



UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACION
Facultad de Administración
Carrera de Ingeniería Comercial

“Planificación Estratégica STARBUCKS”

**Trabajo para optar al grado Académico de Licenciatura en Ciencias de la
Administración de Empresas y al Título profesional de Ingeniera Comercial**

Docente: Edith Ubilla Briones

Estudiante:

Carolina Morales Velasquez

Santiago de Chile, 07 de Julio, 2024

Indice

Dedicatoria y Agradecimientos.....	3
PORTAFOLIO I.....	5
I- Economía.....	5
II- Administración.....	8
III- Marketing	10
PORTAFOLIO I, MAPA CONCEPTUAL	14
PORTAFOLIO II.....	15
I- Macroeconomía:	15
II - Gestión financiera.....	17
III- BRANDING.....	18
IV- ETICA	20
PORTAFOLIO II, Caso de estudio, “Planificación Estratégica STARBUCKS”	21
PORTAFOLIO III.....	32
I- Brand Management.....	32
II- Desarrollo Económico.....	38
PORTAFOLIO III, CASO “FULL RECICLAJES LTDA”	40
PORTAFOLIO IV, MAPA CONCEPTUAL “CASO STARBUCKS”	48
BIBLIOGRAFIA	49

Dedicatoria y Agradecimientos

Al culminar esta tesis, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han sido parte de este proceso y que me han apoyado de diversas maneras para alcanzar este importante logro en mi vida.

A mi familia, cuyo amor y apoyo incondicional han sido fundamentales a lo largo de este recorrido. Gracias por su confianza en mí, por su sabiduría y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. Su apoyo constante ha sido mi mayor fortaleza.

A mis hijas Maria Jose y Javiera, por su paciencia y comprensión durante las largas horas de estudio y trabajo. Su amor y alegría han sido mi mayor motivación y refugio en los momentos de cansancio y desánimo.

A mi marido Paulo, gracias por tu amor, apoyo y por estar siempre a mi lado. Tu apoyo y ánimo me han ayudado a superar los desafíos y a mantenerme enfocado en mis metas.

A mi hermana por compartir este momento tan importante para nuestro futuro profesional y padres por alentarme siempre a ser más, por su constante aliento y por creer en mí. Su apoyo ha sido invaluable y me ha impulsado a seguir adelante.

A mis profesores, cuyo conocimiento y guía han sido esenciales para la realización de esta tesis. gracias por su dedicación, por compartir su experiencia. Sus enseñanzas han sido una fuente de inspiración y me han permitido crecer tanto académicamente como profesionalmente. Hoy ocupo una posición en la empresa que sin duda no hubiese logrado sin todo este aprendizaje.

A todos los miembros del comité de tesis, gracias por sus valiosas sugerencias y por dedicar su tiempo y esfuerzo para asegurar la calidad de este trabajo.

Este paso representa un logro significativo tanto en mi vida personal como profesional. Completar esta tesis no solo marca el fin de una etapa académica, sino también el comienzo de nuevas oportunidades y desafíos en mi carrera profesional. Ha sido una experiencia transformadora que me ha permitido adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades críticas y crecer como persona.

Este logro es testimonio de la importancia de la perseverancia, el esfuerzo y el apoyo de las personas que nos rodean. A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento por ser parte de este viaje y por contribuir a que este sueño se haga realidad. ¡Gracias de todo corazón!

Glosario Portafolio I, II, III, IV

PORTAFOLIO I

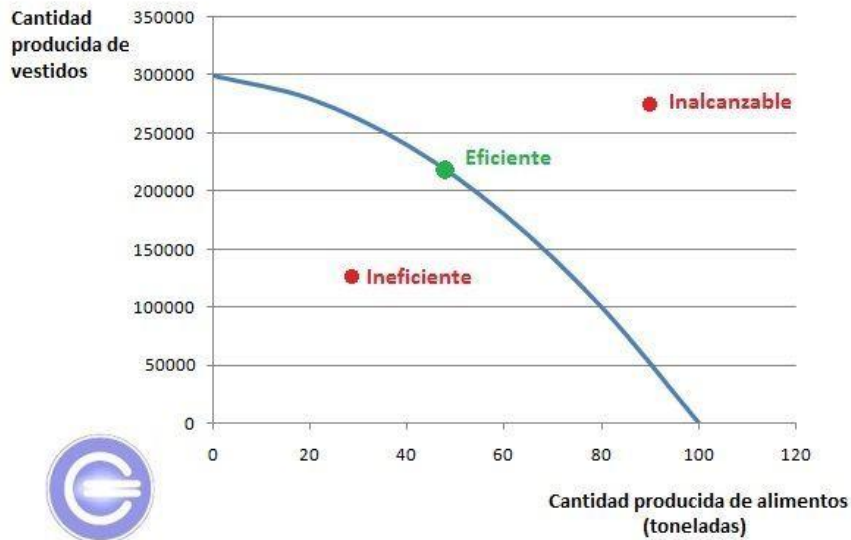
I- Economía

“La **economía** considera el estudio del comportamiento de las personas también considerado como una relación entre fines y medios escasos que tienen usos alternativos” (Robbins, 1932).

Esta última realiza la administración de los recursos que se consideran son escasos, con el fin de producir bienes y servicios para el consumo de la sociedad.

Frontera de posibilidades de producción: La FPP es una curva que representa la cantidad máxima de producción que puede alcanzar una economía, esto es en un periodo determinado y haciendo el uso de todos los recursos que se encuentren disponibles.

Ejemplo frontera de posibilidades de producción



(Cabello, 2020)

Coste de oportunidad: El costo de oportunidad es la relación que existe entre lo que se decide producir y lo que se renuncia por decidir producir cierto bien. Se renuncia a otras posibilidades al escoger una alternativa de producción.

Principios de la economía: Los principios de la economía entregados por el profesor Gregory Mankiw, permiten al economista el conocer como toman las decisiones los individuos, como interactúan los individuos y el cómo funciona la economía en su conjunto. Estos principios son;

1. Los individuos se enfrentan a disyuntivas.
2. El costo de una cosa es aquello a lo que se renuncia para conseguirla.
3. Las personas racionales piensan en términos marginales.
4. Los individuos responden a los incentivos.
5. El comercio puede generar el bien de todo el mundo.
6. Los mercados normalmente constituyen un buen mecanismo para organizar la actividad económica.
7. El estado puede mejorar a veces los resultados del mercado.
8. El nivel de vida de un país depende de su capacidad para producir bienes y servicios.

9. Los precios suben cuando el gobierno imprime demasiado dinero.
10. La sociedad se enfrenta a una disyuntiva a corto plazo entre la inflación y el desempleo.

El precio

En economía el significado de precio es la cantidad de dinero que la sociedad debe asumir a cambio de un bien o servicio. Igualmente se considera como un monto de dinero que se le da a un artículo definido o la suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de utilizar o disfrutar de un servicio o bien. Los precios son generalmente referidos o medidos en unidades monetarias

Tipos de Elasticidad precio de la demanda

La elasticidad precio de la demanda revela cuánto varía la cantidad demandada de un bien o servicio frente a los cambios verificados en su precio.

- **Elástica:** El coeficiente de elasticidad es mayor que uno.
- **Unitariamente Elástica:** El coeficiente de elasticidad es igual a uno.
- **Inelástica:** El coeficiente de elasticidad es menor que uno.
- **Perfectamente elástica:** Prácticamente este tipo de elasticidad se cataloga como de caso extremo. En el sentido de que esta se presenta cuando la elasticidad precio de la demanda es igual a infinito.
- **Perfectamente inelástica:** Este tipo de elasticidad, al igual que la elasticidad perfectamente elástica, se cataloga también como caso extremo de elasticidad de demanda. Se dice inelástica cuando la elasticidad de la demanda es igual a cero.

Competencia perfecta

- Es una estructura de mercado donde:
- Muchas empresas venden productos idénticos a muchos compradores.
- No existen restricciones para entrar a la industria.

- Las empresas establecidas no tienen ventaja con respecto a las nuevas.
- Los vendedores y los compradores están bien informados acerca de los precios.
- Ningún agente tiene el poder para influir sobre el precio.

Ejemplo:

Fabricación de pan: existen muchos tipos de panes que son similares en todas las panaderías. Además, en general, existen varias cafeterías o panaderías muy cerca de otras, por lo que es muy común que el precio del pan sea el mismo en todas las panaderías del sector.

II- Administración

Tipos de sociedades: Aun cuando existen variaciones y/o subdivisiones, son cinco los grandes tipos de sociedades:

- Sociedad colectiva.
- Sociedad en comandita.
- Sociedad de responsabilidad limitada.
- Asociación o cuentas de participación. • Sociedad anónima.
- Sociedad por acciones (SPA)

Proceso Administrativo:

Henri Fayol es el primer teórico de la administración. Crea la teoría administrativa desarrollando el concepto de proceso administrativo. Éste afirma que la administración es un proceso que tiene las siguientes cinco etapas:

a. Planeación (o planificación). En esta etapa se piensa lo que se hará, a través de diagnósticos se establecen objetivos y pronósticos para posteriormente formular planes con un presupuesto para consolidar el plan.

b. Organización: Aquí se determina qué estructura se necesita para que la institución opere adecuadamente, se agrupan las actividades y asignan funciones y responsabilidades en función de las actividades

c. Dirección: En esta etapa se necesita de personas capaces de direccionar al personal para lograr los objetivos de la organización. Se consideran el liderazgo, motivación, comunicación muy importantes para el cumplimiento de los objetivos.

d. Control. En esta etapa se establecen herramientas de control para revisar que los planes se cumplan.

e. Coordinación (o integración de personal) En esta etapa debemos encontrar a las personas capacitadas para cumplir los objetivos. Fue llamada, inicialmente coordinación pero Koontz (1998) la rebautizó como integración de personal.

La planificación

Se entiende como la estructuración de los elementos de la organización, considerando el objetivo que se desea alcanzar y la visión de futuro de la empresa u organización.

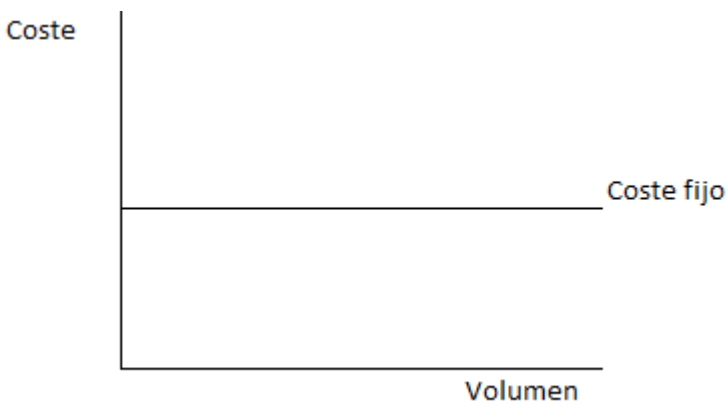
Estado de resultado: El estado de resultado también es conocido como estado de ganancias y pérdidas, este es un reporte financiero que muestra de manera detallada por un periodo de tiempo los ingresos que se obtuvieron, los gastos en el momento en que se producen. Donde se obtiene la ganancia o pérdida que genere la empresa en dicho periodo de tiempo.

Costo de producción: Son aquellos costos que se generan en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados. Se identifican tres elementos.

1. Materia prima
2. Mano de obra
3. Cargos indirectos

Presupuesto: El presupuesto corresponde a la planificación y formulación de manera anticipada de los gastos y los ingresos de alguna actividad económica. Esta herramienta permite saber cuáles serán sus ingresos y gastos durante un tiempo determinado, de ese modo se podrá conocer cuánto dinero se podría destinar para el ahorro, para cumplir con las metas propuestas.

Costo Fijo: Representa un gasto invariable, los costos fijos no dependen del nivel de unidades producidas, por lo que se mantienen siempre constantes. Son costos que una organización siempre debe pagar, independientemente de su nivel de producción. Se los conoce como fijos porque no varían ante los cambios de la producción de bienes y servicios.



III- Marketing

Stakeholders: Los Stakeholders son los grupos de interés dentro de una empresa (accionistas, trabajadores, directivos, etc), que directa o indirectamente influyen un proyecto o empresa. Mediante una negociación entre estos grupos de interés se logra obtener los objetivos de la empresa.

Podemos identificar grupos de interés internos y externos presentados en la siguiente imagen.

Grupos de interés



(Ucha, 2020b)

- a) Mercado de capital (Stakeholders):** En el mercado de capital se identifican a los accionistas y los acreedores quienes esperan que el capital que han invertido aumente el patrimonio. Los rendimientos están relacionados con el nivel de riesgo que acepten los inversionistas (mayor rendimiento mayor riesgo). Un negocio que es demandante en capital estará, en consecuencia, más vulnerable a presiones de este grupo de interés.
- b) Mercado de los productos (Stakeholders):** En este grupo de interés se identifican a los clientes, los proveedores y la comunidad, quienes puede obtener beneficios si la empresa se dedica a batallar por competir. Si la industria tiene a estos tres grupos bien definidos y coordinados, la organización estará en una posición de desventaja ya que debe distribuir entre ellos una mayor medida del valor que genera UNIACC (2015).
- c) Organización (Stakeholders):** Se identifican a los empleados y gerentes de la empresa, ellos tienen intereses comunes en común, ya que esperan una relación laboral gratificante y dinámica. Estos grupos de interés se apoyan en

el logro de rendimientos (relación simbiótica). Lo que define el impacto para este grupo de interés es el nivel de confianza que se da en las relaciones en la organización.

- d) Reguladores (Stakeholders):** Se identifica como reguladores al Estado y sus organismos. Existen industrias en donde la regularización de estos es permanente, llevando a la empresa a una posición de desventaja estratégica.

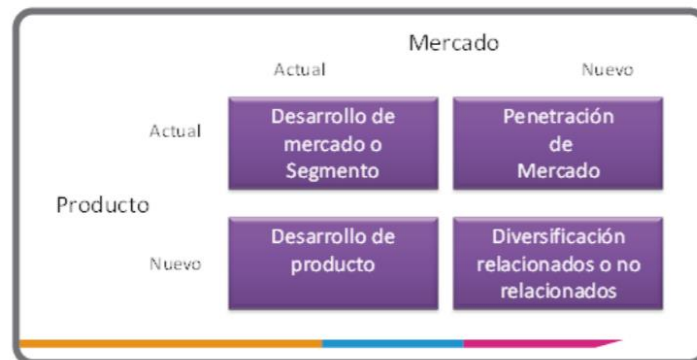
Matriz Ansoff:

Las estrategias de crecimiento intensivo que se basan en el análisis de esta matriz son: Penetración de mercado, cuando se intenta vender más productos actuales en el mercado actual. Desarrollo de nuevos mercados, cuando se intenta vender los productos actuales en mercados nuevos. Desarrollo de nuevos productos, cuando se busca vender en los mercados actuales nuevos productos. Diversificación, cuando se busca vender nuevos productos en nuevos mercados sean estos relacionados o no relacionados.

Fig. 1.

*Matriz Ansoff,
estrategias de
crecimiento
intensivo*

Fuente: *Elaboración
propia.*



Misión: La misión es una breve descripción de los propósitos generales que busca la organización, entrega los criterios para evaluar la efectividad de la empresa a un largo

plazo. Define el campo de acción y para que realiza su actividad. Responde a la pregunta ¿Por qué? Y define ¿en qué negocio estamos? La misión es la razón de ser de la empresa, es independiente del tiempo.

Visión: La visión es el sueño de la empresa, lo que le gustaría llegar a ser, es una declaración aspiracional. La misión contempla a la misión para ser definida e identifica cual es la posición que desea ocupar en la sociedad y como desea ser considerada por esta y su entorno.

Ventaja competitiva: La ventaja competitiva es aquella característica que diferencia a una organización con el resto de empresas, dentro de un mercado o sector y esto le permite tener mejores resultados que sus competidores. Las características de la ventaja competitiva son:

1. Tener una característica única.
2. Defendible del entorno.
3. Que le permita ser más eficiente o efectivo en su proceso productivo.
4. Que el mercado lo valore.



(Sevilla, 2020b)

El plan de negocios: El plan de negocios es un documento y un mapa que permitirá en el día a día guiar a la organización para poder lograr sus objetivos de la manera más

eficiente posible. Sirve para darse cuenta de las oportunidades y amenazas. Obliga a tener un plan de acción y facilita su ejecución.

Fig. 4.

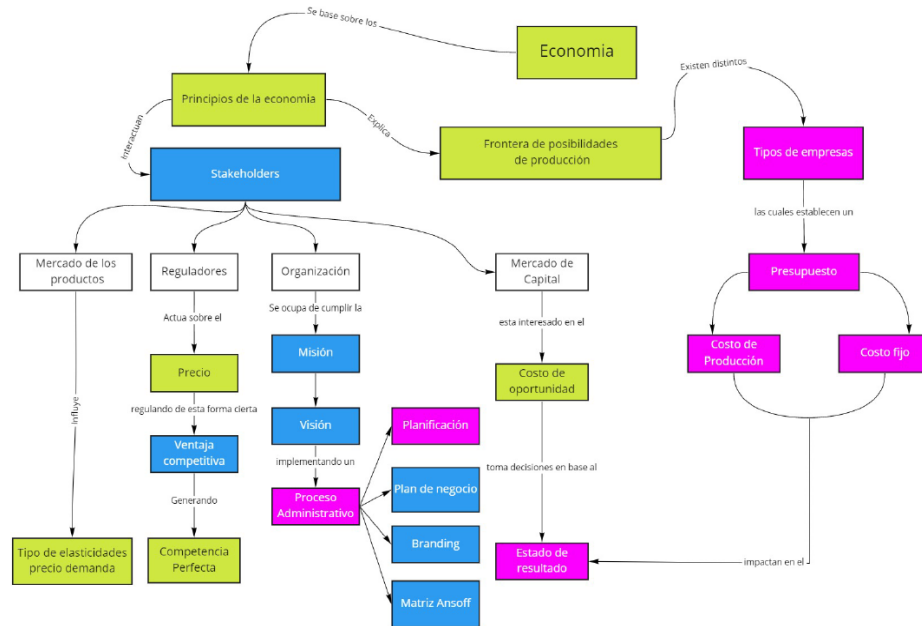
Estructura de un plan de negocios

Fuente: Elaboración propia



Branding :Marca, Conjunto de atributos, que pueden ser tangibles e intangibles, simbolizados por una identidad. El branding contiene experiencias, ideas, sensaciones, colores, personas, un conjunto de elementos que son capaces de transmitir la propuesta de valor

PORTAFOLIO I, MAPA CONCEPTUAL



PORTAFOLIO II

I- Macroeconomía:

La macroeconomía corresponde al “estudio de los fenómenos que afectan al conjunto de la economía, como la inflación, crecimiento económico y desempleo” (Mankiw, 1998). El estudio comprende entender los distintos agentes económicos que participan en el flujo circular de la renta ya que cada uno de ellos impacta de alguna y otra manera en la economía de cada país entre ellos encontraremos:

- Empresas
- Gobierno
- Familia
- Resto del mundo

La balanza de pago está representada por: “la cuenta corriente, la cuenta de capital, la cuenta oficial de pagos (activos de reserva), y por último, los errores y omisiones” (Parkin,

Esquivel y Muñoz, 2007). Es de relevancia para el país ya que mide las transacciones tanto de servicios, operaciones comerciales y movimientos de capitales.

El Estado tiene un rol fiscalizador, establece y cobra impuestos, es regulador mediante leyes regula monopolios para resguardar a las personas, es proveedor de bienes y servicios (educación, salud, servicios), redistribuidor donde modifica la redistribución de la renta.

Política pública:

Entendemos como política pública a las distintas medidas que toma un gobierno al estar al mando de un estado, las políticas públicas en la economía son los lineamientos que se deben seguir en un país para poder cumplir con los objetivos que se buscan conseguir, por ejemplo, si la inflación de un país es muy elevada, la política se vuelve restrictiva para así incentivar el ahorro en la población, en el caso contrario, si se busca aumentar la inflación, se buscará motivar a las personas al consumo. Ejemplo de aquello es la pandemia, lo que instó al gobierno a aplicar políticas públicas de apoyo a la empresa y familia a través del Fogape e IFE, subsidios de contrataciones hoy para reactivar la economía.

Balanza Comercial:

La Balanza Comercial es similar al estado de resultados de una empresa, donde habrá distintas partidas que la componen, una de las formas más sencillas de ejemplificarla es mediante las importaciones y exportaciones (considerando para el ejemplo que son más partidas las que intervienen) si el monto neto por exportaciones es mayor que el monto de las importaciones es porque existe un superávit, en caso contrario sería un déficit y se litiga básicamente a sí el país tiene ingresos o endeudamiento en la balanza comercial, también conocida como balanza de pagos.

Importaciones:

Las importaciones son aquellas compras de bienes que se realizan en el extranjero, es decir, cuando una persona natural o jurídica realiza una compra de un producto o servicio en el extranjero y en la balanza comercial es una salida de dinero, porque la persona envía dinero hacia el extranjero a cambio del producto o servicio.

Exportaciones:

Son todos aquellos bienes y/o servicios que se producen en nuestro país y posteriormente se venden en el extranjero. Por ejemplo nosotros producimos Salmones que exportamos principalmente a China al igual que los berries y arándanos cuyos commodities somos productores así también el cobre que exportamos y que es uno de los más importantes de nuestros commodities.

II - Gestión financiera

Un sistema contabilidad es una estructura donde se registran todas las operaciones que hace una empresa para obtener los datos contables y financieros de la misma. Es una manera de poder controlar los resultados de las transacciones y comprender el estado económico del negocio.

Informes contables: Los informes registran la actividad económica de la empresa como “El balance general presenta un estado que resume la posición financiera de la empresa en un momento determinado” (Gitman, 2009, p. 87)

El estado de flujo de efectivo informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento. Permite que la empresa realice diagnósticos relacionados con la capacidad que tiene la entidad de captar financiamiento externo, muestra el destino que se le da al efectivo recibido en el período.

La planificación financiera es considerada el primer elemento del proceso administrativo ya que explicara lo que la organización espera en el futuro, y deberá considerar los factores que influyen en esa proyección, para a su vez hacer los ajustes necesarios para su cumplimiento en el corto o largo plazo, según corresponda. En la planificación se establecen metas y objetivos a corto y largo plazo que marcaran la dirección de la organización.

III- BRANDING

Mercado Objetivo:

El Mercado objetivo es todo el público a quien nosotros enfocaremos nuestros productos, por ejemplo, si una empresa vende computadores Gammer, su público objetivo serán todos los jóvenes, adultos jóvenes y adultos, quienes se dediquen o usen su tiempo libre para jugar en computador.

Estudio de Mercado:

El estudio de Mercado es un procedimiento que utilizan las distintas empresas para saber en qué condiciones está el mercado donde se desarrollan o donde piensan desarrollarse, este proceso es importante para todas las empresas, ya que les ayudará a acercarse a

un resultado relativamente correcto, también ayuda a definir el público objetivo y la presencia de la competencia.

Esencia:

Cuando nosotros hablamos de esencia dentro del marketing, nos encontraremos con que es un término que hace referencia específicamente a la segmentación y posicionamiento que puede obtener una compañía dentro de un mercado en específico, por ejemplo, si una empresa de tecnología desea tener éxito, buscará e investigará sobre su Mercado objetivo y sobre su público el objetivo, pero la esencia es conocer en profundidad a sus clientes, lo que permitirá que el éxito sea aún mayor, siempre y cuando logren encaminar de buena forma esta información.

Identidad de la Marca: es más bien lo que percibimos de la marca en cuando a la identidad visual, verbal, personalidad e identidad emocional que se activa justamente a través del branding.

La imagen de Marca se transmite activándola a través de puntos de contacto, experiencias al probarla, las personas se harán una percepción propia de la marca, por lo que mas bien la imagen es la vivencia de las personas frente a la marca. (es lo que se piensa de la marca)-

La identidad digital: es todo lo que la empresa quiere reflejar en cuanto a su identidad en las redes sociales compartiendo los valores de la empresa y su identidad. Por eso es importante diferenciarse de los demás, en cuanto a colores e imagen.



IV- ETICA

Responsabilidad por Omisiones:

Dentro del Estado existe el servicio público, en el cual las personas que trabajan allí son conscientes de asumir la responsabilidad de ejercer un cargo con ciertas características, en el caso de los carabineros dentro la función del cargo existe el velar por la seguridad de todos los ciudadanos, cuando por ejemplo un carabinero no acude al llamado de un robo o ha llegado tarde está omitiendo una responsabilidad ante su cargo, ya que efectivamente no está cumpliendo con el labor que le fue señalado a esto se le entiende como responsabilidad por omisión ya que la administración de su prefectura estaba al tanto de la situación y no dio la negligencia necesaria.

Libertad:

Las empresas hoy en día le dan la facultad al cliente de tener libertades y aplican este concepto a la hora de tomar una decisión por ejemplo le dan la libertad al cliente cuando adquiere un producto de qué tipo de transporte escoger para sus despachos o bien si quiere retirar, le dan la libertad para escoger su medio de pago que puede variar de efectivo a medios de pago electrónicos. En el área de Administración aplicar la libertad a la hora de tomar decisiones para la empresa es muy necesaria ya que podemos considerar diversos factores para lo que creamos que será la mejor determinación.

RSE:

Es la responsabilidad que toman las empresas de forma voluntaria ante el impacto de las decisiones o actividades que estas generen en sus comunidades, además medio ambiente en base a un enfoque de desarrollo sostenible, también encontraremos otras aristas dentro de las RSE como lo son la consciencia con los colaboradores de una empresa, la exigencia de ciertos estándares para con los proveedores y ciertos comportamientos que permiten visualizar la responsabilidad de una organización.

La Responsabilidad social interna:

Las empresas se preocupan cada vez mas de su clima interno laboral esto participando por ejemplo en GPTW para demostrar que es un Gran Lugar para Trabajar ya que las personas califican a la empresa, la colaboración con sus colegas y con la jefatura, GPTW es aquel donde usted confía en las personas para las que trabaja, siente orgullo de lo que hace y disfruta con las personas con las que trabaja” (Great Place To Work, s. p.). Es importante que para ello no solo la empresa trabajara en aportar sino también los colaboradores. Hoy en día se da cada vez más la preocupación de las empresas en flexibilizar horarios y trabajo remoto, esto ayuda en parte a mantener una vida equilibrada y calidad de vida para sus empleados.

PORTAFOLIO II, Caso de estudio, “Planificación Estratégica STARBUCKS”

INTRODUCCION

Starbucks es la empresa líder del mercado en venta de café en grano, y el primer local con el nombre Starbucks se abrió en Pike Place Market, Seattle, en **1971** y vendía café

en granos. Mi trabajo consiste en analizar el entorno Macro y micro económico de la empresa y como influyo la planificación estratégica de la compañía en su desarrollo considerando por supuesto la estrategia de marketing que la compañía usa para potenciar su marca.

Planificación estratégica

Starbucks basa sus ventas en la experiencia del cliente y en la calidad de sus productos sin dejar de lado sus valores que sin lugar a duda mantiene y que son el fuerte de la marca. Sus tiendas están diseñadas justamente acorde a la importancia de los valores de la compañía en cuanto a la cultura de cada uno de los lugares donde se encuentra ya que la visión de la empresa considera “Posicionarse como el principal proveedor de cafés finos del mundo, sin comprometer jamás sus principios, y proporcionar a sus clientes y socios una experiencia inspiradora que enriquezca su día “.

VALORES: Starbucks tiene 7 valores fundamentales que los aplica en su día a día

- Innovación
- Responsabilidad
- Impulso
- Fe
- Conexión
- Talento
- Respeto

La planificación estratégica de Starbucks se basa en varios pilares fundamentales que guían su crecimiento y operaciones globales. A continuación se detallan algunos de los componentes clave:

1. Expansión Global y Diversificación:

- **Apertura de Nuevas Tiendas:** Starbucks sigue abriendo nuevas tiendas tanto en mercados existentes como en nuevos mercados internacionales.
- **Diversificación de Productos:** Introducción de nuevos productos y bebidas, como el café frío y opciones de alimentos saludables.

2. Innovación y Experiencia del Cliente:

- **Tecnología y Digitalización:** Desarrollo de aplicaciones móviles para pedidos y pagos, programas de fidelización digitales y mejoras en la experiencia de compra en línea.
- **Mejora de la Experiencia en Tienda:** Rediseño de tiendas para mejorar la comodidad y el ambiente, formación continua del personal para un servicio excepcional.

3. Responsabilidad Social y Sostenibilidad:

- **Café Sostenible:** Compromiso con la compra de café ético y sostenible a través del programa Coffee and Farmer Equity (C.A.F.E.) Practices.
- **Iniciativas Ecológicas:** Reducción de la huella de carbono, promoción de prácticas de reciclaje y reducción de desechos.

4. Cultura Corporativa y Valores:

- **Empoderamiento de los Empleados:** Inversiones en beneficios para los empleados, como la educación y el desarrollo profesional.
- **Diversidad e Inclusión:** Promoción de un ambiente de trabajo diverso e inclusivo.

5. Innovaciones en Productos y Servicios:

- **Bebidas y Alimentos Nuevos:** Introducción constante de nuevas bebidas y opciones de alimentos que reflejan las tendencias y preferencias de los consumidores.
- **Adaptación a las Preferencias Locales:** Personalización de menús y productos según las preferencias culturales y regionales.

6. Marketing y Relaciones Públicas:

- **Branding:** Mantenimiento de una fuerte imagen de marca a través de campañas publicitarias efectivas y relaciones públicas.

- **Engagement con la Comunidad:** Participación activa en comunidades locales y creación de iniciativas que fortalezcan la relación con los clientes.

Starbucks mantiene una estrategia adaptable y flexible que le permite responder a las cambiantes condiciones del mercado y las expectativas de los consumidores, garantizando su posición como líder en la industria del café.

Etapas de la Planificación Estratégica

Análisis

Porter:



1. Poder de negociación de los clientes

Existe una alta competencia en el rubro y cada vez más exigente y con mas cadenas especializadas en venta de café al público en formato de compra al paso o con posibilidad de tomárselo en la tienda. Algunos tienen venta de café en grano y alternativas de bebestibles y helados además de contar con un estilo propio y también WIFI en estos tiempos de conectividad permanente. Sin embargo Starbucks intenta diferenciarse de sus competidores ofreciendo una experiencia que otorgue valor a su producto, junto con especializarse para lograr una alta fidelización de los clientes. El comprador tiene un

alto nivel de fuerza debido a sus preferencias y hábitos de consumo que son las que guían al mercado por lo que los clientes tienen un alto valor de negociación.

2. Poder de los Proveedores

Existen muchos proveedores de café que entregan sus producciones a intermediarios por lo que no tienen gran injerencia en los precios y mucha competencia entre ellos. Por lo que los proveedores no tienen gran poder de decisión sobre los precios ya que los compradores imponen sus condiciones y solicitudes en cuanto a la calidad de los granos y procedencia del café provocando que el precio sea influenciado por las condiciones del mercado.

Para asegurar la calidad de sus productos Starbucks realiza acuerdos con algunos cafeteros para garantizar la sostenibilidad a largo plazo del café de alta calidad. Starbucks adopta un enfoque integral para garantizar la producción a largo plazo de café y a la vez establece relaciones de beneficio mutuo con los agricultores cafeteros con los que trabajan.

El programa Farmer Equity de Starbucks, conocido también como C.A.F.E. Practices (Coffee and Farmer Equity Practices), es una iniciativa diseñada para promover prácticas agrícolas sostenibles y éticas en la cadena de suministro del café. Su finalidad es asegurar que los agricultores que suministran café a Starbucks cumplan con ciertos estándares en términos de calidad del café, condiciones laborales y sostenibilidad ambiental.

Las principales finalidades del programa Farmer Equity son:

1. **Mejora de la calidad del café:** Asegurando que el café suministrado a Starbucks sea de alta calidad.
2. **Sostenibilidad ambiental:** Promoviendo prácticas agrícolas que protejan el medio ambiente, como el uso eficiente del agua, la conservación de la biodiversidad y la reducción del uso de pesticidas y fertilizantes químicos.

3. **Condiciones laborales justas:** Garantizando que los trabajadores en las fincas de café tengan condiciones laborales justas, incluyendo salarios justos, acceso a servicios básicos y un entorno de trabajo seguro.
4. **Apoyo a las comunidades cafetaleras:** Contribuyendo al desarrollo económico y social de las comunidades donde se cultiva el café, proporcionando acceso a recursos, educación y capacitación.

El programa Farmer Equity de Starbucks es una parte integral de su compromiso con la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad a largo plazo de la industria del café.

3. Poder de los Sustitutos

El café también se vende en los supermercados y en máquinas de café como vendomaticas y también ofrecen otras bebidas, tes, milkshake, frappucinos, helados, y en el caso particular de Starbucks agregan un saborizante a sus cafés para diferenciarlo.

Amenaza de Nuevos Competidores

Las barreras de entrada para los establecimientos de venta directa son bajos. No se requiere de grandes inversiones de capital además de los activos inmobiliarios en sí mismos. Las tecnologías y métodos de producción, si bien pueden requerir de conocimientos, aún mantienen un cierto grado de artesanidad, siendo este más un factor de diferenciación y no tanto así uno limitante. Uno de los factores más importantes se entiende como la ubicación de los locales y el reconocimiento de la marca, requiriendo esto de tiempo y una importante inversión en activos inmobiliarios. Existe una amenaza moderada de los competidores.

Rivalidad entre Competidores

Existe una alta competitividad entre los distintos actores de la venta de café Premium. Existe una gran cantidad de rivales en cadenas de mediano y gran tamaño, además de

los establecimientos independientes. Al ser un mercado en crecimiento la rivalidad entre las cadenas ha llevado a adoptar distintas estrategias de expansión, como franquicias, lo que genera una gran presión. En si los productos son imitables, por lo que los actores apuestan por competir en todos los frentes, desde la diferenciación, hasta la reducción de precios y oferta de “ganchos” como son el wifi en los locales. Alta rivalidad entre competidores

ANALISIS FODA

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	
Oportunidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercados emergentes internacionales. 2. Asociaciones con otras marcas. 3. Crecimiento de consumo de café y cambios en los hábitos sociales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marca reconocida internacionalmente. 2. Ubicaciones estratégicas y accesibles. 3. Alta calidad del producto. 4. Filosofía organizacional arraigada al empleado. 5. Mercadotecnia de producto y marca basada en moda.
Amenazas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Numerosos competidores. 2. Precios más baratos de productos similares. 3. Producto de lujo sustituible. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variedad de productos limitada. 2. Sobreexposición de marca, expiración de moda. 3. Riesgo de inversión en más localidades. 4. Costo de productos elevado.



Starbucks es una transnacional muy exitosa que cuenta con más de veinticuatro mil sucursales en más de 70 países del mundo; para lograr lo anterior, los directivos de Starbucks Company implementaron una planeación estratégica de expansión e internacionalización de sus mercados.

Starbucks se diferencia de sus competidores a través de varias estrategias clave:

1. Experiencia del Cliente:

- **Ambiente de Tienda:** Las tiendas de Starbucks están diseñadas para ser acogedoras y confortables, con una atmósfera que invita a los clientes a quedarse, trabajar o socializar.
- **Atención al Cliente:** Starbucks pone un gran énfasis en la capacitación de su personal para asegurar un servicio amable y eficiente.

2. Calidad del Producto:

- **Ingredientes de Alta Calidad:** Starbucks utiliza granos de café de alta calidad y ofrece una variedad de opciones personalizables para sus bebidas.
- **Innovación de Productos:** Frecuentemente introduce nuevas bebidas y alimentos, y se adapta a las tendencias del mercado, como opciones veganas y sin gluten.

3. Marca y Marketing:

- **Reconocimiento de Marca:** Starbucks es una marca globalmente reconocida y tiene una fuerte presencia en redes sociales y campañas de marketing.
- **Programas de Lealtad:** Su programa de recompensas, Starbucks Rewards, incentiva la repetición de compras y fideliza a los clientes.

4. Responsabilidad Social y Sostenibilidad:

- **Prácticas Éticas de Suministro:** Starbucks se enfoca en el comercio justo y en la sostenibilidad en su cadena de suministro.
- **Iniciativas Verdes:** Inversiones en prácticas sostenibles, como el uso de materiales reciclables y la reducción del desperdicio.

5. Tecnología e Innovación:

- **Aplicación Móvil:** La app de Starbucks permite a los clientes realizar pedidos y pagos móviles, ganar recompensas y encontrar tiendas cercanas.

- **Integración Digital:** Inversiones en tecnología para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

6. **Expansión y Diversificación:**

- **Presencia Global:** Starbucks tiene una fuerte presencia internacional con tiendas en numerosos países.
- **Diversificación de Productos:** Además del café, Starbucks ofrece una amplia gama de productos, como té, alimentos, y recientemente ha expandido a productos como bebidas energéticas y refrescos.

Estas estrategias ayudan a Starbucks a destacarse en un mercado competitivo y a mantener una base de clientes leales.

En qué consiste la estrategia de internacionalización de los mercados para Starbucks?

- a) Inicialmente la cadena entiende que la cultura de cada país y ciudad tiene una alta incidencia en las preferencias de sus consumidores por cuanto la flexibilidad para seleccionar el modo de entrada para poder ingresar a cada país es una de las principales preocupaciones y una de sus fortalezas ha sido buscar hacer alianzas con empresas locales relacionadas con la industria del café que ya están posicionadas o reconocidas localmente de esta forma han logrado insertarse de manera más fácil y de forma eficiente moldeando sus productos mientras por otro lado mantienen sus valores y su esencia intacta. El modo de entrada de una empresa a nuevos mercados se encuentra dividido en tres categorías (Chen y Mujtaba, 2007):

* los factores específicos de la empresa (activos, experiencia internacional, adaptabilidad del modelo de negocios y la necesidad de crecimiento)

* los factores específicos del país (cultura, demografía, competencia local y poder de compra y negociación de proveedores y consumidores)

* los factores específicos del mercado (tendencias de crecimiento, competencia, barreras de entrada y la posición dentro de la industria).

En el caso de Starbucks, el éxito en la definición del modo de entrada esta basando en asemejar sus productos a los que ya se encuentran en el mercado sin comprometer su modelo de negocio lográndolo a través de asociación con empresas locales o través de joint ventures según el mercado en el cual la legislación lo requiera así, licencias o franquicias para poder monitorear y controlar la calidad de sus productos.

- b) Otro punto de diferenciación en su estrategia de internacionalización ha sido la forma en como se ha ido adaptando a los distintos mercados sin dejar de lado su propia identidad, como señalada más arriba a través de alianzas con otras empresas ya instaladas que logran captar parte del segmento objetivo o bien, a través de la venta en sus tiendas de café de productos exclusivos por región atraer a los consumidores locales para que consuman su café y el resto de sus productos.

En China por ejemplo la empresa tuvo que adaptarse a la cultura asiática donde el té era un producto predominante por sobre el café,; donde Starbucks otorgó la licencia de su marca a la compañía Mei Da Coffee Co. y celebró un Joint Venture con la empresa Shanghai President Coffee Co. y en lugar de forzar sus productos basados en café, diversificaron para ofrecer nuevas bebidas basadas en el sabor del té verde. Y a la vez le dieron estatus a sus productos no bajándole el precio sino que mantuvieron precios mas altos en relación a la competencia y de esta forma consumir sus productos en China se ha convertido en un símbolo de “status” en las zonas urbanas de Beijing y Shanghai, su mercado objetivo esta cómodo pagando más por un producto de primera calidad pero sobre todo por vivir la “experiencia Starbucks”.

Estrategia de marketing y posicionamiento de marca.

- c) Por último una de las estrategias importantes de internacionalización para Starbucks ha sido la de promoción de la empresa para generar lealtad en los consumidores de los distintos mercados en los que se posiciona. Más allá de las técnicas de acomodamiento de sus productos realizando algunas adecuaciones de acuerdo a la cultura o gustos según el país, o también respecto al precio las estrategias puntualmente de promoción han permitido que la empresa tenga excelentes resultados en casi todos los mercados en los que se ha decidido estar. Una de las formas que ha usado se ha basado en generación de lealtad de los clientes entregándoles una tarjeta con la cual pueden canjear cafés gratis por su cumpleaños o por consumir una cierta cantidad de cafés, considerando encuestar a sus clientes respecto a la satisfacción de su servicio y calidad de los productos, o incentivando a sus clientes a compartir historias en sus redes sociales a través de los famosos “Momentos Starbucks”, innovando y estando presente en las distintas redes sociales y dejando atrás los medios publicitarios comunes.

¿Qué importancia tiene la implementación de su estrategia para obtener el éxito en ella?

Sin lugar a dudas, la implementación de la estrategia de Starbucks ha sido esencial para el éxito de la compañía, ya que básicamente han reinventado la forma en la que las personas disfrutan de la tradicional taza de café, para prácticamente conquistar el mundo en menos de cincuenta años desde su creación. Dichas estrategias han permitido que la tasa de crecimiento de la presencia global de la marca sea muy elevado y la expansión y el reconocimiento de la marca haya sido exitosa a través de la correcta selección del modo de entrada a los mercados, la adaptabilidad de sus productos y también las estrategias de promoción que privilegian la creación de una comunidad “Starbucks” entre sus clientes. Estableciendo alianzas exitosas con empresas locales a través de joint ventures, subsidiarias, licencias o franquicias, así como de alteraciones al menú de acuerdo a cada región donde operan, mientras promueven una cultura del respeto al medio ambiente y presumen que su operación es socialmente responsable para con sus partners y con las comunidades donde opera, por lo que la estrategia de Starbucks

parece estar enfocada no en metas a corto plazo sino en un crecimiento continuo a largo plazo.

CONCLUSION

Definitivamente Starbucks es una empresa que revolucionó la industria del consumo del café en el mundo, al transformar el consumo de una taza de café, tan común y tradicional en muchas regiones del planeta, en una experiencia multisensorial que resulta atractiva para todos sus consumidores, quienes están deseosos de pagar un precio alto por un producto de muy alta calidad y por vivir la “experiencia Starbucks”, formando parte de una comunidad global que comparte dichas experiencias a través de las redes sociales y que disfruta de los beneficios de la estrategia de internacionalización de la marca que parece no perder su esencia a pesar de personalizar y adaptar sus productos de acuerdo a las diferentes regiones donde opera, por lo que están cumpliendo con su misión, una persona, una taza y una comunidad a la vez.

PORTAFOLIO III

I- Brand Management.

Mercado industrial: Es donde los compradores de cierto bien o servicio son empresas que no compran para su propio consumo, ya que, utilizan estos productos para revenderlos, o los utilizan para su proceso productivo. Y a pesar de que el bien o servicio va dirigido a una menor cantidad de empresas, gobiernos o instituciones, deben administrar su marca, por ejemplo, estudios de mercados, servicios computacionales, ascensores, etc.

Las principales características del mercado industrial son; por su producción a grandes rasgos permite la economía de escala, existiendo mayor cantidad de productos a menor costo por lo que maneja y administra grandes cantidades de dinero, la compra puede ser

recíproca (vendedor de materia prima luego compra los productos finales), tiene metas a largo plazo, etc.

Extensión de marca, usar una marca reconocida en un nuevo producto de una marca específica se denomina extensión de línea cuando esta va a ser usada como una extensión de la categoría, por ejemplo podemos revisar la Marca y producto KIT KAT paso de Barritas de chocolate a helados:



Fuente: <https://summa.es/blog/extensiones-marca-ventajas-riesgos-ejemplos/>

Branding industrial: Basados en el mercado industrial, podemos diferenciar a la marca en base a tres opciones de valor diferenciado;

1- Superioridad de marca; busca diferenciarse en base al desempeño de cierta cualidad, que permita que dicho bien o servicio sobresalga de los competidores. Esta característica lo que tiene como desventaja, es que es difícil de mantener en el tiempo, ya que estas características pueden ser imitadas o llegan nuevas tecnologías lo que lo hace reemplazable.

2- Diferenciación de marca; busca un valor diferenciador frente a sus competidores. En este punto se busca valor en características nuevas, que signifiquen y sean valoradas por los consumidores, el bien o servicio debe entregar el desempeño apropiado, pero diferenciarse con alguna característica de valor, por ejemplo, procesadores para oficinas con buena memoria y rapidez, pero con pantallas touch.

3- Productos relacionados; esto ocurre cuando no existe una diferenciación o superioridad de la marca con las características anteriormente señaladas, y busca

destacar ofreciendo servicios complementarios, como por ejemplo, instalación, traslado soporte, etc. Esto ocurre mucho con los commodity.

4- Estrategia de Portafolio de marca:

La estrategia guía a las empresas para desarrollar la estructura adecuada de marcas, utilizando categorías como sub-marcas, marcas endosadas y marcas de ingredientes o servicios. Esta Estrategia también definirá como planificara la empresa el uso de distintas marcas y qué tipo de branding llevaran adelante para incrementar la rentabilidad y crecimiento financiero.

5- Portafolio de marca: puedo definir el portafolio de marca como familias de marcas y subfamilias que se administran diferente, asi una jerarquía de marcas las cuales a través de estrategias y decisiones que se toman se administrarlas en su conjunto. A continuación algunas de las empresas con portafolios de marcas; J &J, Coca Cola, P&G.



(Mercado, 2016)

Modelo de portafolio :

Modelo Casa de Marcas:

Este modelo es usado por grandes empresas que tienen varias marcas secundarias, consiste en el uso de una sola marca corporativa y comercial que sirve como marca madre para todos los productos, servicios y líneas de negocio. Usualmente se utiliza por grandes empresas de renombre que son conocidas y sus primeros productos son exitosos por lo que se “cuelgan “ de la marca para potenciar los demás al momento de extenderse con otras marcas. Resulta ser flexible para las grandes compañías que agregan su marca de soporte, pues al incluir esta marca secundaria, pueden agregar, eliminar o comprar marcas sin perder los significados de marca corporativa. Algunos ejemplos a continuación:



Modelo casa con Marca:

Bajo el modelo casa con marca estaremos bajo una misma marca con diversos productos, la empresa usara una sola marca para toda la gama de producto que ofrezcan, un ejemplo de ello podría ser la marca LG (TV, Lavadoras, celular, Aire acondicionado). Esto reduce los costos de etiquetado y aumenta el poder de negociación a través de un sola marca.

A) E-Marketing.

E-marketing: En el E-marketing se hace uso del internet y de los medios digitales para comercializar y vender los bienes y servicios. Nace como el resultado de la revolución tecnológica y de la información, la invención del internet, y la globalización, entre otros factores. Es debido a eso que el marketing se ha extendido a todos los tipos de negocios e industrias, productos y servicios, su objetivos es generar relaciones e interacciones tanto con los consumidores como otras empresas.

B2C o business to consumer o empresa a consumidor: Es un modelo de negocio electrónico en donde el intercambio o compra de bienes y servicios es entre la empresa y el cliente o consumidor final (no actúa un intermediario). Las ventajas de este modelo de negocio son; existe una relación entre empresa y consumidor más directa y mejorada, llega a un mayor número de potenciales clientes, mejora la distribución del producto, mejora la competitividad. Este modelo ha aumentado este último tiempo considerando la crisis sanitaria que afecto a todo el mundo en donde las ventas por internet aumentaron en un 50% en nuestro país. (Ventures, s. f.)

B2B o business to business o empresa a empresa: Este modelo de negocio se caracteriza por que existe la venta de bienes o servicios entre dos empresas, en este caso podríamos aplicarlo como a la venta digital en el mercado industrial, visto anteriormente en conceptos basados en Bran Management. Este modelo implica; mayor seguridad y rapidez en la comunicación entre cliente y vendedor, existe una disminución en los costos de preventa.

Marketing holístico: Nace debido a los avances tecnológicos, considera la propuesta de valor, innovación en cuanto a la creación de ofertas de valor y la entrega más eficiente con el fin de generar relaciones de largo plazo (Kotler et al., 2012).



Figura 1: Dimensiones del Marketing Holístico.

Fuente: (Kotler et al., 2012).

Estrategia de Marketing: una de las estrategias respecto a planes de marketing son las 4 P (precio, producto, posicionamiento y promoción o plaza) (McCarthy, 1960). Pero considerando que hoy trabajamos con el marketing digital la estrategia É-X-I-T-O de Joe Kutchera (2013) es la que se considera evaluar 5 pasos para planificar una campaña.

1. E – Escuche a su audiencia.
2. X – eXperimente como usuario mediante perfiles.
3. I – Integre los canales de comunicación.
4. T – Transforme a su audiencia en comunidades.
5. O – Optimice. Lo que no se mide, no existe.

Arquitectura de información: “La arquitectura de información (AI) se ocupa del diseño estructural de los sistemas de información, su problema central es la organización, recuperación y presentación de información mediante el diseño de ambientes intuitivos” (BaezaYates, 2004, p. 169). Esta denominación es importantísima para crear la estructura del marketing digital por tanto para los entendidos es la estructura necesaria para montar un plan de marketing digital.

SEO: Significa Search Engine Optimization (Optimización para motores de búsqueda). Se trata del conjunto de estrategias y técnicas de optimización que se hacen en una página web para que aparezca orgánicamente en buscadores de Internet como Google, Yahoo o Youtube. La correcta aplicación del SEO puede causar incrementos expresivos en el tráfico y la visibilidad de las marcas en Internet.

II- Desarrollo Económico.

Externalidades: Son aquellos sucesos o efectos secundarios que causan las actividades de una persona y organización, quien no asumo o no se hace cargo de las consecuencias que dicha actividad produce a su entorno y sociedad.

Existen externalidades positivas en donde las actividades realizadas crean efectos positivos a la sociedad do entorno, por ejemplo laboratorios y hospitales y su inversión por encontrar cura a ciertas enfermedades. Y también existen externalidades negativas, que son las que afectan o dañan al entorno y sociedad de donde se realiza dicha actividad económica, por ejemplo, en nuestro país tenemos el ejemplo concreto de la playa de Ventanas y alrededores.

Factores productivos: Los factores productivos son aquellos insumos necesarios para la producción de bienes o servicios. Bajo estos factores se distinguen; tierra, trabajo, capital y tecnología. Los productores son quienes transforman estos factores productivos en bienes o servicios utilizando la tecnología disponible.

FACTORES DE PRODUCCIÓN



(Roldán, 2021)

Productividad: La productividad nos indica cuantos bienes y servicios se han elaborado por cada factor productivo (tierra, trabajo, capital y tecnología) en un periodo determinado. Un aumento sostenido en la productividad significara una mejoría en el nivel de vida de una sociedad o nación, aumentando salarios en trabajadores y rentabilidad en proyectos, significando un aumento en la inversión y empleo del país.

Fórmula:

Productividad = Producción obtenida / Cantidad de factor utilizado

Economía Social de Mercado: Para la ESM la empresa genera una responsabilidad social tanto con la sociedad (incluida la economía) como con todas aquellas variables que las rodean. Por ejemplo, el medio ambiente, para la ESM el Estado tiene un rol subsidiario y social, o sea que protege a los que se encuentran en situación de vulnerabilidad y a la vez insta a la austeridad y supone que existen valores que están por encima de lo económico.

Crecimiento Exógeno: la ESM promueve la austeridad y supone que existen valores que están por encima de lo económico. Tal vez el principal modelo de crecimiento exógeno es el modelo de Robert Solow (1956), el que analizaba la oferta agregada como factor de crecimiento, quitándole importancia a la demanda agregada. La productividad marginal es que a largo plazo no habrá crecimiento económico.

Crecimiento Endógeno o modelo AK, considera que el trabajo es otro tipo de capital, a través de la función neoclásica, estipula que la economía solo va a poder crecer si las variables internas de este modelo crecen. En estos modelos endógenos, la acumulación de capital humano surge, frecuentemente, como una característica esencial del crecimiento y el desarrollo económico.

Modelo ISI: Debido a la escasez de productos importados de Europa, la industrialización por sustitución de importaciones es un modelo que se instalo en la economía de Latinoamérica y también en otros países en vías de desarrollo con posterioridad a la a la Primera Guerra Mundial. Su mayor característica fue dejar de importar productos y

consumir aquellos elaborados dentro del país. En el mercado chileno tenía como objetivo que el gobierno fuera más influyente y se convirtiera en una institución más eficiente con capacidad emprendedora.

PORTAFOLIO III, CASO “FULL RECICLAJES LTDA”

Diagnóstico de la situación o problemática

La empresa de reciclaje de Don Alberto Valverde “Full Reciclajes Ltda.”, mantiene una estructura básica y familiar donde existe un evidente falta de gestión tendiente a mejorar los procesos deficientes en términos de Marketing, gestión de cobranza, financiera y gestión del talento (RRHH), su foco es retención de talentos sin una clara gestión del RRHH por lo cual la productividad está quedando debajo de la rentabilidad del negocio afectando los estados financieros.

La empresa tiene una estructura rígida y no vertical donde los cargos de gerenciamiento siguen en mano de los familiares que no son necesariamente idóneos para cumplir los el objetivo del cargo. Existe una clara falta de confianza en sus colaboradores por lo que el potencial de sus trabajadores no se considera como fuente de innovación y mejora continua en su negocio.

Por otra parte el tiempo que lleva en el mercado Don Alberto lo ha dedicado al rubro y hoy en día por sugerencia de otros empresarios del rubro quiere innovar en una nueva planta de Caucho para ampliar su negocio y aprovechar la oportunidad de negocio por ser un sector en crecimiento.

En cuanto a su visión de negocio, podemos decir que Don Alberto llevaba ventaja y poca o nula competencia en los años 80 ya que no existían muchas empresas ligadas al reciclaje en aquella época. Sin embargo hoy más que nunca es considerada una empresa B con claros valores, visión de cuidado del medioambiente que genera valor a

la comunidad y con sentido ya que considera a sus colaboradores como piezas valiosas dentro de su organización (especialmente considera la experiencia como valor fundamental para trabajar en su compañía)-

Debemos destacar que las empresas familiares tienen ciertas Ventajas y Desventajas que a continuación se señalan :

- Idealización de sus colaboradores
- Control de la operación
- Trayectoria en el mercado
- Liderazgo del patriarca
- Cultura empresarial Familiar
- Visión de negocio a largo plazo
- Dirección de empresa del dueño
- Calidad del servicio

Al ser una empresa familiar existe una mayor compromiso y sentido de pertenencia ya que varios familiares conforman el equipo directivo, especialmente de la producción y eficiencia en términos de calidad. La empresa se enfoca especialmente en satisfacer a sus clientes por lo mismo mantienen a sus colaboradores contentos con un sueldo alto para no tener rotación.

También existen desventajas:

- Falta de estructura vertical
- No se da espacio a la creatividad o aporte del personal en el direccionamiento de la empresa

- Falta de liderazgo en los equipos (el líder es uno solo)
- Incompetencia de los familiares en la dirección de la empresa
- No se saca partido al talento de sus colaboradores
- No existe personal de reemplazo
- Dificulta de atraer talentos a la compañía

Esta falta de estructura y visión genera que no sea atractiva para accionistas, su inversión de pago de \$300 M al contado y el resto en un plazo de 5 años demuestra que no existe una clara visión financiera en como apalancar el patrimonio a través de créditos y usando ese capital reinvirtiéndolo en la compañía por ejemplo modernizando maquinaria incorporando tecnología en sus procesos que le permitirían ser más eficiente y aumentar la productividad. De la misma forma no cuenta con Deptos estructurados siendo que tiene bastante personal a cargo.

	2015	2016
Al 30 de Octubre del 2016	MM\$	MM\$
Activos Circulantes	1.500	1.530
Disponible	550	150
Cuentas por cobrar	250	500
(EDI)	-40	-100
Inventarios	400	720
Otros	340	260
Pasivos Circulantes	1.200	1.580
Cuentas por pagar	600	680
Acreedores	300	420
Impuestos por pagar	50	110
Otros	250	370
Activo Fijo	4.800	5.800
Otros Activos	200	770
Total Activos	6.500	8.100
Pasivos Largo Plazo	1.300	2.250
Patrimonio	4.000	4.270
Total Pasivos y Patrimonio	6.500	8.100
Utilidad Neta	720	350
Rentabilidad del Capital	0,18	0,08

Si observamos la información financiera podemos notar que las cuentas por cobrar en el estado resultado subieron en un 100%, a si mismo el inventario aumento de 400 a 720, así como el pasivo circulante que en el año 2016 es de MM\$ 1.580. A continuación, daré algunos cursos de acción para dar solución en base al diagnóstico entregado. Existe una clara mala gestión en termino de control de inventario ya que tiene detenido bastante

capital inutilizado y que se estará depreciando, importante revisar cuales de los métodos se estará usando para efecto de control de inventario y contablemente hablando- El método **FIFO** (First In First Out) mientras que el método **LIFO** significa (Last in First Out) son métodos utilizados para valorar el coste de las mercancías vendidas y el inventario final.

Curso de acción para Full Reciclajes Ltda.

Como cursos de acción se proponen las siguientes alternativas:

1. Cambio de la estructura de administración de la empresa, capacitaciones y actualización de sistemas que permitan controlar y gestionar mejor los recursos y sus ventas lo cual permitirá ajustar la producción y mantener flujos saludable sin que se deprecien.
2. Llevar la empresa a la bolsa y realizando Joint venture que permitan incrementar su participación de mercado + maximizar su rentabilidad al invertir en nuevos proyectos.
3. Construir una nueva planta recicladora de caucho ad hoc con los tiempos que estamos viviendo considerando ser una planta "GREEN" esto significa colaboradora del medio ambiente y con tecnología que permita ser no contaminante y administradora de residuos a través de un impacto ambiental que permita instalarse en el lugar donde compro el sitio
4. Gestionar el talento de la empresa estructurando un área de RRHH, Reclutamiento y capacitación que permita actualizar el capital humano y contratar personal con los conocimientos actualizados en términos de Gestión medio ambiental ingenieros en proyectos que permitan tomar en consideración estas recomendaciones. Analizar la reestructuración de personal en las distintas áreas, analizando si es necesario contar con la dotación de 130 trabajadores en función producción y eventualmente reducir el personal contratado evaluando su productividad.

5. Gerenciar de mejor forma el área de producción con la contratación de un gerente de producción para desarrollar nuevos productos para la empresa usando nuevas tecnologías de reciclajes y modernizando la maquinaria de la empresa que tiene ya bastantes años para incrementar la producción y aumentar los ingresos de la compañía.
6. Dotar a la empresa de una área de ventas (no existe fuerza de ventas) que desarrolle nuevos productos e incluya asesorías para llegar a su mercado meta B2B basándose en la tecnología e innovación de la empresa.
7. El área de Administración no cuenta con un depto de cobranzas el cual se encargue de gestionar la cobranza atrasada, esto queda de manifiesto en los resultado de su EERR aumentando exponencialmente su pasivo circulante (Cuentas incobrables) aumentando el DOE de la empresa y por lo consiguiente una pérdida de liquidez que permita considerar llevar a cabo proyectos de la empresa o proyectarse a mediano plazo.
8. Instaurar sistemas de control de Gestión permitirá promover la acción de las diferentes personas y unidades, coordinadas con la dirección de la empresa y los objetivos de la organización al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Evaluación de los cursos de acción

1. Contar con nuevos socios que inviertan en el proyecto de la planta indexando tecnología en términos de maquinarias permitiría innovar dentro de la industria y mejorar el ROI, ya que el nivel de endeudamiento por la compra del terreno es un endeudamiento a largo plazo y alto. El EERR muestra una clara perdida en términos de ganancias de un año a otro esto debido principalmente a su nivel de endeudamiento e incobrables (pasivos).
2. Contar con una reestructuración en términos organizacionales que permita estructurar las aéreas con sus respectivas jefaturas y liderazgos para permear la estrategia de la empresa y bajarla a sus empleados continuamente permitirá un aumento de la productividad y empleados motivados con el logro de sus metas.

Esto se plantea en los punto 5,6,7 en forma más explícita considerando la falta de estructura organizacional.

3. En el punto 4 se hace necesario capacitar y reestructurar al personal, a los líderes de la organización (gerentes) para mejorar la situación en la que se encuentra Full reciclajes Ltda.
4. Al ser una empresa dedicada al rubro del reciclaje, este necesita adaptarse con las nuevas tecnologías que van a significar para la empresa mejorar la producción, disminuir los costos operacionales, logrando una economía de escala para la empresa.
5. Actualizar el branding de la compañía podría beneficiarla en términos de exposición y marketing integrando además tecnología en términos de asesoría técnica online y atención al cliente por esa vía considerando que gran parte de los negocios también son atendidos por RRSS y BOT's-

Curso de acción optimo

1- El curso de acción escogido tras analizar el caso Full reciclajes Ltda de su dueño Don Alberto y de mayor impacto para la organización será reestructurar en términos organizacionales que permita organizar las aéreas con sus respectivas jefaturas y liderazgos para permear la estrategia de la empresa y bajarla a sus empleados continuamente permitirá un aumento de la productividad y empleados motivados con el logro de sus metas. La reestructuración implica una verificación de las metas de la organización, el replanteamiento de sus procesos de trabajo, una metodología cuidadosa para definir cuáles puestos deben eliminarse o fusionarse y un plan de administración detallado para asegurarse de que la transformación genere resultados satisfactorios con el paso del tiempo. la reestructura es necesaria cuando la empresa se expande para conquistar otros mercados. Si una organización abre nuevas instalaciones, aumenta su línea de productos o adquiere otras empresas, la reestructura organizacional viene en forma de un rediseño de las jerarquías para gestionar al nuevo personal.

2- Considerar gestionar el talento dentro de la compañía capacitando al personal y realizando los cambios necesarios para incrementar la productividad y maximizar

rentabilidad, en esta revisión establecer “descripción de cargos” con sus respectivos objetivos y metas (medibles) para rentabilizar los recursos de la compañía. De ser necesario reformular las áreas y su dotación, incorporando tecnología que reduzca tiempos en la producción de todos los procesos de la compañía modernizándose y maximizando sus ganancias. De esta forma podremos contar con personal calificado, procesos modernos y mejora continua, equipos capacitados de alto rendimiento que participan en la generación de ideas que permitan a la empresa ser mas eficiente.

Conclusiones

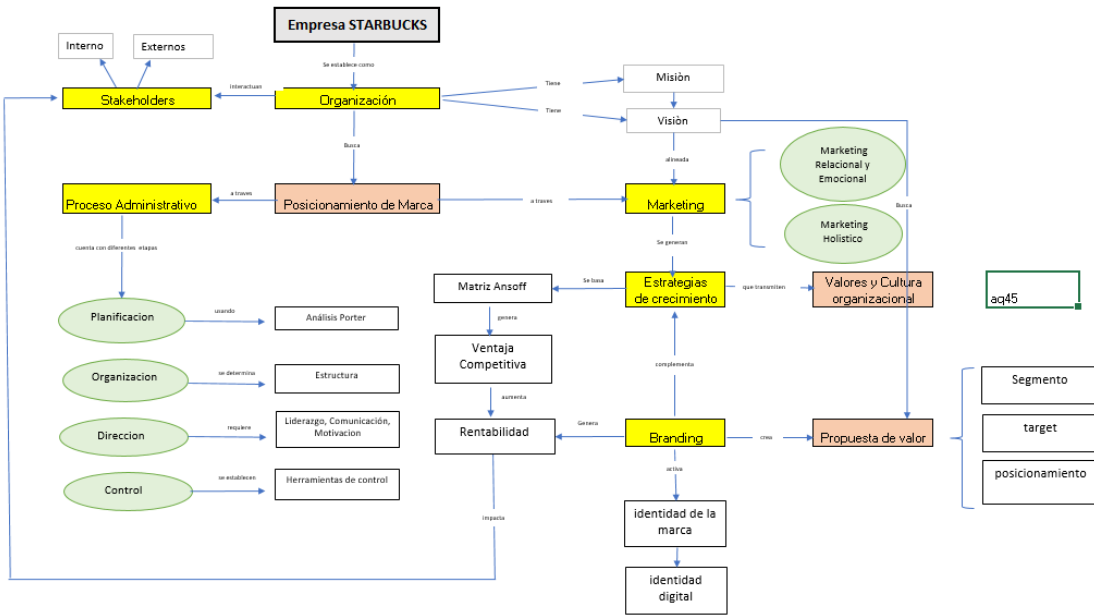
Las empresas contemporáneas se enfrentan a condiciones muy cambiantes, lo cual les exige implementar estrategias claras y algún modelo de gestión para ser más eficiente, eficaz y que ayude a generar mejores niveles de rendimiento. Si a ello se le añaden problemas y conflictos que nacen por el hecho de ser empresas familiares, es necesario mejorar la gestión de la organización y los sistemas de control que se estén implementando. La razón de ello no es un capricho, sino una necesidad urgente de este tipo de organizaciones, que representan un alto porcentaje de las empresas del país, alrededor de un 70%, que se estructuran como Pequeñas y Medianas Empresas y que tienen dificultades para planificar sus operaciones formalmente y así desarrollarse a corto y largo plazo.

Hoy, las empresas se enfrentan a condiciones de competencia creciente, tecnologías nuevas, cambios a nivel del entorno y cambios de tipo social. Estos cambios conllevan desafíos nuevos para el empresario, en especial, en la forma de gestionar sus empresas y con ello, los nuevos paradigmas de gestión. Estos paradigmas nuevos, no sólo surgen por una variable tecnológica predominante, sino también por los cambios cada vez más repentinos que sufren los procesos de negocios y el entorno. Esta situación, además, trae consigo que las predicciones empresariales puedan quedar obsoletas de la noche a la mañana, por lo que la planificación y el control debieran ser preocupaciones cada vez más fuertes en las empresas. En el caso de las empresas familiares, además de estos

cambios, se enfrentan a una serie de problemas y conflictos, los que por su naturaleza las hacen más vulnerables que a las empresas no familiares, en especial, al momento de implementar un modelo de gestión adecuado. Por ello, cada día aumenta la importancia de mejorar la gestión en este tipo de empresas e implementar Sistemas de Control de Gestión de tipo estratégicos. La empresa familiar es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales, éstas representan alrededor del 70% de las empresas de los países. Por otro lado, la mayoría de estas empresas son Pequeñas y Medianas (denominadas PYMES) y la mayor parte de ellas centra su atención en los sistemas financiero-contables como medida de control, éste no pasa a ser nada más que un control global de la empresa, luego que han ocurrido los hechos económicos que afectaron y modificaron su estructura financiera. En definitiva, es imprescindible tener un conjunto de sistemas e instrumentos que constituyan el sistema de control de gestión y promuevan la acción de las diferentes personas y unidades, coordinadas con la dirección de la empresa y los objetivos de la organización. Es en este contexto que este trabajo pretende ofrecer una breve visión de la empresa familiar frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión.

Starbucks ha logrado una combinación exitosa de calidad de producto, experiencia del cliente y una fuerte estrategia de marketing que ha llevado a su crecimiento global. Su enfoque en la innovación, la digitalización y la responsabilidad social continúa diferenciándola en el mercado competitivo de cafeterías.

PORTAFOLIO IV, MAPA CONCEPTUAL "CASO STARBUCKS"



BIBLIOGRAFIA

Anónimo. Starbucks International Entry Methods and its Global Marketing. (2015) Recuperado el 2 de Diciembre del 2016 de: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/starbucks-international-entry-methods-marketing-essay.php>

Avila, L. (2013). Administración Estratégica. [PPT]. México, D.F.: Autor.

Batchelor, B., & Krister, K. (2012). Starbucks: A case study examining power and culture. *PRism*, 9(2), 2-11.

Bussing-Burks, M. (2009). Starbucks. Santa Barbara: ABC-CLIO.

Chen, L. Y., & Mujtaba, B. (2007). The choice of entry mode strategies and decisions for international market expansion. *Journal of American Academy of Business*, 10(2), 322-337.

Santamaría, Beatriz y otra. Entry modes of Starbucks. (2008). Malardalen University, Sweden. Recuperado en fecha 2 de Diciembre del 2016 de: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:121498/FULLTEXT01.pdf>

www.starbucks.com (2016) Starbucks timeline. Recuperado el 2 de Diciembre del 2016 de: <https://www.starbucks.com/about-us/company-information/starbucks-company-timeline>

Geereddy, Nithin. Strategic Analysis Of Starbucks Corporation. (2013). Harvard University. Recuperado en fecha 2 de Diciembre del 2016 de: http://scholar.harvard.edu/files/nithingeereddy/files/starbucks_case_analysis.pdf
<https://natalysalaprofessional.com/control-de-gestion/8-pasos-para-una-planeacion-estrategica-efectiva/>

<http://ri.iberomex.mx/handle/iberomex/1856>

GRADO ACADÉMICO	TÍTULO PROFESIONAL
Licenciatura en Ciencias de la Administración de Empresas	Ingeniero Comercial