el rendimiento comercial de la empresa. (Kotler y Armstrong, 2004).

Según Sandhusen (2002) el objetivo de la fase de reclutamiento es contar con un conjunto de solicitantes suficientemente amplio como para disponer de un número conveniente de personas que cumplan con los criterios de selección, asegurando así que el reclutador tenga la oportunidad de efectuar una selección crítica.

Para ello hay que tener bien definidas las funciones de cada puesto, saber qué perfil se busca, el número de candidatos, y sobre todo hay que saber elegir a los candidatos idóneos para el puesto.

Para la selección de personal hay que valerse de herramientas de selección como:

- Entrevistas.
- Solicitudes de empleo.
- Referencias laborales o cartas de recomendación.
- Pruebas Psicológicas.

Esta fase debe de conseguir un equipo capaz de lograr la visión y los objetivos de la empresa.

b) Elaborar un programa de capacitación para colaboradores de nuevo ingreso.

Entendiendo que para las empresas es importante optimizar el tiempo de capacitación para que los nuevos trabajadores se incorporen lo antes posible a sus actividades proponemos que la capacitación dentro de Cup Stop se lleve a cabo en un lapso máximo de cinco días y se distribuyan las actividades del programa de la siguiente manera:

Día 1	Día 2	Día 3
<p>El día que se concluya el proceso de contratación, proporcionar al nuevo colaborador un breve documento en el cual se especifique la historia, concepto, políticas y valores, así como los productos que ofrece Cup Stop; esto con la finalidad de que el colaborador tenga un acercamiento con la empresa antes de comenzar formalmente sus actividades dentro de la sucursal.</p>	<p>El nuevo colaborador se presentará en la sucursal asignada en donde la persona que se designe para brindar las capacitaciones (siempre deberá ser la misma persona) reforzará el contenido del documento que previamente se le proporcionó al colaborador, presentará a sus compañeros de sucursal y la distribución de la tienda, en especial del almacén. Seguido de esto el capacitador comenzará a indicarle los métodos de preparación para las bebidas en los estándares de calidad que debe tener el producto.</p>	<p>El capacitador comenzará esta sesión con unas pequeñas preguntas al capacitado para evaluar el grado de retención de la información brindada los días anteriores y repasará lo que considere pertinente. Posteriormente se abocara al método para el horneado de pan en el cual deberá ser muy específico en los estándares de calidad que debe tener el producto. En esta misma sesión también se abordará el tema del uso de las tostadoras para calentar los sándwiches y chapatas y el tiempo que deben calentarse cada uno.</p>
Día 4	Día 5	
<p>El capacitador comenzará esta sesión con unas pequeñas preguntas al capacitado para evaluar el grado de retención de la información brindada los días anteriores y repasará lo que considere pertinente. En esta sesión se abordaran temas de manejo de caja y terminales para tarjetas de crédito y otras cuestiones administrativas como el manejo de los inventarios e insumos.</p>	<p>En este último día el capacitado estará ya realizando las funciones que le corresponden con la supervisión del capacitador, del Gerente de tienda o bien sea del Supervisor de Operaciones quien evaluará que los conocimientos adquiridos por el colaborador ya son los suficientes para el desarrollo de sus actividades.</p> <p>El capacitador deberá remitir un pequeño informe resumido de la capacitación vía correo electrónico al Gerente de Operaciones en el cual se especifique el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.</p> <p>Las sucursales deberán contar con un Manual de Procedimientos que los colaboradores podrán consultar siempre que sea necesario.</p>	

También se indicará la forma correcta de realizar la limpieza de las máquinas y material utilizado y de la sucursal.

Tabla 15. Programa de capacitación para colaboradores de nuevo ingreso.

Es importante mencionar que un aspecto muy importante en un proceso de capacitación es la retroalimentación que exista entre el capacitador y el capacitado, por lo que el capacitador debe ser una persona con la habilidad de escuchar y de ser empático con el capacitado.

La técnica sugerida para las capacitaciones es la demostrativa en la cual el capacitador efectúe las actividades mientras el capacitado observa, y posteriormente, se intercambien los roles, es decir, que el capacitado imite las actividades realizadas por el capacitador mientras este último evalúa el desarrollo de las mismas.

El principal recurso didáctico que se empleara será el documento proporcionado al nuevo colaborador en el día 1.

Este programa se consideró para un solo colaborador que sea capacitado en sucursal, sin embargo, si se reúnen varios nuevos colaboradores lo ideal sería optimizar recursos y brindar la capacitación en el comisariato de alimentos de Grupo Gigante y reducir el tiempo de capacitación a 3 días.

c) Incentivos de capacitación

La capacitación que se imparta, además de brindarles conocimientos a los colaboradores de Cup Stop, también debe incentivarlos. El complemento de los incentivos a la capacitación resulta un valor agregado y una ventaja de importancia tanto para los empleados de la empresa como para los canales de distribución, principalmente porque las iniciativas de la empresa por ofrecer recompensa a los esfuerzos adicionales son bienvenidos por todos los públicos internos y externos.

En éste plan de capacitación se propone que le ofrezcan a los colaboradores incentivos en especie, no necesariamente monetarios, se les puede ofrecer boletos para algún espectáculo o cine, descuentos, etc.

En el libro de Mercadotecnia de Richard Sandhusen (2002) se muestran dos tipos de incentivos, los cuales Cup Stop puede aplicar:

Incentivos directos.

- Creación un buen ambiente organizacional en el que se aliente la participación y la comunicación de los colaboradores de cada sucursal.
- Fijar cuotas de venta realistas que puedan ser logradas por la mayoría del personal con una cantidad moderada de esfuerzo adicional.
- Proporcionar reconocimientos, premios y otros incentivos no monetarios. se pueden generar alianzas con empresas que ofrecen descuentos en diversos establecimientos comerciales como restaurantes, tiendas de ropa, deportivos, cines, etc.

Incentivos indirectos.

- Realizar concursos para incentivar a que el personal de ventas compita entre sí, creación de bebidas, o mejor desempeño.

d) Potenciar a colaboradores con habilidades de liderazgo

El liderazgo convierte una visión en realidad, los líderes influyen en los colaboradores de modo que muestran disposición al cambio, los líderes necesitan una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones.

El liderazgo requiere:

- Personalidad: entusiasmo, integridad, auto-renovación.
- Análisis: fortaleza, criterio perceptivo.
- Logro: rendimiento, audacia, desarrollo de equipos.
- Interacción: colaboración, inspiración, servicio a los demás.

La interacción de los colaboradores con los directivos permitirá que se observe quienes aportan y generan valor para la empresa. Las reuniones mensuales que se realizan son idóneas para poder retroalimentarse con las ideas de los colaboradores.

Potenciar el desarrollo de los líderes traerá los siguientes beneficios:

- Tienen un efecto positivo y unificador. Ayudan a establecer la visión, los valores y las creencias.
- Conducen al cumplimiento de metas. Ayudan a establecer metas y crear un ambiente participativo en el cual los demás puedan cumplir con éxito las actividades laborales.
- Enfatizan el desarrollo personal y la productividad organizativa mediante la eliminación de obstáculos y la mayor participación de los seguidores.

e) Capacitar a los Supervisores y Gerentes de tienda para la correcta medición del desempeño de los Encargados y Baristas de Cup Stop.

Es fundamental que los Encargados y Supervisores de Cup Stop sean correctamente capacitados para coordinar a sus equipos de trabajo de forma adecuada y para que puedan evaluar el desempeño de los Encargados y Baristas en cuestiones de elaboración de productos, manejo de merma, comportamiento dentro de las instalaciones, manejo de requerimientos de insumos y/o productos, labor de venta y manejo de caja, mediante parámetros establecidos en un documento escrito para incrementar la productividad de los colaboradores.

Los Gerentes y Supervisores deben tener una capacitación constante ya que son quienes están al frente de cada sucursal y tienen la responsabilidad de llevarla hacia el logro de sus objetivos trabajando en conjunto con los colaboradores.

La capacitación a Gerentes y Supervisores debe abarcar los siguientes temas.

- Fuerza de ventas.
- Liderazgo
- Control de Inventarios
- Cadena de suministro
- Cata de café

f) Seguimiento de la capacitación.

Todo plan debe ser evaluado y valorado, y para ello existen herramientas de seguimiento y evaluación que nos ayudan a conocer el estado y la evolución de los objetivos marcados.

Una evaluación completa involucra bases cuantitativas y cualitativas de evaluación:

1. **Bases de evaluación cuantitativas**⁹: Esta evaluación se realiza en términos de entradas (esfuerzos) y salidas (resultados).
 - a) Las medidas de entradas son:
 - Número de visitas por día, semana o mes.
 - b) Las medidas de salida son:
 - Volumen de ventas por producto.
 - Volumen de ventas como porcentaje de las cuotas.
 - Ticket promedio por tienda
 - Porcentaje de clientes retenidos, nuevos clientes obtenidos y clientes perdidos.
2. **Bases de evaluación cualitativas**: Tomando en cuenta los siguientes factores:
 - a) Conocimiento de la empresa, los productos, los clientes y la competencia.
 - b) Relaciones con los clientes.

⁹Stanton, W. (2004). Fundamentos de Marketing. México: McGraw Hill.

c) Apariencia personal.

Sandhusen (2002) menciona que existen los métodos informales y formales de evaluación de la fuerza de ventas:

- **Métodos informales:** Se basan en la evaluación del trabajo realizado por cada vendedor a través de la revisión de los reportes o informes, acompañamiento del gerente de ventas a los vendedores.
- **Métodos formales:** Se basan en la evaluación de los resultados obtenidos, por ejemplo, realizando comparaciones de los resultados obtenidos por cada vendedor de la fuerza de ventas, comparando la productividad actual con la de anteriores meses o años, revisando los recursos que utiliza cada vendedor para obtener una venta.

Evaluación de la estrategia

Indicador de liderazgo

Líderes con habilidades para el trabajo en equipo
Total de líderes

Indicador de adaptación a cambios

Colaboradores capacitados para los nuevos cambios
Total de colaboradores

Indicador de incentivos

Incentivos que brinda la organización para fomentar las capacitaciones
Cantidad u horas de cursos dictados o brindados por la organización

Índice de capacitación

Colaboradores sin capacitación
Total de colaboradores

Indicador de capacitación

Total de capacitaciones al mes
Total de capacitaciones al año

Indicador de desempeño

Metas alcanzadas por los colaboradores
Total de metas que debe alcanzar el colaborador

Si el resultado es **entre 0 y 0.3** el indicador es **bajo**.

Si el resultado es **mayor a 0.4 y menor a 0.7** el indicador es **medio**.

Si el resultado **mayor a 0.7** el indicador es **bueno**.

Si es **igual a 1.0**, es **excelente**.

Resultados esperados

Con la implementación de la estrategia propuesta, los resultados esperados son los siguientes:

- Incremento en la productividad de los colaboradores de Cup Stop.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Mayor competitividad y conocimientos de los trabajadores.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias.
- Fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Estrategia de procesos estandarizados en Cup Stop.

El enfoque en el proceso consiste en la instalación que se organiza en torno a los procesos para facilitar la producción de bajo volumen y alta variedad. (Heizer y Render, 2002).

Para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, es necesario estandarizar los procesos para la elaboración de productos, lo cual brindaría mayor seguridad al cliente de que en todas las sucursales de Cup Stop recibirá la misma calidad de producto y el mismo sabor.

Objetivo

Establecer procesos estandarizados en la elaboración de productos para ofrecer satisfacción a los clientes y disminuir, inicialmente, del 4% al 2% las mermas por sucursal.

Tácticas

1. Elaborar un Manual de Procedimientos para bebidas y horneado de pan, así como para el calentamiento de los sándwiches y chapatas.

Con la finalidad de unificar y controlar la elaboración de los productos, se plantea elaborar un Manual de Procedimientos en el que se especifiquen los pasos a seguir de forma ordenada y clara, así como el tiempo necesario para cada una de ellas con la finalidad de que los procesos estén estandarizados y no haya diferencias entre los productos de una sucursal a otra o elaborados por una persona u otra.

Para la realización del Manual es necesario describir lo siguiente:

- Responsables de las actividades en los diversos puestos.
- Número total de actividades.
- Actividades o pasos específicos que tienen que darse para captar la información.

- Fases de las actividades, es decir el orden secuencial para realizarlas para poder diseñar un diagrama en el que se simplifiquen las actividades de manera que al verlo, se entienda claramente cada actividad.
- Cantidades de insumo para las bebidas y pasos a seguir para su preparación.

2. Establecer un sistema de control de calidad

Una vez que se tengan elaborado el Manual de Procedimientos de Cup Stop, deberá difundirse entre las sucursales para que los colaboradores lleven a cabo los procedimientos que se indican en tiempo y forma. Los Gerentes de tienda tendrán que tener claros los estándares que deberán medir y reportarlo a los Supervisores de Operaciones, quienes a su vez, deberán reportarlos al Gerente de Operaciones de Cup Stop.

Estos estándares deberán igualmente plasmarse por escrito en un documento, bien sea en el Manual de Procedimientos, en un documento que aborde únicamente temas de calidad o bien en ambos, e incluir fotografías para precisar cómo es que debe quedar el producto final.

Para ayudar a los colaboradores a recordar cómo deben verse los productos y las especificaciones de cada uno, se sugiere colocar una imagen en la que se muestre una tabla como la Ilustración 69.

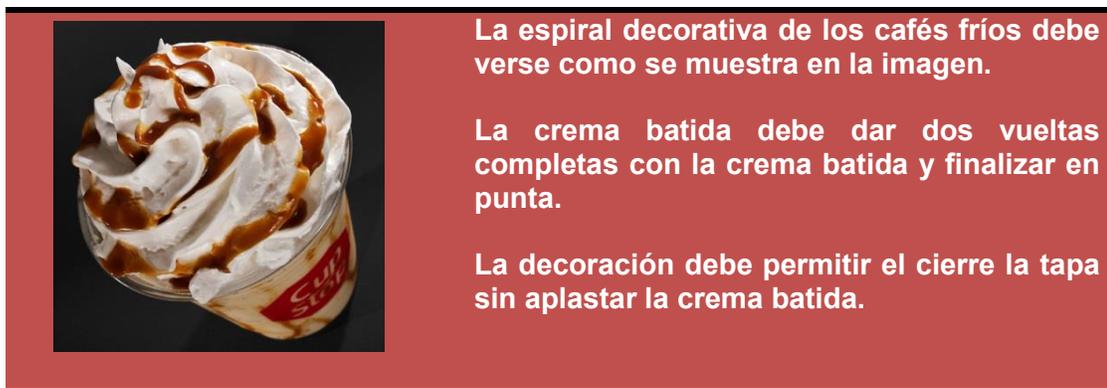


Ilustración 69. Estándares de calidad. Presentación de los productos.

Esta imagen únicamente deberá contener aspectos fundamentales de la presentación de los productos, no instrucciones, pues esas se encontrarán en el Manual de Procedimientos.

De igual forma puede hacerse una tabla similar que muestre las fallas en los procedimientos para que los colaboradores identifiquen los productos que no pueden salir a la venta, como se muestra en la Ilustración 70, con una imagen tomada durante la elaboración del diagnóstico:



Ilustración 70. Imagen de referencia para tomar en cuenta como criterio para la merma.

3. Establecer políticas

El establecimiento de políticas permitirá regular los procesos de la marca y comportamiento de los colaboradores y conllevará a tener mayor calidad en el servicio y mayor productividad.

Es muy importante que las políticas se plasmen en un documento escrito y que se transmitan a todos los miembros de la organización y se verifique su cumplimiento.

Algunas políticas que se proponen, además de las mencionadas por los Supervisores en el Capítulo II, son las siguientes:

Tipo de política	Ejemplo
De procesos	Las unidades y áreas operativas de la organización deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones. Las mermas no deberán ser mayores al 2% de las ventas mensuales por sucursal.
De planes y programas	El desarrollo de planes, programas y proyectos de la organización, incluido el desarrollo de nuevos productos, deberá obedecer a un proceso de planeación integral que garantice su continuidad y culminación
Salarial	Se procurará establecer un sistema de remuneración variable (incentivos) en función del cumplimiento de objetivos y metas.
De desempeño gerencial	El desempeño de las gerencias y unidades se medirá en función de reportes gerenciales e indicadores de gestión partiendo de su

	situación actual y las metas establecidas trimestralmente. De no cumplirse éstas, la gerencia entrará en un proceso de observación y auditoría por parte del Gerente de Operaciones.
De selección y contratación de personal	Garantizar la igualdad de oportunidades, evitando cualquier tipo de discriminación o preferencia de raza, edad, género, ideología o institución educativa, durante el proceso de reclutamiento y selección, contratación y desarrollo del personal.
De evaluación del desempeño	La Dirección medirá los niveles de desempeño al menos una vez al año, y tendrá relación directa con el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales, para lo cual se aplicará la evaluación por objetivos cumplidos y resultados alcanzados.
De vacaciones	Cuando por necesidades imperiosas el colaborador se vea imposibilitado de hacer uso de las vacaciones, el Supervisor y el colaborador deberán acordar una nueva fecha de goce de las mismas.
De capacitación	Todo personal contratado deberá recibir la inducción y capacitación necesaria para el desarrollo de sus funciones. El colaborador evaluará la capacitación recibida.
De atención y servicio al cliente	La atención y servicio al cliente, serán acciones prioritarias y de carácter estratégico para la empresa.
De gestión de inconformidades	Las inconformidades recibidas deberán atenderse a la mayor brevedad posible, poniéndose en contacto con el cliente y canalizándola al Supervisor a cargo.
De mercadotecnia	La administración orientará su plan de marketing en función de los objetivos empresariales y del entorno competitivo del mercado. La administración procurará justificadamente que el manejo promocional y publicitario se lo haga a través de Agencias de Publicidad de reconocido prestigio. La estrategia de marketing y publicidad de la compañía deberá definir y establecer estándares en el uso de colores, decoración, papelería, etc.

Tabla 16. Ejemplos de políticas para Cup Stop.

Evaluación de la estrategia

Para la evaluación de los procesos se propone emplear lo siguiente:

Indicadores de merma

Pan con defecto

Total de pan

Indicador de procedimientos

Procedimientos aplicados
Procedimientos definidos

Indicador de rapidez

Tiempo real de preparación
Promedio tiempo mínimo de preparación / tiempo máximo de preparación

Indicador de efectividad de las políticas

Políticas aplicadas
Total de políticas

Si el resultado es **entre 0 y 0.3** el indicador es **bajo**.

Si el resultado es **mayor a 0.4 y menor a 0.7** el indicador es **medio**.

Si el resultado **mayor a 0.7** el indicador es **bueno**.

Si es **igual a 1.0**, es **excelente**.

Resultados esperados

Con la implementación de esta estrategia se pretende conseguir que los procesos dentro de Cup Stop estén estandarizados para contribuir a una mayor satisfacción del cliente y que las mermas se reduzcan pues al tener claros los pasos que se deben seguir en las operaciones, desde cobrarle al cliente hasta preparar un producto, se evitan los errores en la ejecución. Esta estrategia principalmente se orientó a la preparación de bebidas y el horneado de los panes, sin embargo, es aplicable para todos los procesos que se lleven a cabo en la organización.

Estrategia para clientes.

Objetivo

Medir la satisfacción de los clientes mediante una evaluación rápida sobre la calidad del servicio y los productos de Cup Stop, con la finalidad de monitorear que las decisiones que se han tomado han resultado favorables y para contar con herramientas suficientes para la toma de decisiones futuras.

Las medidas de la satisfacción de los clientes se obtienen con medidas directas e indirectas. Las medidas indirectas consisten en evaluar la satisfacción y vigilar los registros de ventas, las utilidades y las quejas de los clientes. Las medidas directas suelen ser obtenidas mediante encuestas a los clientes.

Las compañías que obtienen calificaciones altas en la satisfacción de los clientes, al parecer, también son capaces de aislarse de las presiones de la competencia, sobre todo de la de precios. Los consumidores muchas veces están dispuestos a pagar más y a permanecer con una empresa que satisface sus necesidades, que a correr el riesgo que implica optar por una oferta de servicio más barata.

La mayoría de los expertos concuerdan que la satisfacción de los clientes es una medida a corto plazo, específica de las transacciones, mientras que la calidad de los servicios es una actitud a largo plazo debida a una evaluación global de un desempeño.

Tácticas y actividades

1. Establecer un proceso de investigación permanente

Recabar datos relevantes de los clientes en forma oportuna, favorece a los administradores, quienes los utilizan para tomar decisiones (sistema de información de la calidad de los servicios). Para la medición de la satisfacción del cliente deben realizarse encuestas de forma periódica que permitan la toma de decisiones fundamentadas en los resultados de las encuestas. La aplicación y procesamiento de estas encuestas puede simplificarse con gadgets, sin embargo, debido a que esto representa una inversión para la organización, en

caso de no poder solventarla podría valerse de encuestas impresas o plataformas digitales como Google Forms.

Los aspectos que consideramos podrían evaluarse en esta encuesta con sus respectivos criterios de calificación, se muestran en la Tabla 17, misma que el cliente podría contestar mientras efectúa el pago o espera sus bebidas.

Calidad de las bebidas	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Presentación de las bebidas	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Calidad de los alimentos	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Presentación de los alimentos	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Precio	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Limpieza del establecimiento	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Atención del personal	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Rapidez del servicio	Excelente	Bueno	Regular	Malo

Tabla 17. Aspectos a evaluar en la encuesta de satisfacción a los clientes de Cup Stop.

Es de suma importancia que la empresa tenga información suficiente sobre su cliente para detectar las necesidades y expectativas que debe cubrir para retenerlo. También es muy importante tener un sistema de información que permita saber cuándo se está en riesgo de perder clientes y las razones por las que puede ocurrir.

2. Orientar la empresa Cup Stop al cliente

Dirigir esfuerzos hacia los clientes beneficiará a la empresa en aspectos mercadológicos y financieros.

Para orientarse al cliente Cup Stop debe cumplir con las siguientes características:

1. Generar continuamente información sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes.

2. Comunicar y distribuir la información recopilada sobre los clientes en todas las áreas de la organización.
3. Demostrar que Cup Stop posee una alta capacidad de respuesta a la información que se recopila sobre los clientes.
4. Crear un valor superior para el cliente.
5. Todas las áreas de la estructura, sin excepción, deben estar orientadas hacia un objetivo común: el cliente.

En el siguiente cuadro se muestran las prácticas que realizan empresas orientadas al cliente:

<p>1. Incentivos vinculados a la satisfacción de los clientes</p>	<p>Las empresas orientadas al cliente muestran una fuerte tendencia a establecer las recompensas en función de los niveles de satisfacción de los clientes.</p>
<p>2. La responsabilidad de la satisfacción de los clientes es de todos</p>	<p>Las empresas orientadas al cliente insisten en que todos los miembros, no sólo los que establecen contacto directo, son responsables de la satisfacción de los clientes.</p>
<p>3. Mediciones integrales de la satisfacción de los clientes</p>	<p>Las empresas orientadas al cliente miden la satisfacción de sus clientes de forma más amplia, y profunda, con mayor frecuencia y con base en un mayor número de dimensiones, que el resto de las empresas.</p>
<p>4. Impacto de la satisfacción de los clientes en los resultados</p>	<p>Las empresas orientadas al cliente analizan con mayor rigurosidad y profundidad el impacto que tiene la satisfacción de los clientes en el desarrollo de productos, la rentabilidad y otros factores generadores de éxito para la organización.</p>
<p>5. Foco continuo en los clientes</p>	<p>Las empresas orientadas al cliente trabajan más arduamente en las estrategias centradas en los clientes, las que se discuten</p>

	ampliamente en todos los niveles de la organización.
6. Servicio después del servicio	Las empresas orientadas al cliente dedican un alto nivel de esfuerzo a prestar servicios de apoyo a todo lo largo del ciclo de vida de la relación y no sólo en el momento de la compra o inmediatamente después de ella.
7. Interacción regular con los clientes	Las empresas orientadas al cliente hablan con sus clientes más a menudo: los grupos focales, los sitios web, las encuestas y estudios, los encuentros informales, son algunas de las formas a las que recurren con regular frecuencia.

Tabla 18. Prácticas que realizan empresas orientadas al cliente. Alcalde, J.C. (2010).

La estrategia que se propone para incrementar la satisfacción del cliente, contempla las siguientes actividades:

- **Programa de Lealtad Cup Stop.** La retención de clientes se puede lograr a través de programas de lealtad donde se otorguen beneficios a los clientes por los cuales quieran volver a la cafetería para consumir más productos.

En México, los comercios que implementan un programa de lealtad aumentan en 20 por ciento sus ventas al año, según estimaciones de Premier Loyalty & Marketing. (El Financiero, 2014)

Nielsen indica que cuando un consumidor puede comprar un mismo artículo en dos establecimientos diferentes, ocho de cada diez prefieren hacerlo en uno que ofrezca recompensas. Con este programa también se puede atraer a más clientes, generar fidelidad e incrementar el ticket promedio de compra. (Alcalde, 2010)

- **Satisfacción indirecta del cliente.** No solamente los colaboradores de Cup Stop, quienes son los puntos de contacto con el cliente, son responsables de la

satisfacción. También se puede lograr mediante un sistema CMR, a través de noticias, interacción en redes sociales y aplicaciones.

- **Medición de la satisfacción.** Como se mencionó anteriormente, la medición de la satisfacción del cliente a través de encuestas breves favorece a la empresa para conocer más sobre sus gustos y preferencias, y tomarlas en consideración genera mayor confianza en el cliente.
- **Impacto de la satisfacción.** Los datos obtenidos en las encuestas de satisfacción deben ser totalmente analizados, ya que estos ayudarán a identificar lo positivo y negativo de la cafetería. La información que arrojen las encuestas generará propuestas de solución a los aspectos negativos.
- **Foco continuo en los clientes.** La satisfacción de los clientes es vital para la empresa, de esta depende su crecimiento, por ello hay que realizar constantemente evaluaciones y tener estudiados a los clientes, saber qué prefieren, qué no les agrada y qué les gustaría.
- **Servicio después del servicio.** El servicio no finaliza al entregarle al cliente su bebida, también debe haber un servicio postventa en cuanto a la atención, el cual puede realizarse a través de correo electrónico y/o interacción en redes sociales.
- **Interacción con clientes.** Además de una interacción mediante redes sociales, es importante la interacción con clientes a través de los puntos de contacto. Los colaboradores pueden tener ubicados a la mayoría de los clientes y saber qué les gusta, lo que ofrecería ventajas competitivas pues se establecería una relación más sólida entre cliente y empresa.

Es importante que las redes sociales se mantengan actualizadas para informar a los clientes sobre lo que pasa en la cafetería, las novedades en productos y las promociones. La interacción con clientes favorece la comunicación externa de la marca.

3. Lograr que Cup Stop sea la alternativa elegida en el proceso de decisión del posible consumidor.

Incentivar a que el posible consumidor elija de entre sus alternativas la compra de los productos de Cup Stop a través de cada fase del proceso que se muestra en la Ilustración 71 y se explica a continuación:



Ilustración 71. Proceso de decisión del consumidor. Zeithaml, V. (2002).

La etapa del estímulo es un factor que permitirá atraer al cliente dentro de la cafetería, ya sea por las imágenes expuestas en la publicidad, por la apariencia de la tienda o por los colores, sonidos, luces y aromas.

La etapa de conciencia del problema (hambre, sed o antojo), puede ser completada con aroma a café y pan, y con degustaciones de productos.

La información que tomará en cuenta el cliente será el precio y lo que exhiba la cafetería en su menú. Al percatarse que el precio es competitivo y con ayuda de la publicidad, se facilitará el proceso de compra, por lo que es fundamental que las imágenes publicitarias y el acomodo de la tienda sean atractivos para el posible consumidor y para los clientes.

Los factores que componen las etapas anteriores como los estímulos, publicidad, promociones e incluso sensaciones ayudarán a la elección del cliente, por lo que deben encontrarse en total armonía, es decir, si se harán estímulos mediante sensaciones como lo es el olor a café, la publicidad de café debe ser atractiva visualmente para que ambos factores correspondan entre sí.

4. Rediseñar el lay-out y la ambientación de los puntos de venta

Con base en los resultados arrojados en las encuestas realizadas a clientes en el Capítulo II, se recomienda el rediseño del *lay-out* de los puntos de venta debido a que un 19% considero que el ambiente de las cafeterías no es acogedor y un 30% sugirió se mejoraran las instalaciones.

Si bien el concepto de Cup Stop es ofrecer productos para llevar, por lo que no se requieren espacios grandes, puede mejorarse la distribución de las cafeterías y jugar con la iluminación cálida y fría para hacer más acogedora la experiencia de los clientes. Musicalizar las tiendas también puede hacer más armónica la espera de los clientes e incrementar su nivel de satisfacción.

En cuestión de los sanitarios de las tiendas que no se encuentran en plazas comerciales, como la sucursal de Independencia o Río Neva, se sugiere permitir el acceso al sanitario a los clientes que lo soliciten.

5. Manejo de redes sociales

Cup Stop maneja 3 redes sociales: *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*. Sus tres cuentas se mantienen activas, sin embargo, su manejo no ha sido el idóneo ya que el contenido en éstas no está definido: en algunas publicaciones se muestran fotografías de los productos tomadas con celulares y en otras imágenes que realiza el Diseñador Gráfico, mismas que no reciben suficiente aceptación debido a que la cantidad de *likes* en *Facebook* no es mayor a 10, y en *Twitter* la cantidad de publicaciones marcadas como favoritas o *retweets* no son mayores a 3. Asimismo las publicaciones no siempre se comparten en tiempo real pues invitan a consumir sus productos en horarios en los que las sucursales se encuentran cerradas.

Las redes sociales sirven para crear una comunidad. Una red social es el lugar en el que mostrar a los clientes actuales y potenciales la pasión que siente la empresa hacia su marca. Esta pasión puede ser contagiosa, y las redes sociales el catalizador.¹⁰

Según un estudio realizado el año pasado por la revista Forbes (2014), México es el país con mayor alcance en sitios de redes sociales a nivel mundial y que 1 de cada 3 usuarios de redes sociales se encuentra en el rango de los 15 a los 24 años, además de que cada visita a redes sociales dura en promedio 16 minutos. Este estudio reveló también que de cada 3 acciones de confianza que se generan en las redes sociales (“me gusta”, compartir, etiquetado, etc.), 2 provienen de un dispositivo móvil y 1 de una conexión fija. El *engagement* en *Facebook* en nuestro país, se manifiesta principalmente a través de dar “me gusta” a las publicaciones con un 83%, mientras que compartir ocupa el 12% y los comentarios sólo el 5%.

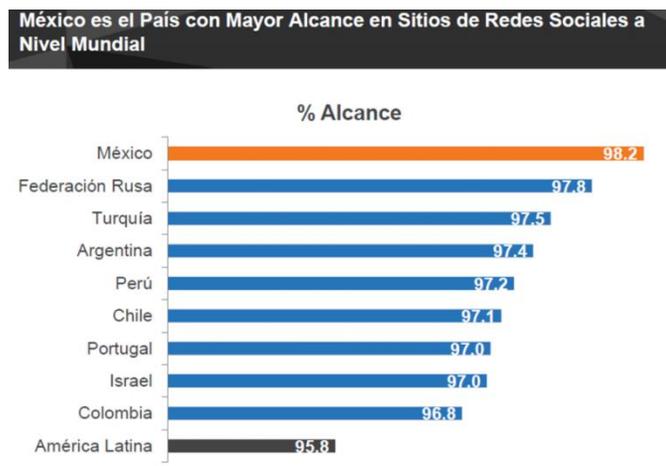


Ilustración 72. Alcance en sitios de redes sociales. Forbes (2014)

El uso de redes sociales permitirá a Cup Stop tener mayor contacto con sus clientes, de manera que puedan obtener información sobre el grado de satisfacción del cliente que permita generar estrategias para la solución de fallas detectadas en el sistema y también como instrumento de evaluación de las estrategias aplicadas.

¹⁰ Marketing Directo. *Los 10 Mandamientos de una estrategia de social media*. (2013).

La respuesta a las publicaciones de los clientes hacia Cup Stop, deben responderse en un periodo no mayor a 12 horas, en especial las relacionadas con inconformidades, pues una mala experiencia se difunde rápidamente por el cliente y genera publicidad negativa. Mientras más tiempo transcurra para brindar una solución al cliente, más personas se habrán enterado de las fallas de la marca. En este mismo sentido, los comentarios positivos dirigidos hacia la marca también deberán agradecerse de forma oportuna para hacerle ver a los clientes que, en general, sus opiniones le importan a la marca y son tomados en cuenta.

Una estrategia de redes sociales tiene los siguientes beneficios:

- Incrementar y fidelizar clientes.
- Generar más ventas.
- Mejorar la experiencia del consumidor y ofrecer un mejor servicio.
- Impulsar el liderazgo de su empresa en Internet.

6. Actualizar la página de Internet y mejorar el diseño de la misma.

Un punto de contacto estratégico con los clientes y posibles clientes de la marca es la página de internet, por lo cual es de suma importancia que tenga un diseño atractivo y que esté lo más actualizada posible. Las acciones que se plantean en este rubro son las siguientes:

- Añadir la misión, visión, historia y valores de la organización.
- Actualizar el menú de productos ofrecidos.
- Mejorar la calidad de las fotografías mostradas en la página.
- Actualizar las sucursales que se encuentran actualmente en funcionamiento.

7. Introducir otros modificadores para los productos ofrecidos.

Dentro de la investigación realizada se obtuvo que un segmento de clientes desearía más variedad y productos elaborados al momento. Para añadir nuevos productos, debe

realizarse un minucioso estudio que verifique la viabilidad financiera del lanzamiento de estos; y con respecto a la elaboración de productos al momento, a consecuencia del concepto de café para llevar de Cup Stop, no resulta una opción viable pues alargaría los procesos y con esto, el tiempo de espera de los clientes, sin embargo, proponemos la alternativa de añadir modificadores que hagan sentir al cliente que tiene más opciones de personalización de los productos por los que tiene interés. Algunos ejemplos de modificadores podrían ser diferentes tipos de leche, aderezos, queso extra, etc.

8. Crear un producto característico de Cup Stop.

Se propone que Cup Stop ofrezca un producto diferente, que no ofrezcan otras cafeterías, y sea un diferenciador. Esta elección de producto puede copiar el modelo que actualmente tiene Restaurantes Toks con su concurso anual de bebidas llamado BARTISTA, en el cual colaboradores de Toks crean una bebida original que se somete a consideración de un jurado que selecciona las tres mejores y durante un mes o mes medio se ofrecen en restaurantes Toks y en Cup Stop. El colaborador que haya creado la bebida más vendida de esa terna, se hace acreedor a un premio que puede ser un viaje o dinero en efectivo.



Ilustración 73. Concurso Bartista 2015.

El proceso para este concurso, se propone de la siguiente manera:

- Convocar a los colaboradores de Cup Stop a crear una bebida original que sea del agrado de los clientes y que cumpla con especificaciones de cantidades e ingredientes. Las especificaciones deberán contemplar los costos que puede solventar la marca para mantener precios competitivos.
- Realizar una degustación a los miembros de la empresa Cup Stop para que mediante una votación se seleccione una terna de las bebidas que durante tres meses estarán a la venta en las sucursales.
- Fomentar la votación de los clientes mediante redes sociales para seleccionar a la bebida ganadora.
- Ofrecer al ganador un premio en efectivo o en especie.
- Promocionar el lanzamiento de la nueva bebida. Esta promoción también servirá para que los clientes visualicen a Cup Stop como una empresa que toma en cuenta a sus colaboradores y para que los colaboradores se sientan tomados en cuenta.
- Evaluar las ventas de este producto en un trimestre posterior al lanzamiento oficial para corroborar si efectivamente es un producto rentable. De no ser así, deberá quitarse paulatinamente del menú.

Realizar un concurso de esa índole dentro de Cup Stop motivaría a los colaboradores y ayudaría a la toma de decisión de nuevos lanzamientos. Puede comenzarse con bebidas y posteriormente realizarlo para el lanzamiento de alimentos.

9. Incentivar la demanda en las horas de baja actividad

Durante la aplicación de cuestionarios a los colaboradores de Cup Stop, se obtuvo información de las horas de menor actividad que comprende de las 14 a las 19 horas. 5 horas de bajo nivel de actividad representa una pérdida de ingresos para la marca por lo que incentivar la demanda debe ser una prioridad.

Acciones propuestas:

- Ofrecer degustaciones de bebidas frías en caso de que el clima esté caluroso.

- Ofrecer degustaciones principalmente de postres ya que después de la comida es más factible que la gente tenga antojo de un postre.
- Diseñar promociones como 2 bebidas a precio de 1 o pagar una completa y llevarse otra a mitad de precio.

10. Impulsar la marca a través de estrategias BTL (Below The line) y ATL (Above The Line)

BTL (Below The Line): Es una técnica que se caracteriza por tener un contacto más directo con las personas, se dirige a segmentos de mercado específicos a través de estrategias de comunicación no masivas en las cuales los mensajes son transmitidos de una manera diferente y poco convencional, lo cual logra sorprender y sacar de la rutina a quien los mira.

Correo directo: Mantener contacto con los clientes frecuentes de Cup Stop, para ello es necesario crear una base de datos con nuevos clientes, esta herramienta puede funcionar para enviar promociones especiales.

Merchandising: Consiste en la aplicación en el punto de venta de las técnicas comerciales dirigidas a incrementar las ventas en la superficie, motivar el acto de compra y satisfacer las necesidades del consumidor. Se propone realizar degustaciones de los productos nuevos en los puntos de venta.

ATL (Above The Line): Es una técnica para promocionar productos o servicios, se vale de medios de comunicación masivos. Se utiliza para un gran número de personas.

Debido a que la principal característica del mercado meta de Cup Stop es que son oficinistas, y que éstos se mueven en su mayoría en transporte público, se propone publicitarse en los medios de transporte que se acerquen y crucen por las cafeterías, como líneas de autobuses, metrobús y metro.

11. Comunicar que la marca tiene el respaldo de Grupo Gigante

Si bien el *target* y los productos ofrecidos en cada marca es distinto, comunicar a los clientes que la marca Cup Stop pertenece a Grupo Gigante al igual que Restaurantes Toks o Panda Express, brindaría la seguridad al cliente de que los productos ofrecidos son de calidad y que está respaldada por muchos años de experiencia en el giro alimenticio.

La comunicación de este aspecto puede efectuarse a través de la página de internet del Grupo y en la propia página de Cup Stop.

Evaluación de la estrategia

Indicador de impacto de estrategia en ventas

Ventas después de implementación de estrategia
Ventas antes de implementación de estrategia

Ventas de Cup Stop
Ventas del mercado

Indicador de penetración de mercado

Clientes que han comprado algún producto de Cup Stop
Total de clientes de clientes del mercado de ese producto

Indicador de rentabilidad de cliente

Beneficio debido a ese cliente
Inversión en el cliente.

Grado de satisfacción de los clientes

Clientes que han consumido en el mes – Clientes que se han mostrado insatisfechos
Clientes totales del mes

Indicadores para redes sociales

Incremento de seguidores o fans
Inversión en redes sociales

Número de Likes + shares + retweets + comentarios en redes
Nº de veces que se publica nuevo contenido en redes sociales

Seguidores de la semana actual
Seguidores de la semana pasada

Publicaciones o tweets de la semana actual
Publicaciones o tweets de la semana pasada

Número de respuestas a publicaciones que no se contestaron
Total de respuestas a publicaciones

Publicaciones que provocaron mayor cantidad de engagement
Total de publicaciones

Si el resultado es **entre 0 y 0.3** el indicador es **bajo**.

Si el resultado es **mayor a 0.4 y menor a 0.7** el indicador es **medio**.

Si el resultado **mayor a 0.7** el indicador es **bueno**.

Si es **igual a 1.0**, es **excelente**.

Resultados esperados

Esta estrategia pretende lograr una mayor captación de clientes y que los clientes que ya conocen la marca le sean leales. Dentro de los beneficios que se obtienen de tener clientes leales, mencionamos los siguientes:¹¹

- Ahorro en la gestión comercial: vender a un nuevo cliente puede llegar a ser, según el sector de negocio, hasta 17 veces más caro que vender a un cliente actual.
- Los clientes leales generan menos costos operativos ya que conocen a fondo los productos o servicios de la empresa y requieren menos ayuda en el proceso de compra.
- Los clientes leales traen a otros clientes a la empresa a través de la comunicación boca a boca positiva.

¹¹ Alcalde, J.C. (2010). *Fidelización de Clientes*. Madrid: ESIC.

- Los clientes leales tienden a aceptar más fácilmente precios más altos.
- Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes.
- Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, (los clientes satisfechos compran más de los mismos servicios y productos).
- Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
- Menores gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): las empresas que no son capaces de crear clientes leales se ven obligadas a hacer mayores inversiones en marketing para “reponer” los clientes que pierden continuamente.
- Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
- Mejor imagen y reputación de la empresa (mayor capacidad para atraer nuevos clientes).
- Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los clientes disgustados.
- Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
- Una mayor participación de mercado.

Modelo de satisfacción de clientes internos y externos.

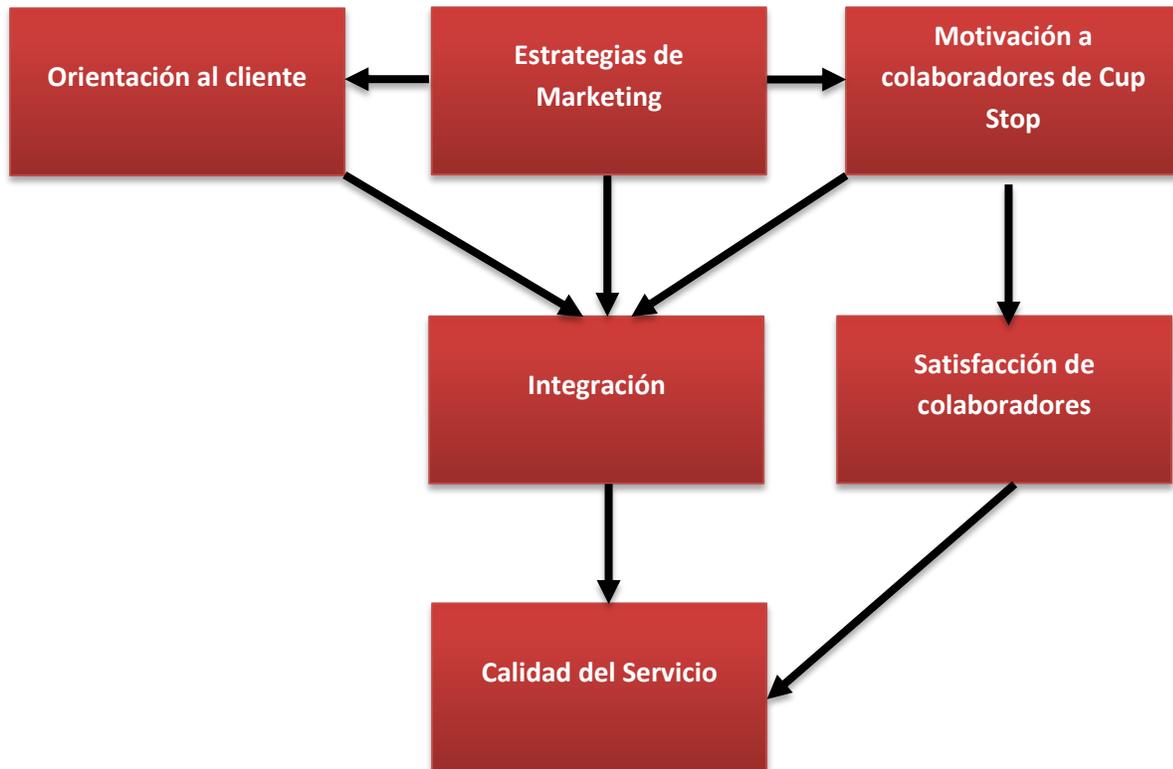


Ilustración 74. Modelo de satisfacción de clientes internos y externos.

Con las estrategias de la perspectiva de clientes y la perspectiva interna creamos este Modelo de Satisfacción que tiene como objetivo integrar las estrategias de marketing interno y externo, para lograr calidad en el servicio y la satisfacción de clientes y colaboradores.

Para lograr la satisfacción de los clientes mediante el servicio y la calidad de los productos, primero es necesario que los encargados del contacto con el cliente estén totalmente capacitados y sobre todo motivados y satisfechos con lo que hacen durante su jornada laboral para que puedan transmitirlo en el trato con el cliente. La satisfacción de los clientes internos, tendrá impacto en su desempeño laboral, ofreciendo un servicio óptimo dentro de la cafetería.

Mediante el desarrollo y capacitación de los colaboradores se puede mejorar mucho más la calidad del servicio y en los procesos de Cup Stop para brindar una mayor satisfacción a los deseos y necesidades de los clientes.

De la misma manera, con las estrategias para lograr la fidelización de los clientes a través de beneficios y mayor interacción con ellos se logrará retenerlos y satisfacerlos.

La conjugación de ambas estrategias mejorará la calidad en el servicio; retendrá y atraerá a más clientes debido a la dirección total de los esfuerzos de Cup Stop hacia los clientes y al desarrollo de sus colaboradores.

Repercusiones financieras con la implementación de las estrategias propuestas

Las estrategias que se plantean en este proyecto tienen la finalidad de posicionar la marca Cup Stop en el mercado de las cafeterías en México y así, generar más utilidades para la empresa y para los accionistas de Grupo Gigante.



Ilustración 75. Esquema de las estrategias propuestas.

En la Ilustración 75 se muestra que el cumplimiento de las estrategias propuestas conllevaría a un impacto financiero para la empresa, el cual estimamos con un **15% de incremento en el ticket promedio y en un 10% en las transacciones promedio al día por sucursal al mes aproximadamente.**

Concepto	Actual	Esperado	Incremento
Transacciones promedio por sucursal al día	170	187	10%
Ticket promedio	35	40	15%
Promedio de venta al día por sucursal	\$5.950	\$7.527	26.5%
Ventas estimadas de la marca a la semana	\$238.000	\$301.070	26.5%
Ventas estimadas de la marca al mes	\$952.000	\$1.204.280	26.5%
Ventas estimadas de la marca al año	\$11.424.000	\$14.451.360	26.5%

Ilustración 76. Incremento en los niveles de ventas con las estrategias propuestas.

La implementación de las estrategias mencionadas en este capítulo no deberá exceder de un año ya que si no se actúa de manera pronta, la rentabilidad de la marca estaría en riesgo, ocasionando el cierre de otras sucursales.

Debe considerarse la inyección de capital por parte de los accionistas, o incrementar el presupuesto anual otorgado a la marca, para que la persecución de los objetivos planteados en las estrategias pueda ser exitoso ya que sin inversión, la marca no tendrá crecimiento y se mantendrá estancada o incluso tendrá que finalizar sus operaciones.

La inversión dependerá de la profundidad en la que la empresa esté dispuesta a implementar las estrategias propuestas y en los objetivos financieros que se plantee con exactitud. Las inversiones que se contemplan en este diseño de estrategias son básicamente incentivos para colaboradores, rediseño de logo, material impreso (publicidad, encuestas de satisfacción de clientes y programa de lealtad). En los aspectos de procesos y capacitación, dado que Grupo Gigante cuenta con un área especializada en Recursos Humanos y Operaciones, estas pueden colaborar con la marca para la realización de los Manuales de Organización y Procedimientos, así como la capacitación, sin necesidad de realizar una subcontratación.

Respecto a la publicidad y manejo de redes sociales, se tiene conocimiento que una agencia de publicidad es la encargada de gestionarlos, por lo que en este rubro pueden evaluarse

otras alternativas de empresas que ofrezcan mejores resultados sin que exceda el presupuesto asignado.

El presupuesto otorgado a la marca debe ser analizado y se debe verificar que las erogaciones por partida correspondan a los resultados obtenidos en el caso de los gastos de administración, y que no se esté incurriendo en gastos que no generen valor a la marca.

Dentro de los indicadores propuestos para la evaluación de las estrategias propuestas, se encontrarían los siguientes:

Indicadores de la gestión de las estrategias

Estrategias implementadas
Total de estrategias

Tácticas implementadas
Total de tácticas

Rendimiento de la inversión

Ventas
Ventas estimadas

Inversiones y gastos realizados
Utilidades obtenidas

Indicador de rendimiento de ventas

Utilidad neta
Ventas netas

Indicador de costo de ventas

Costo de ventas
Ventas netas

Si el resultado es **entre 0 y 0.3** el indicador es **bajo**.

Si el resultado es **mayor a 0.4 y menor a 0.7** el indicador es **medio**.

Si el resultado **mayor a 0.7** el indicador es **bueno**.

Si es **igual a 1.0** es **excelente**.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

A lo largo de estos 10 meses de investigación, empleamos los conocimientos adquiridos durante el estudio de la Licenciatura en Administración con la finalidad de obtener un diagnóstico mercadológico de la marca Cup Stop y así comprender por qué la proyección inicial que se planteaba la marca en su lanzamiento, de la apertura de 75 sucursales, no se había alcanzado y únicamente se había conseguido cubrir en un 13.33%.

Conocer los antecedentes y generalidades de la organización nos permitieron entender que a pesar de la experiencia que una sociedad como Grupo Gigante puede tener, si al momento de planear un negocio no se estudia adecuadamente al mercado y al sector, las probabilidades de éxito son limitadas y gran parte de los esfuerzos y recursos invertidos en el proyecto se verán desaprovechados. De igual forma, si los elementos estratégicos de una empresa, como la visión, misión, valores y políticas, no están correctamente estructurados, dificultan el logro de los objetivos.

Corroboramos que el *target* de la marca son hombres y mujeres de 18 a 35 años de raza y religión indistinta, de un nivel socioeconómico C y C+, que laboran y/o estudian en la Ciudad de México, disponen de poco tiempo libre debido a sus actividades y por lo general, compran café para llevar y lo consumen en sus lugares de trabajo. Son clientes que no desean esperar más de diez minutos al adquirir una bebida y que esperan acudir a cafeterías de alto renombre pero que no están dispuestos a erogar diario la cantidad de dinero que representa adquirir productos ahí, por lo que optan por consumir en otras cafeterías donde esperan que los productos sean de precio más accesible y de calidad equiparable.

Los principales competidores directos de Cup Stop son Starbucks, Finca Santa Veracruz, Café Punta del Cielo, Cielito Querido Café, Extra, Seven Eleven y Oxxo. Debido a que el perfil del cliente de Cup Stop es aspiracional, a principio de quincena prefiere acudir a cadenas de cafeterías de renombre y al final de quincena opta por productos más económicos, bien sea en Cup Stop, en tiendas de conveniencia o ambulante.

Según los resultados obtenidos en la encuesta de clientes, los productos más vendidos son el café americano, café cappuchino y pan dulce, dando un ticket promedio de \$35.00. Con las respuestas de los colaboradores se obtuvo que el promedio de ventas diario es de 170 transacciones, lo que numéricamente nos daría un estimado de \$5,950.00 al día por

sucursal y un aproximado de \$800,000 a \$1,000,000 al mes (tomando en cuenta las 8 sucursales que permanecen en funcionamiento).

Las principales necesidades de los clientes que se detectaron en este estudio fueron mejorar el ambiente de las sucursales (iluminación monótona y mobiliario incómodo), distribución interna de la tienda confusa y falta de prestigio de la marca, otras alternativas de combinaciones de productos en las promociones; porciones más abundantes en los alimentos; programas que premien su lealtad a la marca. A pesar de que el concepto de la marca es ofrecer café para llevar, hay un segmento de clientes que demandan sanitarios e internet inalámbrico. Al menú de la cafetería pueden añadirse más productos que los clientes demanden. Para la realización de los productos que ofrezca la cafetería es necesario que el personal esté capacitado en su totalidad, ya que es la base de la satisfacción de los clientes. Aunado a la capacitación, a los colaboradores se les debe transmitir los principios y valores de la marca.

La percepción que tienen la mayoría de los colaboradores de Cup Stop es que el crecimiento de la marca ha sido lento y tienen confusión en aspectos fundamentales como son el significado del nombre, el *slogan* y concepto de la marca. El clima laboral es considerado como agradable.

Los colaboradores indicaron que el manejo mercadológico de la marca no les parecía el adecuado comenzando por el logotipo y el nombre que a su parecer no comunican que es una cafetería ni los atributos que ofrece ésta. Este criterio fue corroborado con las encuestas aplicadas a consumidores de café en las que un alto porcentaje indicó que el nombre y el logotipo no parecían de una cafetería, y faltaba comunicar las promociones y atributos de la marca.

Como puntos estratégicos de contacto con los clientes se propone que la marca tenga un mejor manejo de sus redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) y que mantenga actualizada la página web con un diseño más llamativo. Asimismo se propone realizar activaciones en los puntos de venta mediante degustaciones y que se estudie la viabilidad de promocionar la marca en transporte público, debido a que la mayoría de sus clientes y posibles clientes los emplean para llegar a su trabajo.

Dentro de los puntos fuertes percibidos por los clientes de la marca se encuentran que la atención al cliente es buena al igual que la calidad de productos y que el precio es competitivo, lo cual empata justamente con las fortalezas percibidas por los colaboradores de la marca.

Cup Stop conjuga el precio de sus productos con la calidad y la atención en el servicio, estos tres aspectos satisfacen a sus clientes. Dichos aspectos son considerados como fortalezas ya que permiten que la marca mantenga su estada en el mercado, sin embargo es necesario que desarrollen otras fortalezas que lo lleven a conquistar mayor mercado.

La marca tiene potencial si se logran convertir las debilidades en fortalezas. La falta de posicionamiento no ha permitido que se logre el objetivo inicial de Cup Stop: abrir 75 sucursales. Para el posicionamiento no solo es necesario satisfacer a los clientes, también debe haber un mejor manejo mercadológico a través de un Plan de Marketing y hacer uso de publicidad para atraer a otros consumidores mediante las estrategias planteadas en el Capítulo III.

Otra debilidad es que, a pesar de que los clientes consideren que la calidad, el precio y la atención son buenos, Cup Stop no tiene un diferenciador, esto debido a que no ofrece un *plus* o ventaja competitiva como algunas otras cafeterías. Además la gama de productos que hay en su menú es limitada y no ofrece más opciones a los clientes.

El aspecto de los recursos humanos y de procesos son otro impedimento para el crecimiento de la marca ya que por un lado hay rotación de personal, ya sea porque la mayoría de sus colaboradores son estudiantes, porque no tienen motivaciones o porque no están totalmente capacitados; y por la parte de los procesos, la cafetería no cuenta con procesos estandarizados por lo que sus productos son diferentes en cada sucursal, además de que no existe un manual en donde se tenga estudiado cada proceso e indique los pasos que deben realizarse.

La marca Cup Stop cuenta con muchas áreas de oportunidad, en primera instancia pertenece a Grupo Gigante y al giro de alimentos de la compañía por lo que esto puede darle impulso para posicionarse como lo han hecho Toks y Panda Express.

Las instalaciones de las sucursales de la marca en su mayoría son puntos estratégicos de venta, ya que se encuentran en centros comerciales o debajo de oficinas con los cuales puede acaparar mayor mercado a pesar de la competencia.

Dentro del área de mercadotecnia vivimos la importancia de realizar un adecuado análisis de mercado y de realizar pruebas especializadas antes del lanzamiento de una marca para que sea necesario corregir la mínima cantidad de errores durante la marcha y no al revés. El no realizar una adecuada investigación de mercado, ocasiona que el concepto de la marca desde un inicio tenga debilidades y que su corrección represente un costo no contemplado. Dentro del proceso administrativo observamos también que si la planeación no es adecuada y sus elementos correctamente establecidos, será muy difícil lograr los objetivos previstos.

Con el resultado de este proyecto observamos que Cup Stop tiene clientes satisfechos con lo que ofrece, sin embargo no ha desarrollado fidelidad en ellos, por lo que esta también es considerada un área de oportunidad para retenerlos y premiarlos por su consumo. Además el manejo de redes sociales es otra oportunidad con la que la empresa puede intercomunicarse con los clientes y que beneficiará la relación con éstos. Dicho manejo debe estar a cargo de especialistas en la materia para un buen desarrollo. En el aspecto publicitario también hay que analizar qué clientes han sido más receptivos con la publicidad empleada.

La marca debe conocer a detalle a sus clientes habituales y pueda responder por qué los clientes compran sus productos, cómo es que los compran, cómo seleccionan los productos que consumirán, observar el comportamiento de compra de sus clientes con factores internos y externos de Cup Stop, es decir, los que puede controlar y los que no, así como las razones por que prefieran sus productos y la experiencia que han tenido en las cafeterías de Cup Stop.

Se debe generar atracción de los clientes potenciales y conocer por qué no compran en Cup Stop, qué es lo que necesitan los clientes potenciales y diseñar estrategias para que Cup Stop pueda atraerlos y convertirlos en sus clientes. Cup Stop ya ha firmado convenios con escuelas como la Escuela Bancaria Comercial para ofrecer sus productos, por lo que

conseguir más convenios con empresas ayudaría a asegurar ventas y expandir el mercado que actualmente tiene la marca.

Es fundamental que Cup Stop atienda sus debilidades y aproveche las oportunidades que tiene de mejora ya que como toda empresa, se enfrentará con amenazas constantes como el surgimiento de cafeterías locales, al igual que la expansión de las grandes cafeterías que compitan su mercado. El análisis de la competencia también es un factor a considerar por la marca, ya que esto le proporcionará mayor información sobre lo que hace bien y lo que hace mal cada competidor, identificando los principales atributos de sus productos, hacer una comparativa de características entre los mismos tipos de productos que ofrezcan, así como las fortalezas y debilidades de cada competidor.

Fue muy satisfactorio para nosotros el proceso de elaboración de este proyecto pues tuvimos la oportunidad de aplicar muchos conocimientos adquiridos durante el estudio de nuestra licenciatura para finalmente ponerlos en práctica en el ambiente de una organización. Comprendimos la importancia del papel de los administradores en una empresa, y en general, en la sociedad ya que tienen en sus manos la responsabilidad de emplear de la manera más eficiente los recursos que los inversionistas o superiores le están confiando, y que estos recursos representan fuentes de trabajo y ganancias para muchas personas. La toma de decisiones siempre tiene que estar lo más fundamentada posible con la finalidad de disminuir al máximo el margen de fracaso.

Dentro de los muchos aprendizajes que la realización de este proyecto nos permitió adquirir fueron que la metodología aplicada para la realización de este proyecto puede emplearse para comprender cualquier problema administrativo que se nos presente durante nuestra vida profesional. Asimismo, que si la organización no proporciona los datos precisos y completos necesarios para estudiarla, la labor de los administradores se vuelve más complicada. Como futuros administradores entendemos que la viabilidad de la realización de las estrategias propuestas debe estudiarse con cálculos precisos que determinen la rentabilidad de cada una de ellas, sin embargo, este proyecto pretende sentar las bases para que la marca redirija la visión que ha tenido del negocio y que realice un estudio más profundo, con las valoraciones necesarias, para definir estrategias que subsanen las deficiencias que tiene la marca actualmante.

Realizando este proceso de investigación de mercados, comprendimos la importancia de la tecnología, ya que elaborar las encuestas de clientes de forma manual resultó más complicado que las encuestas aplicadas en línea, sin embargo, resultaba más fructífero el contacto cara a cara con el encuestado pues se podía obtener información adicional. Entendimos la importancia que tiene para cualquier proyecto el elaborar este proceso de la mejor manera posible para que el mercado meta sea receptivo con el producto o empresa que vaya a lanzarse, pues a pesar de que resulta un gasto para la empresa, debe verse como una inversión, ya que de no hacerse con detenimiento este proceso, la corrección sobre la marcha de las fallas de la publicidad y/o productos resulta más costoso y representa mayor esfuerzo para los recursos humanos.

GLOSARIO

A

Above the line

técnica para promocionar productos o servicios, se vale de medios de comunicación masivos

Adiestramiento

proceso educacional a corto plazo, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

Amenazas

Factores negativos generados en el ambiente externo de la empresa que atentan con el desarrollo de la organización.

B

Baristas

Personas que trabajan normalmente detrás de un mostrador, sirviendo café, y otras bebidas.

Below The Line

técnica que se caracteriza por tener un contacto más directo con las personas, se dirige a segmentos de mercado específicos a través de estrategias de comunicación no masivas en las cuales los mensajes son transmitidos de una manera diferente y poco convencional

C

Calidad

conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor.

Capacitación

es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Cliente

Persona que compra en un establecimiento comercial o público, especialmente la que lo hace regularmente

Clima laboral

conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la

organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Consumidores

Es una persona u organización que demanda bienes o servicios.

Personas o empresas que demandan bienes y servicios de un mercado.

Cuello de Botella

Cualquier factor que impide o reduce el flujo normal de un proceso, ya sea este productivo o económico.

Questionarios

Instrumentos de investigación que consisten en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados.

Cultura

creencias y valores compartidos que impulsan a una organización. · 41

D

Datos

Son una representación simbólica (numérica, alfabética, algorítmica, espacial, etc.) de un atributo o variable cuantitativas o cualitativas.

Debilidades

Inhabilidades que representan barreras para lograr la buena marcha de la organización

E

Empresa

Unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

Encuestas

Serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado.

Engagement

el conjunto de tácticas encaminadas a motivar nexos sólidos y permanentes con los consumidores.

Esencia de la marca.

La esencia de marca en términos simples es la razón de ser de la marca e involucra todo aquello en lo que la misma está soportada y definida.

Establecimiento

Lugares en los cuales se ejerce una actividad comercial, industrial o profesional.

Estructura

Jerarquía formal de dependencias, normalmente representada en un organigrama.

F

Facebook

Red Social de Internet que teje una amplia red de personas, instituciones, organizaciones sociales y escuelas, entre otras que quieren relacionarse.

Fortalezas

Elementos internos que benefician y diferencian a la empresa.

Frecuencia

número de veces que el valor de una variable se repite. ·

G

Gadget

Dispositivo que tiene un propósito y una función específica, generalmente de pequeñas proporciones, práctico y a la vez novedoso.

I

Imagen

Percepciones generales del consumidor o sentimientos de usuario final hacia la empresa junto con los bienes y servicios que produce. ·

Instagram

Aplicación que permite tomar fotografías y modificarlas con efectos especiales, para luego compartirlas en redes sociales · 89, 94, 100, 146, 161, 189

L

Lay-out

Se refiere a la adecuada distribución física dentro de una planta o almacén. ·

Likes

un Like funciona como un marcador o un acto de compartir con otros. Las páginas o artículos en la web que señalamos con un Like se comparten en Facebook y representan tanto un índice relativo de popularidad como de distribución viral.

Logotipo

Símbolo formado por imágenes o letras que sirve para identificar una empresa, marca, institución o sociedad y las cosas que tienen relación con ellas. También se conoce como logo.

M

Marca

Es un nombre, término, símbolo, diseño o combinación de éstos elementos que identifica los productos de un vendedor y los distingue de los productos de la competencia.

Marketing interno o endomarketing

Se llama marketing interno a las actividades de comunicación que se encargan de promocionar los valores de marca, la identidad corporativa y la imagen corporativa de una compañía entre sus propios empleados

Mercado

conjunto de 1) compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda, y 2) vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta.

Mercado potencial

Es aquel mercado conformado por el conjunto de clientes que no consume, o en el caso de este trabajo, que consume poco el producto que deseamos ofrecer pero que utilizando los recursos adecuados, pueden convertirse en clientes asiduos.

Merchandising

técnicas comerciales dirigidas a incrementar las ventas en la superficie, motivar el acto de compra y satisfacer las necesidades del consumidor.

Misión

motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

Mystery shopper

Forma de investigación que no incluye a los clientes y que se compone de personal preparado para hacerse pasar por ellos, comprar en la empresa sin previo aviso y valuar a los empleados.

Muestra

Una muestra es una representación de un tamaño de población, ya sea finita o infinita.

O

Oportunidades

Factores positivos que se generan en el ambiente externo a la empresa, y pueden ser identificados y aprovechados.

Organigrama

Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

P

Partners

Colaboradores que ayudan a crear valor para la empresa.

Plan de Marketing

Es un documento escrito que proporciona la guía o descripción de las actividades de marketing de la organización, como la implementación, evaluación y control de esas actividades.

Población

Conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones.

Políticas

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

Proceso

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados.

Procesos

es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente, llevadas a cabo para generar productos y servicios.

Proyección

Formación de un plan para lograr un objetivo
Difusión o divulgación de información, ideas u opiniones de carácter político, religioso, comercial, etc., con la intención de que alguien actúe de una determinada manera, piense según unas ideas o adquiera un determinado producto.

Punto de venta

local comercial en el cual se ofrecen diversos productos a la venta.

R

Redes sociales

Una red social es una estructura social compuesta por un conjunto de actores (tales como individuos u organizaciones) que están relacionados de acuerdo a algún criterio

Retweets

Retweet es una parte de Twitter, el cual permite a los usuarios compartir las mejores publicaciones, tweets y demás, que se encuentran en la red social.

S

Satisfacción

Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad.

Sector

Conjunto de empresas o negocios que se engloban en un área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva.

Shares

Publicaciones compartidas en redes sociales como Facebook y Twitter

Slogan

sentencia breve que sintetiza los beneficios funcionales y simbólicos de una determinada marca o producto

Sociedad mercantil

es sociedad mercantil la que existe bajo una denominación o razón social, mediante el acuerdo de voluntades de un grupo de personas llamadas socios, que unen sus esfuerzos y capitales para la realización de un fin común de carácter económico con propósito de lucro

T

Target

Mercado-meta de un producto o bien que sirve una empresa u organismo.

Tiendas de conveniencia

Comercios que por su ubicación u horario de atención presentan una ventaja con respecto al resto de los comercios del rubro. Por lo general reciben esta denominación los comercios que están abiertos las 24 horas y que cuentan con productos de primera necesidad

Top of Mind

Es el indicador que revela cuál es la marca que, cuando le preguntan por una categoría específica, se le viene a la mente en primer lugar al mayor porcentaje de personas.

Tweet

publicación o actualización de estado realizada en la plataforma de microblogging conocida como Twitter.

Twitter

Aplicación web de microblogging que reúne las ventajas de los blogs, las redes sociales y la mensajería instantánea.

V

Venta

proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del

comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos

Visión

Imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

REFERENCIAS

Referencias bibliográficas

- I. Alcalde, J.C. (2010). *Fidelización de Clientes*. Madrid: ESIC.
- II. Alonso, L. (1994). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. México: Síntesis.
- III. Berenson, M. y Levine D. (2006). *Estadística Básica en Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- IV. Carlzon, J. (1991). *El Momento de la Verdad*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- V. Clow, K. y Baack, D.E. (2011). *Publicidad, Promoción y Comunicación Integral en Marketing*. México: Pearson.
- VI. Ferrell, O. & Hartline, M.D. (2012). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning.
- VII. Fischer, L & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
- VIII. Franklin, E.B. (2013). *Auditoría Administrativa*. México: Pearson.
- IX. Heizer, J & Render B. (2002). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson.
- X. Kaplan y Norton, (2001). "Como utilizar el cuadro de mando integral" (The strategy-focused organization). Harvard Business School Pres.
- XI. Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). *Administración una Perspectiva Global*. México: McGraw Hill.
- XII. Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pretience Hall.
- XIII. Lamb, C., Hair, J. & Mc Daniel, C. (2008). *Marketing*. México: Cengage Learning.
- XIV. Lambin, J.. (1995). *Marketing Estratégico*. México: McGraw Hill.
- XV. Malhotra, N.K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.
- XVI. Munch, G. (2007). *Administración*. México: Pearson.
- XVII. Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia*. México: Compañía Editorial Continental.
- XVIII. Villafañe, J. (2004) .*La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid: Pirámide.
- XI. Zeithaml, V. (2002). *Marketing de Servicios*. México: Mc.Graw-Hill.
- XIX. Zikmund W.G. (2003). *Fundamentos de investigación de mercados*. Madrid: Ediciones Paraninfo

Referencias electrónicas

- XX. ANACAFE. (2015). *Sistema nacional de monitoreo y vigilancia de la roya*. Recuperado el 13 de Octubre de 2015, de Asociación Nacional de Café de <http://anacafe.org/glifos/images/2/20/Boletin-Especial-Sep-2015-optimizer.pdf>
- XXI. Bernal, E. (2015). *Starbucks y Punta del Cielo se pelean por los profesionistas*. Recuperado el 21 de Mayo de 2015, de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2014/12/30/176apacitaci-en-mexico-se-pelean-a-los-profesionistas>
- XXII. Bosque, M. (2014). *Prevén aumento 20% consumo de café en México*. Recuperado el 14 de Mayo de 2015, de Reforma: <http://www.negociosreforma.com/aplicaciones/articulo/default.aspx?id=331652>
- XXIII. Cáceres, E. (2014). *¿Quién es quién en las cafeterías de cadena?* Recuperado el 13 de Octubre de 2015, de El Financiero <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/quien-es-quien-en-las-cafeterias-de-cadena.html>
- XXIV. Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (2014). *Producción y mercado de café en el mundo y en México*. Recuperado el 13 Octubre 2015, de <http://www.cedrssa.gob.mx/includes/asp/download.asp?iddocumento=2756&idurl=>
- XXV. Chávez, H.A. (2014). *Boom que registran las cafeterías no beneficia a los productores*. Recuperado el 19 Mayo 2015, de El Financiero <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/boom-que-registran-las-cafeterias-no-beneficia-a-los-productores.html>
- XXVI. COEXPHAL. (2012). *Cuestionario de Satisfacción Laboral*. Recuperado el 22 de Junio de 2015, de Euroempleo <http://www.coexphal.es/pdf/euroempleo/Anexo%20VII%20Cuestionario%20sobre%20Satisfacci%C3%B3n%20Laboral-3.pdf>
- XXVII. Cup Stop <http://www.cupstop.com.mx>
- XXVIII. Del Castillo, A. (2007). *Investigación de Mercados*. IE Business School, Recuperado el 24 de Agosto de 2015, De IE Business School <http://www.ie.edu/es/business-school/>
- XXIX. EduMarketing. (2005). *Guía para realizar una investigación de mercados*. Recuperado el 10 de Abril de 2015, de UNEX en: <http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/Gu%C3%ADa%20realizaci%C3%B3n%20Imdos.pdf>
- XXX. Financiera Rural. (2014). *Panorama de la caña de azúcar*. Recuperado el 15 de Octubre 2015, de Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero. Sitio web: [http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Panoramas/Panorama%20Az%C3%BAcar%20\(may%202014\).pdf](http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Panoramas/Panorama%20Az%C3%BAcar%20(may%202014).pdf)
- XXXI. Granados, L. (2011). *Despierta y conoce + de café*. Recuperado el 8 de Abril de 2015, de Brújula de compra, http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2011/bol202_cafe.asp
- XXXII. Grupo Gigante <http://www.grupogigante.com.mx>

- XXXIII. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. Recuperado el 24 de Agosto de 2015, de INEGI. http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/hogares/enoe/enoe2010/ENOE_2010.pdf
- XXXIV. International Coffee Organization. (2015). *Datos Históricos de Café*. Recuperado el 10 de Abril de 2015, de International Coffee Organization. Sitio web: International Coffee Organization. Datos Históricos. http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp
- XXXV. iProfesional. (2005). *Los planes de incentivos llegaron a la capacitación*. Recuperado el 16 de Octubre 2015, de iProfesional Sitio web: <http://www.iprofesional.com/notas/22171-Los-planes-de-incentivos-llegaron-a-la-capacitacion>
- XXXVI. López, H. (2009). *Los niveles socioeconómicos y la distribución del gasto*. Recuperado el 29 de Octubre 2015, de Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado. Sitio web: <http://www.amai.org/NSE/NivelSocioeconomicoAMAI.pdf>
- XXXVII. López, N & Sandoval I. (2007). *Métodos y técnicas de Investigación cuantitativa y cualitativa*. Universidad de Guadalajara, Recuperado el 23 de Agosto de 2015, De Universidad de Guadalajara Base de datos. Sitio web: http://www.pics.uson.mx/wp-content/uploads/2013/10/1_Metodos_y_tecnicas_cuantitativa_y_cualitativa.pdf
- XXXVIII. Marín, E. & Peris, S. (2003). *Modelo de Marketing interno para la Gestión de los recursos Humanos*. Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de Universidad de Valencia Sitio web: <https://vinculogerencial.files.wordpress.com/2010/03/marketing-interno-y-la-gestion-de-rrhh.pdf>
- XXXIX. Marketing Directo. (2013). *Los 10 mandamientos de una estrategia de social media*. Recuperado el 15 de Octubre 2015, de Marketing Directo Sitio web: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/los-10-mandamientos-de-una-estrategia-de-social-media/>
- XL. Muñiz, R. (2015). *Investigación de mercados*. Recuperado el 8 de Junio de 2015, de UDIMA Sitio web: <http://www.marketing-xxi.com/capitulo-3-la-investigacion-de-mercados.html>
- XLI. N.L.B. (2013). *Cafeterías despiden delicioso aroma a expansión*. Recuperado el 8 de Junio de 2015, de El Economista Sitio web: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/06/30/cafeterias-despiden-delicioso-aroma-expansion>
- XLII. Ojeda, E. (2015). *Estudio de Mercado sobre Consumo de Café*. Recuperado el 7 de Abril de 2015, de Feebo México Sitio web: <https://mexico.feebo.com/blog/estudio-de-mercado-sobre-consumo-de-café/>
- XLIII. Rodríguez, L. (2013). *5 Indicadores clave para medir interacción en las redes sociales*. Recuperado el 29. Octubre de 2015, de Puro Marketing Sitio web: <http://www.puromarketing.com/42/16086/indicadores-clave-para-medir-interaccion-redes-sociales.html>
- XLIV. Santa Rita, I. (2014). *Programas de fidelidad seducen a mexicanos*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2015, de El Financiero Sitio web:

<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/programas-de-fidelidad-seducen-a-mexicanos-e-impulsan-ventas.html>

- XLV. Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (2008). *Guía de Capacitación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social*, Recuperado el 7 de Octubre de 2015, De Observatorio de la Capacitación Base de datos. Sitio web: <http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/178apacitación/G4-EPG.pdf>
- XLVI. Vargas, I. (2015). *7 tendencias en cafeterías*. Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de Soy Entrepreneur Sitio web: <http://www.soyentrepreneur.com/7656-nada-mejor-que-un-buen-cafe.html>
- XLVII. Vázquez, R. (2014). *México, primer lugar en penetración Social Media*. Recuperado el 29 de Octubre 2015, de Forbes Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/mexico-primer-lugar-en-penetracion-social-media/>
- XLVIII. Vega, E. (2014). *Diseño e Identidad Visual*. Recuperado el 27 de Octubre de 2015, de Paidos Sitio web: <http://www.eugeniovega.es/paidos/brand.pdf>
- XLIX. Universidad Pontificia Bolivariana. (2005). *Manual de Imagen Corporativa*. Recuperado el 16 de Octubre 2015, de Universidad Pontificia Bolivariana Sitio web: http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GP_UPB_NACIONAL/PGV2_NAL040_SIMBOLOS/MANUAL%20IMAGEN%20CORPORATIVA%20UPB.PD

ANEXOS

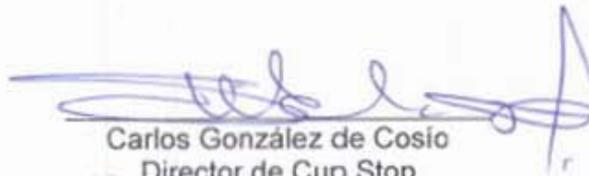
México, D.F., a 8 de Dic de 2014

A QUIEN CORRESPONDA.

Por medio de la presente autorizo que los alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, Andrea Añorve Zamorano e Iván Antonio Delgado Morales, realicen su Proyecto de Titulación: *Resolución de una problemática empresarial en el área de mercadotecnia* para la empresa Cup Stop, bajo nuestros términos y condiciones para el manejo de la información requerida. Al finalizar el proyecto en un lapso no mayor a un año, nos serán entregados los resultados para los fines que consideremos pertinentes.

PA SUCESORIA K.

ATENTAMENTE



Carlos González de Cosío
Director de Cup Stop

Observaciones generales de las sucursales de Cup Stop		
Febrero 2015	Código de Identificación	CS15-01

Sucursal: _____

Ubicación: _____

Competencia

Observaciones de la cafetería
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez: _____ _____ • Distribución interna de la tienda e instalaciones: _____ _____ • Apariencia de la sucursal: _____ _____ <p>Calidad del servicio: _____ _____</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes potenciales: _____ _____ <p>Tránsito:</p> <p>Clientes potenciales que transitan fuera de la tienda en 10 minutos: _____ Clientes que ingresan en el mismo periodo de tiempo: _____</p> <p>Otras observaciones: _____ _____ _____</p>

Encuesta en línea para consumidores de café		
Marzo 2015	Código de Identificación	CS15-02

Encuesta de Mercado

Esta encuesta tiene la finalidad de conocer hábitos de consumo, así como gustos y preferencias de consumidores de café para un proyecto de titulación de estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México ¡Agradecemos de antemano su colaboración!

* Required

1. Indique su sexo *

- Masculino
- Femenino

2. Seleccione su rango de edad *

- 18 - 25
- 26 - 36
- 36 - 45
- Más de 46

3. Aproximadamente ¿Cuántas tazas de café fuera de su casa consume a la semana? *

- Menos de 5
- De 5 a 7
- Más de 7

4. Usualmente, fuera de su casa, ¿Dónde consume café? *

- En su oficina
- Restaurantes
- Tiendas de conveniencia (OXXO, 7 Eleven, Extra, Círculo K, etc.)
- Cafeterías Locales
- Cadenas de Cafeterías

5. Al comprar café en un establecimiento ¿Cuál de estos aspectos considera más importante? *

- Marca
- Calidad y Sabor
- Precio
- Calidad en el servicio

6. Seleccione las cadenas de café que conozca

Puede marcar varias opciones

- The Italian Coffee
- Starbucks
- Cielito Querido Café
- Café La Selva
- Cup Stop
- Café Punta de Cielo
- Finca Santa Veracruz
- Juan Valdez
- Café Emir
- Cassava Roots

01/03

7. ¿Conoce la Marca Cup Stop? *

- Sí
- No



8. Cree que es una Marca: *

- Canadiense
- Estadounidense
- Europea
- Latinoamericana
- Mexicana

9. ¿Qué Cree que vende?

10. ¿Qué aspecto le hace creer eso?

11. ¿Es o ha sido cliente de Cup Stop?

Si su respuesta es no, ha finalizado la encuesta. Gracias.

- Sí
- No

12. ¿Cuál(es) sucursal(es) ha visitado?

Puede marcar varias opciones

- Plaza Polanco
- Aeropuerto T2
- Lope de Vega
- Marina Nacional (UNITEC)
- Bahía de Santa Bárbara
- Salvador Agraz
- Independencia
- Río Neva
- Plaza Inn
- Nápoles

13. Considera que la marca es competitiva en cuanto a:

Puedes seleccionar más de una opción

- Precio
- Calidad
- Servicio
- No es competitiva

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by
 Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Cuestionario a colaboradores de Cup Stop		
Abril 2015	Código de Identificación	CS15-03

Por favor conteste las siguientes preguntas ¡Tu opinión es muy importante para nosotros!

1. Sexo

Masculino

Femenino

2. Edad

18 a 25 años

26 a 35 años

3. ¿Cuentas con experiencia?

Sí

No

4. ¿Cuál es tu puesto?

Barista

Encargados

Gerente

5. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Cup Stop?

Más de 1 año

Más de 6 meses y
menos de 1 año

Menos de 6 meses

Menos de 1 mes

6. ¿Cuál es el concepto de Cup Stop?

7. ¿Cuál es tu mayor motivación para trabajar en Cup Stop?

Atención al cliente

Horarios

Remuneración

Atracción por el negocio

8. ¿Dónde se te capacitó o capacita normalmente?

Tienda

Comisariato

No hay lugar establecido específicamente para la capacitación

9. ¿Quién te capacitó o capacita?

10. ¿Cómo calificarías tu capacitación?

Completa

Suficiente

Deficiente

11. ¿Cuál es la duración de la capacitación?

No está determinada 1 día 1 semana Más de 1 semana, menos de 1 mes 1 mes

12. ¿Cómo consideras que es el clima laboral?

Bueno y agradable Regular Malo

13. ¿Qué opinas del logo?

Representa la esencia de la marca Es simple No transmite la imagen de cafetería Original

14. ¿Cuál es el slogan de la marca?

15. ¿Cuál es el promedio de clientes al día?

16. Describe a tus clientes en 3 palabras. _____, _____ y _____.

17. ¿Por qué se diferencia Cup Stop?

18. ¿En qué horario venden más y en cuál menos?

19. ¿Cómo crees que ha sido el crecimiento de la marca?

Lento Constante No ha crecido

20. ¿Qué productos añadirías y cuáles quitarías del menú?

21. ¿Qué harías para mejorar las ventas?

Entrevista a Supervisores de Operaciones de Cup Stop		
Mayo 2015	Código de Identificación	CS15-04

Por favor conteste las siguientes preguntas ¡Su opinión es muy importante para nosotros!

1. ¿Cómo se enteró de Cup Stop?

2. ¿Cuál fue el primer puesto que ocupó?

3. ¿Se le capacita para cuestiones gerenciales? ¿Cada cuándo? ¿Qué tipo de cursos?

4. ¿Dónde se le capacita? ¿Quién imparte la capacitación?

5. Considera que la capacitación es:

6. ¿Hay Manuales de Administración y/o Procesos?

7. ¿Quién recluta y selecciona a los colaboradores?

8. ¿Qué significa Cup Stop?

9. ¿Cuál es el slogan de la marca?

10. ¿Cuáles son sus funciones?

11. ¿Cree que el logo representa la esencia de la marca?

12. ¿A qué segmento va dirigido Cup Stop?

13. ¿Tienen un plan de crecimiento?

14. ¿Cómo considera el crecimiento de la marca?

15. Ventajas y desventajas de la sucursales

16. ¿Qué estrategias se han implementado para posicionar a la marca?

17. ¿Conoce la misión y visión de Cup Stop?

18. ¿Cuáles son los procesos estandarizados de Cup Stop?

19. ¿Qué políticas tiene Cup Stop?

Encuesta directa a clientes de Cup Stop		
Mayo-Julio 2015	Código de Identificación	CS15-05

Su opinión es muy importante para nosotros. Por favor seleccione la opción que para usted responde a las preguntas.

1. Sexo.

Masculino

Femenino

2. Edad.

18 a 25 años

26 a 36 años

De 26 a 45 años

Más de 46 años

3. ¿Cuál es su ocupación?

Empleado

Estudiante

Hogar

Jubilado

Profesionista independiente

4. ¿Cuál cree que es el origen de la marca?

Asiática

Europea

Latinoamericana

Mexicana

Norteamericana

5. ¿Cuál es el significado de Cup Stop?

No lo sé

La parada de la taza

Parada de Café

Alto a la taza

Alto Copa

Detente por un café

Fast Food

Parada de la copa

6. Percepción del logo

Poco atractivo

Atractivo

No adecuado al concepto

No original

Adecuado al concepto

Original

7. Medio a través del cual conoció la marca

Publicidad impresa

Internet

Paso o pasaba por ahí

Por recomendación

8. ¿Cuántas veces a la semana consume productos Cup Stop?

1 a la semana

2 a la semana

3 a la semana

Más de 3 a la semana

Ocasionalmente

19. Cafeterías en las que consume cuando no acude a Cup Stop. Mencione máximo 3.

20. Principal razón para preferir una cafeterías

Ambiente

Calidad

Precio

Servicio

Ubicación

21. ¿Prefiere Cup Stop sobre otras cafeterías?

Sí

No

Razones para preferirla

Calidad

Precio

Ubicación

Servicio

Promociones

Razones para NO preferirla

No ofrece un Plus

Ambiente

Prestigio

Calidad

Precio

Horario

Calidad

Precio

Ubicación

Productos

Servicio

22. Mencione 2 productos que consuma usualmente.

23. Calidad de los productos

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

24. ¿Cómo considera la atención al cliente?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

25. ¿Cómo percibe las promociones de Cup Stop?

Falta difusión

Falta
diversificar

No convienen

No las consumo

Sí convienen

26. Indique las redes sociales que usa. Puede seleccionar varias opciones.

Ninguna

Facebook

Twitter

Instagram

27. ¿Qué sugerencias tiene para Cup Stop?

28. ¿Sabía que Cup Stop es una marca de Grupo Gigante?

No

Sí

¡Muchas gracias por su colaboración!

02/02

Tabulaciones de Encuesta en línea a consumidores de café.

1. Indique su sexo.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	150	60
Masculino	100	40
Total	250	100

2. Seleccione su rango de edad.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	98	39.2
26 a 36 años	83	33.2
De 36 a 45 años	42	16.8
Más de 46 años	27	10.8
Total	250	100

3. Aproximadamente ¿Cuántas tazas de café fuera de su casa consume a la semanas?

Consumo de tazas	Frecuencia	Porcentaje
De 5 a 7	95	38
Menos de 5	86	34.4
Más de 7	69	27.6
Total	250	100

4. usualmente, fuera de su casa, ¿Dónde consume café?

Lugar de consumo	Frecuencia	Porcentaje
Oficina	90	36
Cadenas de Cafeterías	70	28
Tiendas de Conveniencia	36	14.4
Restaurante	32	12.8
Cafeterías Locales	22	8.8
Total	250	100

5. Al comprar café en un establecimiento ¿Cuál de estos aspectos considera más importante?

Factor de compra	Frecuencia	Porcentaje
Calidad y Sabor del producto	202	80.8
Precio	26	10.4
Marca	14	5.6
Calidad del servicio	8	3.2
Total	250	100

6. Seleccione las cadenas de café que conozca.

Cadenas de café	Frecuencia	Porcentaje
Starbucks	195	19.5
Cielito Querido Café	181	18.1
Café Punta del Cielo	168	16.8
The Italian Coffe	139	13.9
Cassava Roots	89	8.9
Café La Selva	74	7.4
Juan Valdez	54	5.4
Café Emir	47	4.7
Finca Santa Veracruz	38	3.8
Cup Stop	15	1.5
Total	1000	100

7. ¿Conoce la marca Cup Stop?

Conocimiento de la marca	Frecuencia	Porcentaje
No	215	86
Sí	35	14
Total	250	100

8. Cree que es una marca:

Origen	Frecuencia	Porcentaje
Estadounidense	162	64.8
Canadiense	35	14
Canadiense	27	10.8
Mexicana	13	5.2
Latinoamericana	13	5.2
Total	250	100

9. ¿Qué cree que vende?

Qué vende	Frecuencia	Porcentaje
Tienda de Autoservicios	57	22.8
Comida	50	20
Autopartes	40	16
Cupcakes	33	13.2
Café	32	12.8
Alcohol	10	4
Cosméticos	9	3.6
Cerámica	5	2
Dulces	5	2
Bicicletas	3	1.2
Patinetas	3	1.2
Noodles	3	1.2
Total	250	100

10. ¿Qué aspecto le parece creer eso?

Razón	Frecuencia	Porcentaje
Por los colores, Tienda de autoservicios	57	22.8
Por los colores, comida	50	20
Por la iconografía, autopartes	40	16
Por la palabra CUP, cupcakes	33	13.2
Por la palabra CUP, café	32	12.8
Por el logotipo, alcohol	10	4
Por la iconografía, cosméticos	9	3.6
Por el logotipo, cerámica	5	2
Por los colores, dulces	5	2
Por los colores, bicicletas	3	1.2
Por la palabra STOP, artículos de coche	3	1.2
Por la palabra STOP, tornillos	3	1.2
Total	250	100

11. ¿Es o ha sido cliente de Cup Stop?

Es o ha sido cliente de CS	Frecuencia	Porcentaje
No	231	92.4
Si	19	7.6
Total	250	100

12. ¿Cuál(es) sucursal(es) ha visitado?

Sucursales visitadas	Frecuencia	Porcentaje
Plaza Inn	9	24
Plaza Polanco	8	21
Nápoles	7	18
Independencia	3	8
Río Neva	3	8
Marina Nacional	2	5
Bahía de Santa Bárbara	2	5
Salvador Agraz	2	5
Aeropuerto T2	1	3
Lope de Vega	1	3
Total	38	100

13. Considera que la marca es competitiva en cuanto a:

Competitividad de la marca	Frecuencia	Porcentaje
Precio	16	32
Calidad	16	32
Servicio	15	30
No es competitiva	3	6
Total	50	100

Tabulaciones de Cuestionario a Colaboradores.

1. Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	42	74
Femenino	15	26
Total	57	100

2. Edad

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
18 – 25	39	68
26 – 35	18	32
Total	57	100

3. ¿Cuentas con experiencia?

Colaboradores	Frecuencia	Porcentaje
Sin experiencia	42	74
Con experiencia	15	26
Total	57	100

4. ¿Cuál es tu puesto?

Puesto	Frecuencia	Porcentaje
Baristas	33	58
Encargados	15	26
Gerentes	9	16
Total	57	100

5. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en Cup Stop?

Tiempo	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 6 meses	24	42
Más de 6 meses menos de 1 año	22	39
Más de 1 año	7	12
Menos de 1 mes	4	7
Total	57	100

6. ¿Cuál es el concepto de Cup Stop?

Concepto	Frecuencia	Porcentaje
Entienden el concepto	15	26
Entienden el nombre pero no el concepto	29	51
No saben el significado del nombre	13	23
Total	57	100

7. ¿Cuál es tu mayor motivación para trabajar en Cup Stop?

Motivaciones	Frecuencia	Porcentaje
Horarios	36	63
Atención al cliente	14	25
Dinero	4	7
Atracción de la cafetería	3	5
Total	57	100

8. ¿Dónde se te capacita?

Lugar	Frecuencia	Porcentaje
Tienda	48	84
Comisariato	6	11
No ha recibido	3	5
Total	57	100

9. ¿Quién capacita?

Capacitador	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	29	51
Compañeros	25	44
Nadie	3	5
Total	57	100

10. ¿Cómo calificarías tu capacitación?

Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Suficiente	42	74
Completa	8	14
Deficiente	7	12
Total	57	100

11. ¿Cuál es la duración de la capacitación?

Duración de la capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 mes	20	35
1 a 3 días	15	26
No determinada	9	16
1 mes	7	12
Aún no acaba	6	11
Total	57	100

12. ¿Cómo es el clima laboral?

Clima Laboral	Frecuencia	Porcentaje
Bueno y agradable	53	93
Regular	4	7
Total	57	100

13. ¿Qué opinas del logo?

Logo	Frecuencia	Porcentaje
No transmite imagen de cafetería	29	51
Representa la esencia	22	39
Simple	6	11
Total	57	100

14. ¿Cuál es el slogan de la marca?

Conocimiento de slogan	Frecuencia	Porcentaje
No lo saben	26	46
Lo saben	24	42
Lo confunden	7	12
Total	57	100

18. ¿Cómo crees que ha sido el crecimiento de la marca?

Crecimiento de la marca	Frecuencia	Porcentaje
Lento	28	49
Bueno	16	28
No ha crecido	11	19
Constante	2	4
Total	57	100

Tabulaciones de Encuesta a Clientes.

1. Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	257	51
Femenino	243	49
Total	500	100

2. Edad

Rango de edad en años	Frecuencia	Porcentaje
18-25	165	33
26-35	161	32
36-45	116	23
46+	58	12
Total	500	100

3. ¿Cuál es su ocupación?

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Empleado	290	58
Estudiante	126	25
Profesionista independiente	59	12
Hogar	15	3
Jubilado	10	2
Total	500	100

4. ¿Cuál cree que es el origen de la marca?

Origen	Frecuencia	Porcentaje
Norteamericana	295	59
Mexicana	143	29
Latinoamericana	45	9
Europea	14	3
Asiática	3	1
Total	500	100

5. ¿Cuál es el significado de la marca?

Significado de Cup Stop	Frecuencia	Porcentaje
No lo sé	298	60
La parada de la taza	113	23
Parada de Café	30	6
Alto a la taza	23	5
Alto Copa	15	3
Detente por un café	7	1
Fast Food	7	1
Parada de la copa	7	1
Total	500	100

6. Percepción del logo.

Percepción del logo	Frecuencia	Porcentaje
Poco atractivo	268	54
Atractivo	84	17
No adecuado al concepto	70	14
No original	50	10
Adecuado al concepto	20	4
Original	8	2
Total	500	100

7. Medio a través del cual conoció la marca?

Medio a través del cual conoció la marca	Frecuencia	Porcentaje
Paso o pasaba por ahí	305	61
Por recomendación	178	36
Internet	17	3
Publicidad impresa	0	0
Total	500	100

8. ¿Cuántas veces a la semana consume productos Cup Stop?

Consumo de productos Cup Stop	Frecuencia	Porcentaje
1 a la semana	155	31
Más de 3 a la semana	118	24
Ocasionalmente	95	19
2 a la semana	66	13
3 a la semana	66	13
Total	500	100

9. Cafeterías en las que consume cuando no acude a Cup Stop. Mencione máximo 3.

Cafetería	Frecuencia	Porcentaje
Starbucks	321	26
Seven Eleven	174	14
OXXO	168	14
Cielito Querido	116	10
Cafeterías Locales	111	9
Punta del Cielo	56	5
Italian Coffee	51	4
El Jarocho	42	3
Sanborns	38	3
El Globo	28	2
Vips	24	2
Krispy Kream	21	2
Juan Valdéz	19	2
Mc Café	14	1
Toks	12	1
Finca Sta. Veracruz	10	1
Garabatos	10	1
Total	1215	100

10. Principal razón para preferir una cafetería.

Principal razón	Frecuencia	Porcentaje
Ubicación	154	31
Calidad	110	22
Precio	90	18
Ambiente	74	15
Servicio	72	14
Total	500	100

11. ¿Prefiere Cup Stop sobre otras cafeterías?

Preferencia de Cup Stop sobre otras cafeterías	Frecuencia	Porcentaje
No	300	60
Si	200	40
Total	500	100

Razones para preferirla.

Razón para su preferencia	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	95	48
Precio	39	20
Ubicación	38	19
Servicio	15	8
Promociones	13	7
Total	200	100

Razones para no preferirla.

Razón para no preferirla	Frecuencia	Porcentaje
No ofrece un plus	69	23
Ambiente	58	19
Prestigio	49	16
Calidad	46	15
Precio	25	8
Ubicación	22	7
Productos	15	5
Servicio	13	4
Horario	3	1
Total	300	100

12. Mencione 2 productos que consuma usualmente.

Producto	Frecuencia	Porcentaje
Capuchino	192	19
Americano	155	16
Pan	125	13
Sandwiches	75	8
Frappé	69	7
Café con saborizante	59	6
Latte	56	6
Refill	46	5
Paquetes	36	4
Pastel	34	3
Chapata	32	3
Chocolate	29	3
Expresso	18	2
Jugo	18	2
Té	16	2
Smoothie	12	1
Chamoyada	10	1
Moka	10	1
Refresco	8	1
Total	1000	100

13. Calidad de los productos.

Calidad de los productos	Frecuencia	Porcentaje
Buena	337	67
Muy buena	105	21
Regular	33	7
Excelente	24	5
Mala	1	0
Total	500	100

14. ¿Cómo consider la atención al cliente?

Atención al cliente	Frecuencia	Porcentaje
Buena	314	63
Muy buena	119	24
Regular	39	8
Excelente	23	5
Mala	5	1
Total	500	100

15. ¿Cómo percibe las promociones de Cup Stop?

Percepción de las promociones	Frecuencia	Porcentaje
Si convienen	253	51
No las consumo	142	28
No convienen	43	9
Falta diversificar	37	7
Falta difusión	25	5
Total	500	100

16. Indique las redes sociales que usa. Puede seleccionar varias opciones.

Red Social	Frecuencia	Porcentaje
Facebook	393	58
Twitter	147	22
Ninguna	69	10
Instagram	65	10
Total	674	100

18. ¿Qué cambiaría de Cup Stop

¿Qué desearía?	Frecuencia	Porcentaje
Instalaciones	150	30
Variedad de productos	86	17
Atención al cliente	56	11
Productos hechos al momento	48	10
Wi-Fi	43	9
Porciones más abundantes	28	6
Sanitarios	27	5
Promociones	21	4
Programa de lealtad	15	3
Publicidad	10	2
Precios	7	1

México, D.F., a 13 de noviembre de 2015.

A QUIEN CORRESPONDA:

Por este medio, me permito informarle que la C. Andrea Añorve Zamorano y el C. Iván Antonio Delgado Morales, egresados de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), realizaron un diagnóstico con enfoque mercadológico de la empresa Operadora de café y chocolate de especialidad, S.A. de C.V.(Cup Stop), mediante visitas a nuestras sucursales, estudio de mercado y entrevistas a nuestro personal. Cabe señalar que dicho diagnóstico fue elaborado de febrero a octubre del presente año conforme a la carta de autorización del proyecto, firmada el 8 de diciembre de 2014.

Derivado de lo anterior, recibo en esta fecha el Proyecto de Titulación, intitulado *"Diseño de Estrategias para el posicionamiento de la marca "Cup Stop" de Grupo Gigante"* dirigido por el LAEC. Jesús Carlos Varela Cota.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE



Jesús Ruelas Espinosa.
Gerente de Operaciones de Cup Stop

