



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

INFLUENCIA DEL MARKETING INTERNO EN EL ÉXITO DE LA CADENA
INTERNACIONAL STARBUCKS COFFEE COMPANY.

Autores.

LUIS AUGUSTO FUENTES ROZAS.
DIEGO IGNACIO LÓPEZ GUTIÉRREZ.

INFORME DE TESIS PRESENTADO A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: GERARDO CASTILLEJO.

Viña del mar, Abril 2016.

AGRADECIMIENTOS

A) Luis Augusto Fuentes Rosas

“Si has de hacer algo, hazlo bien, no es por competencia, es por autosuperación”. Sandra Rozas Morales siempre solía decirme aquella frase. Gracias madre por estar presente durante este y todos los procesos de mi vida.

Luis Fuentes Balboa, desde que soy un niño has sido mi modelo a seguir, y pretendo superarte. Gracias por todas tus enseñanzas y el apoyo que nunca me dejas de brindar padre.

Le agradezco a don Gerardo Castillejo por haber aceptado el reto, ha sido un gran tutor y fue parte importante en mi desarrollo universitario.

Le agradezco a don Galo López, quien sin ser el profesor guía de esta tesis, se tomó la molestia de colaborar en demasía con ánimo y alegría.

Hablar con ellas nunca deja de animarme, me alegra tenerlas, gracias por todos y cada uno de sus consejos, a mis hermanitas Carolina y Claudia Fuentes.

Mi vida universitaria no hubiese sido lo mismo sin aquellas personas que están en las buenas y en las malas, apoyando, motivando y preocupándose de mí. Por eso les doy las gracias a mis mejores amigos.

B) Ignacio López Gutiérrez.

En primera instancia quisiera agradecer especialmente a mis padres, quienes bajo la mirada de la fe, y el ejemplo del esfuerzo, me han dado las más amplias oportunidades para lograr los objetivos más destacados que me he propuesto.

Agradecer a mi abuela materna, que fue un apoyo constante hasta lograr el objetivo final de terminar esta carrera.

A mis hermanos y tíos, y en particular a mi hermana Paulina que siempre tuvo gestos de apoyo cuando más lo necesité.

Agradecer además a nuestro profesor guía, don Gerardo Castillejo que fielmente estuvo cuando se le requirió cualquier ayuda.

Finalmente, dar las gracias a mis compañeros y amigos que con una palabra de aliento siempre creyeron en mí.

A todos ustedes, un abrazo y gracias por hacer posible que esta meta se haga realidad.

Contenido

ÍNDICE DE TABLAS	3
ÍNDICE DE IMÁGENES	3
ÍNDICE DE GRAFICOS	3
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA	7
1 Antecedentes de la práctica de Luís Fuentes R.	7
2 Antecedentes de la práctica de Diego López G.	11
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA	16
2.1 Planteamiento del problema	16
2.2 Formulación del Problema	17
2.3 Objetivo General	18
2.4 Objetivos Específicos	18
2.5 Justificación	19
2.6 Tipo de investigación	20
2.7 Metodología para la elaboración de instrumentos de medición	21
2.7.1 Elaboración de la encuesta a clientes	21
2.7.2 Elaboración de la encuesta a empleados	23
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	24
3.1 Servicio	24
3.1.2 Características del servicio	26
3.1.3 Calidad del servicio	28
3.2 Marketing interno	30
3.2.1 Objetivos del marketing interno	32
3.2.2 Comparación entre marketing general y marketing interno	33
3.2.3 Propuesta para un marketing interno exitoso	35
3.3 El cliente interno	37
3.3.1 Necesidades del cliente interno	38
3.4 Recursos Humanos	39

3.4.1 Relación entre recursos humanos y marketing interno	41
3.5 Desempeño laboral y motivación	42
CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	45
4.1 Reseña Histórica	45
4.2 Visión	46
4.3 Misión	46
4.3.1 Principios que rigen el cumplimiento de la misión Starbucks	47
4.4 Productos y Servicios	49
4.5 Diagrama organizacional	50
4.6 Servicio de Cafetería Starbucks	51
4.7 Satisfacción al Cliente para Starbucks	53
4.8 Éxito de la cadena internacional Starbucks	55
CAPÍTULO V: EL MARKETING INTERNO EN STARBUCKS	61
5.1 Influencia del marketing interno en la rentabilidad del negocio	61
5.2 Marketing Interno aplicado en diferentes ámbitos	62
5.3 Evolución de las condiciones laborales de los empleados de Starbucks Chile. ..	65
CAPÍTULO VI: DESARROLLO	69
6.1 Análisis de los colaboradores	69
6.2 Análisis de los clientes	80
6.3 Entrevista a gerente de tienda	103
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES	107
7.1 Conclusiones	107
7.2 Recomendaciones	109
ANEXOS	111
ANEXO n.º 1 Estructura encuesta a clientes	111
ANEXO n.º 2 Estructura encuesta a empleados	113
ANEXO n.º 3 Estructura entrevista a gerentes de turno	116
ANEXO n.º 5 Resultados encuesta a empleados	122

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Comparación de Marketing General y Marketing interno.....	33
---	-----------

ÍNDICE DE IMÁGENES.

FIGURA 1: Siete puntos clave para un correcto marketing interno.....	35
FIGURA 2: Estructura organizativa.....	50
FIGURA 3: Los 42 países fuera de Estados Unidos con tiendas Starbucks.....	57
FIGURA 4: Número de tiendas Starbucks a nivel mundial.....	58

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1: Evolución del precio de las acciones desde el año 1992 al año 2015.....	55
GRÁFICO 2: Crecimiento del valor de mercado de Starbucks y McDonald's.....	59
GRÁFICO 3: Sentido de pertenencia del empleado en la organización.....	70
GRÁFICO 4: El trato de los supervisores con sus colaboradores.....	71
GRÁFICO 5: Trato relacional entre colaboradores.....	72
GRÁFICO 6: Las condiciones del local.....	74
GRÁFICO 7: El grado de influencia del colaborador en la empresa.....	76
GRÁFICO 8: Vida laboral de los colaboradores.....	77
GRÁFICO 9: Nivel de aceptación por parte de los consumidores de la tienda.....	81
GRÁFICO 10: Las condiciones del local según hombres de entre 25 a 29 años.....	83
GRÁFICO 11: Las condiciones del local según hombres de entre 30 a 34 años.....	83
GRÁFICO 12: Las condiciones del local según hombres de entre 35 a 39 años.....	83
GRÁFICO 13: Las condiciones del local según mujeres de entre 25 a 29 años.....	84
GRÁFICO 14: Las condiciones del local según mujeres de entre 30 a 34 años.....	84
GRÁFICO 15: Las condiciones del local según mujeres de entre 35 a 39 años.....	84
GRÁFICO 16: Percepción de la atención de los colaboradores según hombres de entre 25 y 29 años.....	88
GRÁFICO 17: Percepción de la atención de los colaboradores según hombres de entre 30 y 34 años.....	88

GRÁFICO 18: Percepción de la atención de los colaboradores según hombres de entre 35 y 39 años.....	88
GRÁFICO 19: Percepción de la atención de los colaboradores según mujeres de entre 25 y 29 años.....	89
GRÁFICO 20: Percepción de la atención de los colaboradores según mujeres de entre 30 y 34 años.....	89
GRÁFICO 21: Percepción de la atención de los colaboradores según mujeres de entre 35 y 39 años.....	89
GRÁFICO 22: Percepción de los clientes hombres de entre 25 y 29 años, en cuanto a la obtención del producto final.....	93
GRÁFICO 23: Percepción de los clientes hombres de entre 30 y 34 años, en cuanto a la obtención del producto final.....	93
GRÁFICO 24: Percepción de los clientes hombres de entre 35 y 39 años, en cuanto a la obtención del producto final.....	93
GRÁFICO 25: Percepción de los clientes mujeres de entre 25 y 29 años, en cuanto a la obtención del producto final.....	94
GRÁFICO 26: Percepción de los clientes mujeres de entre 30 y 34 años, en cuanto a la obtención del producto final.....	94
GRÁFICO 27: Percepción de los clientes mujeres de entre 35 y 39 años, en cuanto a la obtención del producto final.....	94
GRÁFICO 28: Los factores mas relevantes para regresar a Starbucks Company indicados por hombres de entre 25 y 29 años.....	98
GRÁFICO 29: Los factores mas relevantes para regresar a Starbucks Company indicados por hombres de entre 30 y 34 años.....	98
GRÁFICO 30: Los factores mas relevantes para regresar a Starbucks Company indicados por hombres de entre 35 y 39 años.....	98
GRÁFICO 31: Los factores mas relevantes para regresar a Starbucks Company indicados por mujeres de entre 25 y 29 años.....	99
GRÁFICO 32: Los factores mas relevantes para regresar a Starbucks Company indicados por mujeres de entre 30 y 34 años.....	99

**GRÁFICO 33: Los factores mas relevantes para regresar a Starbucks Company
indicados por mujeres de entre 35 y 39 años.....99**

INTRODUCCIÓN

Conforme avanza el tiempo se puede apreciar progreso en las diversas ciencias (tanto formales como fácticas), implicando el desarrollo en diversos ámbitos de la sociedad. Bajo este contexto, los negocios están sometidos constantemente a nuevos desafíos. Toda idea de negocio basa su éxito en la preferencia de su marca por sobre el resto, es lo que los hace más o menos rentables, en este punto la compañía Starbucks lidera en cuanto a posicionamiento de marca a nivel mundial, diferenciándola frente a sus principales competidores principalmente por el servicio brindado.

Las redes sociales, la comunicación “de boca en boca”, y los rumores son causales de la propagación rápida e influyente sobre la percepción de los clientes potenciales que desean obtener el producto o servicio, por lo que la experiencia física y virtual tanto fuera como dentro del local son un aspecto clave para la rentabilidad del negocio. Otro causal tan importante como la anterior es quedar obsoleto por creer que el producto se vende por sí solo. La competencia en el área de los servicios se torna en un elemento complejo, ya que el servicio se efectúa en el momento y es intangible, por lo tanto es necesario generar una estrategia de marketing adecuada para atraer clientes generando fidelidad, la idea es que el cliente se sienta complacido con el servicio brindado para que regrese, es ahí donde se posiciona al marketing interno como pieza clave para hacer rentable el negocio en el largo plazo.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA

1 Antecedentes de la práctica de Luís Fuentes R.

- Descripción de la empresa

Arbeit Chile posee dos áreas de trabajo, los cuales son el manejo integrado de plagas y Aseo Industrial, prestando servicios principalmente a la Quinta Región y ciudades aledañas. Los clientes principales son empresas frutícolas, manufactureras, de servicios retail, hospitalarias, inmobiliarias, Hoteleras, centros comerciales, etc. Atendiendo además en las áreas urbanas a condominios, edificios, casas particulares, centros de veraneo y otros. Posee dos áreas de trabajo, manejo integrado de plagas y Aseo Industrial, prestando servicios principalmente a la Quinta Región y ciudades aledañas. La razón social de la empresa es sociedad comercial y de servicios Arbeit Chile Ltda.

- Misión de la empresa

Lograr la fidelidad y satisfacción total de nuestros clientes a través de la solución dinámica y profesional de sus problemas y necesidades. Concientizar a

nuestros clientes en temas relacionados con: Manejo Integral de Plagas, Asesoría Sanitaria y el Respeto del medio ambiente

- Visión de la empresa

Ser reconocidos a nivel nacional como una de las mejores empresas de servicio de manejo de control de plagas y asesoría sanitaria con un enfoque hacia la solución de los problemas de nuestros clientes, competente, organizada, segura y confiable con una alta calidad en los productos que usamos y en los servicios que prestamos.

- Servicios de la empresa

Desratización, desinsectación, sanitización, desinfección, fumigaciones, desodorizaciones, control de Aves, termitas, aseo industrial en altura, venta de artículos y productos a empresas.

- Mercado

El mercado al que la compañía apunta es a todo el sector empresarial, hospitalario, comercial, industrial, aduana, educacional, urbano, etc. ubicados en la quinta región. Actualmente ha ganado importantes licitaciones, entre ellas el Hospital

Gustavo Fricke, el Hospital Naval, el Hospital Carlos Van Buren, todos los jardines JUNJI, Aduana de Valparaíso, U. Federico Santa María, Pontificia U. Católica de Valparaíso, U. de Playa Ancha entre otros.

- Antecedentes de la práctica

El cargo ejercido se denomina asistente de gerencia, cuya labor tuvo una duración de 288 horas efectivas. El área de desempeño fue en el departamento de gerencia de operaciones, el supervisor de práctica y evaluador ha sido el gerente de operaciones, don Francisco Toledo, quien fue el único jefe de Luis Augusto Fuentes Rozas.

- Descripción de las funciones realizadas

- Llevar el control de la agenda de la Gerencia.
- Apoyar en la logística de la materia prima, al interior y exterior de la empresa.
- Contestar y canalizar las llamadas telefónicas recibidas en la Gerencia.
- Organizar y controlar el archivo físico y computacional de la Gerencia.
- Contacto a proveedores extranjeros.
- Proporcionar información a otras Gerencias y Jefaturas en Oficinas de Apoyo.
- Controlar el personal a cargo.

- Contacto directo con clientes.

- Experiencia personal y aprendizaje

Estar bajo responsabilidad, me hizo madurar y crecer profesionalmente. Tuve que controlar a personas que eran expertas en lo que hacían (Yo no), por ejemplo al contador, del cual aprendí bastante en procesos de facturación y pagos, así como del manejo de caja y balances en un programa ERP. El tener contacto directo con los clientes me volvió un poco más seguro a la hora de hablar, debido a tener que estar constantemente hablando con dueños de fondos o gerentes empresariales quienes no siempre eran cortés producto de ciertas falencias en el servicio (a veces sucedía).

Lidiar con el gerente y los empleados era un asunto que constantemente me preocupaba, debido a la manera en la que el gerente reprendía a los trabajadores cada vez que estos fallaban. Esos momentos tensos me hicieron ser un líder, porque para evitar que los reprendieran de esa manera, asumí el rol de controlarlos y darles charlas para cambiar su manera de ver las cosas, logrando mejores hábitos y mayor rendimiento por parte de ellos.

2 Antecedentes de la práctica de Diego López G.

- Descripción de la empresa

Pólux S.A es una empresa dedicada a la asesoría para agrupaciones tanto públicas como privadas, en el manejo con los proveedores, actualizándonos en cuanto a los valores de mercado de piezas militares y computacionales, además de otra área de trabajo relacionada con asesorías profesionales en el área biomédica relativa a la adquisición, reparación, y mantenimiento de equipos médicos para lo cual se reúnen distintos grupos de trabajo cuya labor es la elaboración de presupuestos detallados participando como intermediario del gobierno en el área militar mediante el portal Chile Compra y sirviendo de asesoría para empresas privadas del ámbito tanto naval como biomédico.

- Misión de la empresa

La Misión de Pólux S.A es comercializar materiales eléctricos, equipos médicos, navales, herramientas de ferretería, artículos para la iluminación y algunos elementos para la construcción, que a su vez redunden en beneficio de la calidad de vida de los consumidores finales contando para ello con un equipo humano debidamente capacitado que satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes.

- Visión de la empresa

Pólux S.A, desea mantenerse como una empresa netamente familiar que se destaque por la calidad de sus productos, la eficiencia en el servicio a los clientes y el bienestar laboral y familiar de sus empleados.

- Servicios de la empresa

Servicios de importación de repuestos, partes o piezas para empresas públicas o privadas, asesorías de compraventa internacional, además de mantención y reparación de equipamiento médico.

- Mercado

Agrupaciones públicas como la Armada de Chile, además de empresas tanto públicas como privadas tales como sociedades comerciales de distinta índole, anónimas, de responsabilidad limitada, etc.

- Antecedentes de la práctica

El cargo ejercido se denomina asistente de compras internacionales, cargo que tuvo una duración de 288 horas cronológicas. La división en la cual fue ejecutada la práctica fue el departamento comercial, la supervisora y evaluadora de práctica fue la Sra. Andrea Díaz, quien ejerciendo su cargo de gerente comercial, y actuando como única Jefa, sometió a evaluación el desempeño del alumno Diego Ignacio López Gutiérrez.

- Descripción de las funciones realizadas

- Contacto con proveedores extranjeros.
- Atención a clientes nacionales.
- Confección de órdenes de compra, facturas, guías de despacho.
- Seguimiento a procesos de compra e importaciones.
- Tramitación aduanera de mercancía extranjera.
- Cálculo de provisiones para las importaciones.
- Confección de presupuestos de compra en conjunto con proveedores y presupuestos de venta a clientes.

- Experiencia personal y aprendizaje

Antes de emprender esta práctica se nos seleccionó en base a distintos requerimientos básicos tanto teóricos como prácticos, entre los cuales destacaban principalmente el desempeño en el área informática, solicitando manejo al menos intermedio de Excel, Word y Presentaciones Power Point, además de una entrevista en la cual se nos evaluó el nivel de inglés, y lo más importante el manejo en cuanto a las técnicas de negociación pero sin dejar de lado la forma de expresión y responsabilidad principalmente.

En una primera instancia se nos enseñó el diagrama organizacional de la empresa, luego de esto se nos dio a conocer la misión y visión de la compañía enseñándonos que lo que se buscaba era participar como intermediario en el tema de importaciones tanto para el gobierno en el área militar mediante el portal Chile Compra y además de asesoría para empresas privadas del ámbito tanto naval como biomédico con el objetivo de conservar la demanda de los presupuestos fiscales a modo de asegurar una cantidad suficiente que permita cubrir la demanda de dichos productos.

Posteriormente se nos brindó asesoría en el manejo con los proveedores, actualizándonos en cuanto a los valores de mercado de los distintos productos, donde los más cotizados eran piezas y partes de materiales militares y computacionales. Por otro lado existía otra área de trabajo relacionada con asesorías profesionales también en el área Biomédica relativa a la adquisición, reparación, mantenimiento y operación de equipos médicos para lo cual se conformaban distintos grupos de trabajo con presupuestos bien detallados facilitando el proceso de compra para los demandantes.

Como experiencia fue un gran aporte al conocimiento, aplicando gran parte de los conocimientos antes aprendidos en el aula y llevándolos a cabo de forma práctica tanto en el área de negociaciones u en otras como comercio exterior donde aplicamos las distintas tramitaciones aduaneras y documentos para el proceso de importación.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA

2.1 Planteamiento del problema

La mayoría de las empresas nacionales tienen como principal objetivo obtener el máximo de beneficios y utilidades posibles a partir del trabajo de los empleados. En Chile es una realidad, se ha avanzado, pero no lo suficiente como para asegurar que se respeten los valores y la dignidad de las personas que se desempeñan en la empresa.

Según un estudio de Adimark (2013), uno de cada tres chilenos se siente estresado. De acuerdo al portal economía y negocios (2015), se sostiene que los niveles de insatisfacción laboral sobrepasan el 59%, además los estudios de CHC-consultores (2013) han demostrado que los trabajadores más felices pueden incrementar en un 40% su productividad. Esto se resalta porque a pesar de que Chile se encuentre en el segundo país que más trabaja (2.029 horas anuales), según datos estadísticos de la organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE), también es el segundo país que menos produce.

Sabiendo que la competencia es cada vez más difícil de combatir, se debe fortalecer a la organización de alguna manera estratégica, una que incluya a los empleados como seres humanos con valores, derechos y altamente considerados, éste es un alcance que la cadena internacional Starbucks utiliza como una de sus principales ventajas competitivas. Por lo tanto se propone utilizar estrategias de marketing interno como clave para asegurar el correcto funcionamiento del servicio, ya que si al cliente le gusta el resultado lo más lógico es que vuelva, porque para alcanzar el éxito, se requiere de un empleado motivado, feliz y seguro de sí mismo, que además se sienta comprometido con la empresa voluntariamente.

2.2 Formulación del Problema

¿Qué tan importante es sentirse parte de la compañía?

¿Por qué el marketing interno es tan importante en el área de los recursos humanos?,

¿Influye el Marketing interno en el clima y desempeño laboral?

¿Está el desempeño del empleado directamente ligado con el éxito del negocio?

2.3 Objetivo General

- Examinar la influencia del Marketing Interno en el éxito de la cadena internacional Starbucks Coffee Company.

2.4 Objetivos Específicos

- Evaluar cómo actúan los empleados frente a los objetivos y metas propuestas por la cadena.
- Detallar de qué manera se les incentiva y capacita a los empleados para alcanzar las metas propuestas por la compañía.
- Identificar el pensamiento de los gerentes con sus empleados y viceversa.
- Especificar las políticas de personal que propone Starbucks para alcanzar el éxito.
- Generar información a partir de las encuestas realizadas a los clientes de la cadena acerca del servicio y el personal.

2.5 Justificación

El trato empresarial con sus empleados es un tema sumamente importante que debe ser mejorado en Chile. Recogiendo la sugerencia de un reconocido profesor de marketing, don Gerardo Castillejo, se ha optado por profundizar en el marketing interno, éste se encuentra comenzando a emerger, está sumamente ligado a los recursos humanos, sin embargo dentro de Chile no posee el interés que debiese tener. Si bien existen numerosos estudios, es necesario realizar un estudio más profundo, sólido, que llene de respuestas, y con nuevos enfoques teniendo en cuenta que el comportamiento nacional no es idéntico al de otros países.

El marketing interno no es realmente sólido en Chile, tampoco cuenta con gran reconocimiento por todas las empresas como se debería en el país, es más bien una iniciativa internacional, que necesita de conceptualizaciones, estrategias y profundizaciones consistentes que le den validez para llegar a ser parte primordial dentro de cualquier empresa nacional que desee tener éxito. Vía investigaciones, análisis y desarrollo se pretende profundizar en dicho tema, sirviendo de ayuda para llegar a ser un elemento imprescindible dentro de futuros estudios de negocios.

2.6 Tipo de investigación

Se ha decidido optar por una investigación exploratoria y descriptiva en base a un caso exitoso en materia de marketing interno, la cual servirá de apoyo para nuevas investigaciones. Parte del soporte de la investigación es la observación para maximizar ciertos detalles considerados cruciales y determinantes, además contará del apoyo de una entrevista a un gerente para la obtención de datos relevantes y la aplicación de encuestas tanto a empleados como a clientes. Se aplican estudios de carácter diagnóstico, recopilando rasgos, opiniones, características y observaciones. A pesar de contar con una gran cantidad de datos, ésta investigación será considerada como cualitativa, dado que en su gran mayoría se recurrirá a analizar y a describir más que a cuantificar.

Para complementar la metodología utilizada sobre análisis de caso, se usarán fuentes primarias a través de entrevistas, encuestas, discursos e investigaciones. También se hará necesario de fuentes secundarias, recurriendo a libros de textos físicos y virtuales. La investigación se limitará al marketing interno, no se profundizará en otros tipos de marketing aún si se encuentren relacionados, tampoco se enfocará en otros factores que puedan contribuir con el éxito para Starbucks que no tengan que ver con el marketing interno. La investigación se limitará a un local

ubicado en Avenida San Martín, de la ciudad de Viña del mar, Chile. El tiempo empleado alcanzaría dos semestres universitarios, equivalentes a un año.

2.7 Metodología para la elaboración de instrumentos de medición

La construcción de las encuestas a los clientes, a los empleados y la entrevista al gerente han sido previamente sometidas a la revisión de cuatro expertos, en primera instancia el director de estudios de postgrado de la universidad austral de Chile (UACH), el Dr. Hernán Poblete, en segunda instancia por el señor Ernesto Fernández Oyarzo quien es ingeniero comercial de la Universidad de Valparaíso, y en tercera instancia por el administrador público y profesor en la Universidad de Valparaíso don Galo López Zúñiga. Finalmente aprobada y corregida por el profesor guía de la tesis, el profesor Gerardo Castillejo.

2.7.1 Elaboración de la encuesta a clientes

El marco muestral está compuesto por personas de entre 25 y 39 años (público objetivo que busca Starbucks según “Kotler & Asmstrong”, Marketing, 2012), pertenecientes a Viña del Mar. El tamaño muestral deberá ser de 156 personas, referentes a una población de 82.631 (personas de entre 25 y 39 años habitando en

Viña del Mar). La validez del marco muestral será efectiva sólo si los encuestados cumplen con la correlación de ser clientes del local de Starbucks, ubicado en Av. San Martín de Viña del Mar, y cumplir con los requisitos anteriormente mencionados.

Además se consideró un margen de confiabilidad del 90% y un error máximo a aceptar del 4%. Suponiendo que los encuestados son clientes que no difieren drásticamente en sus pensamientos, se utilizará una desviación estándar de 0,3. La técnica de muestreo utilizada será no probabilística, con un muestreo por cuotas ya que los entrevistados serán preliminarmente segmentados, en base a ciertos parámetros (edad, ciudad, sexo, ocupación). La muestra se compondrá de personas que hayan estado consumiendo previamente en Starbucks.

El objetivo de la encuesta es establecer la perceptibilidad de los clientes y medir su nivel de satisfacción respecto al servicio brindado por los colaboradores de Starbucks, con el fin de justificar si la estrategia de marketing interno de la organización coincide con los resultados de la encuesta. La estructura de la encuesta consta de 3 preguntas cerradas dicotómicas, 3 preguntas cerradas pluricotómicas con opción única, y una pregunta cerrada pluricotómica con opción múltiple.

2.7.2 Elaboración de la encuesta a empleados

El marco muestral se compone de los 17 empleados del local Starbucks de Av. San Martín, Viña del Mar, Chile. La técnica de muestreo utilizada será del tipo no probabilístico con un muestreo por juicio ya que los entrevistados serán preliminarmente seleccionados. La muestra se realizará a personas que estén trabajando para Starbucks por un plazo mínimo de 3 meses.

El Objetivo de la encuesta es conocer el grado de compromiso, ambiente laboral, estado anímico y la relación de los empleados con sus superiores, además de si son considerados en la toma de decisiones, averiguando si el marketing interno está dando resultados.

La Estructura de la encuesta consta de una pregunta cerrada dicotómica, cinco preguntas cerradas pluricotómicas con opción única, y dos preguntas abiertas.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

3.1 Servicio

Con el desarrollo del crecimiento económico mundial se ha generado mayor interés y relevancia a los servicios. Existen diferentes tipos de servicios diversificados en variados ámbitos, por ejemplo: aquellos que están dedicados al rubro financiero, otros que van dirigidos al área de seguros, también aparecen los servicios de entretenimiento, de comunicación o de viajes por mencionar algunos. Entonces, ¿qué es un servicio y que lo caracteriza?, son diferentes los autores quienes lo definen.

Según explica Phillip Kotler (1997), servicio "es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico". (p 656), Para Lamb, Hair y McDaniel (2002): "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente" (p. 344).

La American Marketing Association (2006) define a los servicios como: "productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. Hoy, sin embargo, la mayoría de los productos son en parte tangibles y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, híbridas, pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles".

Por lo tanto se podría resumir la palabra servicio como la acción, que involucrando tiempo y esfuerzo ha de convertirse en algo que genera valor hacia otro individuo u objeto. Caduca una vez concluido el servicio, es imposible de palpar, por lo tanto son intangibles. Además el usuario beneficiario ve la ejecución del ser servicio en el mismo momento en que recibe el beneficio y finalmente, una característica

importante del servicio es que no es posible ser dueño de este, es decir, no se puede tener la propiedad del servicio.

3.1.2 Características del servicio

Según Kotler & Keller (2012), los Servicios poseen cuatro características distintivas:

A) **INTANGIBILIDAD:** A diferencia de los productos físicos, los servicios no pueden verse, saborearse, sentirse, escucharse u olerse al comprarlos. Una persona que se somete a una cirugía plástica no puede ver los resultados antes de la compra, de igual manera que el paciente de un psiquiatra no puede saber el resultado exacto del tratamiento. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscarán evidencia del nivel de calidad haciendo inferencias a partir del lugar en que se presta el servicio, las personas, el equipo, los materiales de comunicación, los símbolos y el precio. Por lo tanto, la tarea del proveedor de servicios consiste en “manejar la evidencia” para “hacer tangible lo intangible”.

B) **INSEPARABILIDAD:** Mientras que los bienes físicos son fabricados, inventariados, distribuidos y posteriormente consumidos, los servicios generalmente son producidos y consumidos de manera simultánea. Un corte de cabello no puede almacenarse ni producirse sin el estilista; el proveedor forma parte del servicio. En

vista de que muchas veces el cliente también está presente, la interacción entre el proveedor y el consumidor es una característica especial del marketing de servicios.

C) **VARIABILIDAD:** Debido a que depende de quién los provee, cuándo, dónde y a quién, la calidad de los servicios es altamente variable. Algunos médicos tienen una excelente manera de tratar a sus pacientes hospitalizados, mientras otros son menos empáticos.

D) **CADUCIDAD:** Los servicios no pueden almacenarse, así que su caducidad puede ser un problema cuando hay fluctuaciones de la demanda. Las empresas de transporte público deben poseer mucho más equipo debido a la demanda en las horas con mayor tráfico, lo cual no ocurriría si la demanda fuera constante durante el día; algunos médicos cobran a sus pacientes las citas a las que éstos no asisten, porque el valor del servicio (la disponibilidad del médico) solamente tiene vigencia en el momento de la cita. (p. 358- 361).

Resumiendo, los servicios poseen la propiedad de no ser tangibles, se reproducen heterogéneamente (no se efectúan del mismo modo). El cliente necesita de alguien que lo atienda (transformándolos en inseparables) y finalmente caducan en cuanto el servicio ha sido realizado (no se puede guardar).

3.1.3 Calidad del servicio

Un servicio puede ser excelente, regular o un fracaso, por lo tanto es necesario entender el concepto “calidad del servicio”. Para empezar, la calidad del servicio difiere de la calidad del producto en varios aspectos, por ejemplo: el producto puede ser revisado antes de ser entregado al cliente, muy por el contrario el servicio es realizado en el momento, siendo necesario que sea ejecutado correctamente en el instante.

No es posible que todos los servicios sean ejecutados del mismo modo a cada cliente (No existe la homogeneidad de atención), por lo que podría diferir entre una atención y otra, a diferencia de los productos que al ser estandarizados si es posible. Los seres humanos son diferentes, con momentos buenos y malos, con diferencias en gustos y expectativas, por ejemplo: es posible que un cliente sienta agradable la atención del mesero, mientras que a otro cliente no le agradó porque no le parece correcto que el mesero estreche la mano al saludar, a diferencia del primer cliente que siente necesario tender la mano al saludar, entonces, ¿cómo entender el significado calidad de servicio si es algo subjetivo?.

Para Enrique Muller de Lama (1999) la calidad de servicio “consiste en cumplir expectativas del cliente” (p. 56). Por su parte Ruben Helouani (1993) cita “Son los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación y el uso”. (p. 18). En tanto Pedro Larrea Angulo (1991) sostiene que “Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados en el conjunto de elementos cuantitativos y cualitativos de servicio”. (p. 82).

A partir de todo lo mencionado anteriormente, se definirá a la calidad del servicio como el grado de satisfacción que generó al cliente el servicio brindado, que además ha sido ajustado a sus necesidades individuales y a sus propios requerimientos. Entonces si se tuviera que diseñar una escala de medición, la mejor escala sería el nivel de satisfacción generado a los clientes.

3.2 Marketing interno

Son varios los autores que explican a su modo el significado de marketing interno, sin embargo el concepto ha ido variando, progresando y transformándose. No existen metodologías ni estrategias claras, concisas y firmemente aceptadas por todos, no obstante todos los autores están de acuerdo en que para que sea efectivo, todos los departamentos de marketing y recursos humanos deben trabajar conjuntamente en función de lograr un mismo objetivo.

Según la agencia de marketing Neoattack (2015), se ha comprobado que un trabajador contento, motivado y fiel a la compañía puede rendir hasta el doble que un trabajador descontento o indiferente a esta. Es por esto que las grandes corporaciones ya están implementando planes de marketing interno entre sus filas a través de un trabajo conjunto entre directivos y recursos humanos para conseguir mejorar el ambiente laboral, ayudar a la armonía entre los departamentos y obtener una mayor productividad consiguiendo que los trabajadores estén contentos con la empresa en la que trabajan.

Para Kotler y Keller (2012), "El marketing interno consiste en la tarea de contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos que quieren atender bien a sus clientes. Asegura que todos en la organización adopten los principios adecuados de

marketing, en especial los miembros de la alta dirección. Los especialistas en marketing inteligentes reconocen que las actividades dentro de la empresa pueden ser tan importantes —o incluso más importantes— que las que se dirigen hacia afuera de la empresa. No tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que el personal de la empresa esté listo para darlo”. Además “El marketing interno requiere de una alineación vertical con administradores de alto nivel y una alineación horizontal con otros dos departamentos, de tal forma que todos entiendan, aprecien y que apoyen el esfuerzo del marketing” (p. 21-22).

Según Berry y Parasuraman (1991) “marketing interno es la filosofía de tratar al empleado como un cliente interno” y consecuentemente “satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos, la empresa aumenta su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos”. Finalmente Serna (2007) dicta que el Marketing Interno puede definirse como el conjunto de políticas o técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estructuras, estrategias y demás componentes, a un “mercado” constituido por unos “clientes internos”, los trabajadores, que desarrollan su actividad en ella, con el fin de incrementar su motivación y, consecuentemente, su productividad.

Sintetizando, se definirá al marketing interno como la acción de conseguir que el empleado (quien pasa a ser un cliente interno para la empresa) mejore su desempeño laboral al mejorar su nivel motivacional. A este cliente interno es a quien se le ha de

vender la idea empresa, con el objetivo de que se sienta parte de la compañía, que comparta sus metas, políticas y valores empresariales. Para conseguir que el marketing interno funcione, entonces se requiere de la participación conjunta de todos los departamentos de la corporación.

3.2.1 Objetivos del marketing interno

Albert Bir (2015) Dice que los objetivos del marketing interno se dividen en:

- a) Orientar la actividad hacia el público objetivo: el final de todo el proceso es conseguir captar la atención del cliente y que éste reconozca la empresa por unos determinados valores, los mismos que él quiere encontrar en una compañía.
- b) Desarrollar una estrategia organizativa dentro de la empresa: todo el análisis alrededor del marketing interno obliga a la empresa a mirarse a sí misma para revisar y controlar todos sus procedimientos y recursos. Por lo tanto, es una excelente oportunidad para reorganizar aquellos equipos que no funcionan con la máxima eficiencia o para valorar si el personal dispone de las aptitudes y actitudes deseadas.
- c) Convencer a los recursos humanos que las estrategias que se siguen son las adecuadas: puede que, dentro de la propia organización, existan dudas sobre el funcionamiento de la empresa y algunas estrategias que se desempeñan. Para disipar

cualquier inconveniente, hay que transmitir toda la información necesaria y responder a todas las cuestiones que los empleados hagan llegar a los responsables del desarrollo del marketing interno.

d) Definir unos valores y misión a partir del conocimiento de las necesidades y preferencias de los clientes, la empresa querrá ser reconocida en unos determinados parámetros en el mercado. Estos valores tienen que ser compartidos también por los empleados, que son los que transmiten toda esta información al cliente final.

3.2.2 Comparación entre marketing general y marketing interno

TABLA 1: Comparación de Marketing General y Marketing interno

Marketing General	Marketing Interno
Cliente	Trabajador
Producto o servicio	Empresa
Técnica de ventas	Comunicación interna
Fuerza de ventas	Equipo Directivo
Objetivo	Incrementar la motivación

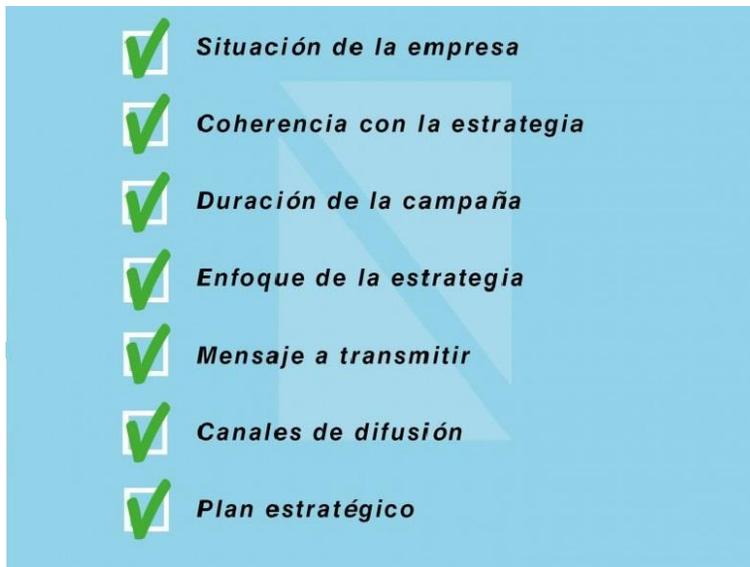
Fuente: Obra de Javier Barranco (2007)

Haciendo referencia a la semejanza que Barranco ha realizado (ver tabla n.º1), se traduce de la siguiente manera: Primero, el cliente interno para la empresa es el trabajador, a él es a quien se le ha de vender la idea de empresa. Téngase en cuenta que esto implica conocer sus deseos, necesidades, anhelos, fortalezas y debilidades para transformarlos en fortalezas y oportunidades, por lo tanto el empleado es el interlocutor con el que se negocia. Lo que se le vende al cliente es la empresa con una serie de características finales, entre ellas mejores condiciones laborales, mayor participación por parte de los estamentos, mejor clima laboral, mayor integración y motivación, mayor productividad. Sin embargo, para vender la empresa se ha de recurrir al Plan de Comunicación Interna, de este modo se podrá transmitir políticas, objetivos y acciones.

En cuanto a la fuerza de ventas (constituida por el equipo directivo), sólo es posible integrar una gestión de Recursos Humanos desde el punto de vista del marketing si se cuenta con una dirección participativa. El marketing interno es una estrategia de la Dirección. El tema principal es cómo desarrollar, entre los empleados, un interés por los clientes. El fin último u objetivo final que se pretende alcanzar es el de la motivación global de los trabajadores para aumentar la productividad global.

3.2.3 Propuesta para un marketing interno exitoso

FIGURA 1: Siete puntos clave para un correcto marketing interno



Fuente: Neoattack (2015)

Según se indica en la Figura n.º1, el desarrollo de cada uno de los siete puntos es:

- Definir objetivos: La definición clara de los objetivos es el primer paso para trazar el plan para conseguirlos. Si no sabes a dónde vas por mucho que camines nunca llegarás. Ejemplo: Un objetivo puede ser lograr que los empleados alcancen un alto grado de compromiso con la marca en el próximo año repercutiendo esto en un aumento del 5% en la productividad.

- Segmentar exhaustivamente: Segmentar los distintos tipos de empleados para realizar distintas acciones en función de sus perfiles sociológicos, necesidades, puestos de trabajo, localización geográfica, expectativas, etc. Ejemplo: Podremos ver trabajadores con hijos, solteros, con dos trabajos, hombres mujeres, que vivan lejos, que les preocupe ascender, que quieran estabilidad laboral, que estén de prácticas, etc.
- Vender el producto: El producto deberá enfocarse desde distintas ópticas en función del segmento de mercado al que nos dirijamos. Al no ser un producto que contenga una única cualidad podremos utilizar esta variable para mostrar las bondades más convenientes del mismo en cada caso. Ejemplo: A un trabajador con hijos le interesará la nueva política de conciliación de la vida familiar de la empresa más que a otro que no los tenga.
- Planear: Planea cómo venderás el producto a tus empleados en función de los objetivos propuestos, las características de estos y el producto. Programa cada acción de marketing interno distribuyendo el presupuesto correctamente, estableciendo fechas, y delimitando cada detalle con exactitud. Ejemplos de planes de acción: Sorteos, concursos, regalos y planes de incentivos como recompensa para aquellas personas que se vinculen a la empresa en las redes sociales o que sean los mejores embajadores de la marca. Promociones a distintos colectivos como ayudas en sanidad privada para los más mayores, detalles por nacimiento, ampliar el tiempo de lactancia,

planes de financiación con cuotas menores que las del banco a modo de recompensa por objetivos, etc.

- Comunicar: Planea la comunicación desde los canales, y acciones a realizar hasta la preparación de creatividades, soportes publicitarios o medios técnicos, materiales y humanos en los que te apoyarás para la campaña de marketing dirigida a clientes.

3.3 El cliente interno

Para entender que es un cliente interno, se partirá explicando según las normas internacionales ISO 9000 (año 2000), un cliente es la Organización o persona que recibe un producto. Un Producto es el Resultado de un proceso, y un Proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas. Por lo tanto, toda organización o persona que reciba el resultado del proceso o satisfacción de una necesidad se puede considerar un cliente.

Entonces, el cliente interno es el elemento dentro de una empresa que toma el resultado o producto de un proceso como recurso para realizar su propio proceso. Después, entregará su resultado a otro trabajador de la empresa para continuar con el proceso hasta acabarlo hasta ponerlo a la venta, y que lo adquiera el cliente externo. Por lo que, cada trabajador es cliente y a su vez proveedor dentro de la empresa.

El cliente interno debe tener información para entender el trabajo que debe llevar a cabo desde su punto de vista, de la empresa y del cliente. Además, el cliente interno debería ver la formación como una oportunidad personal y también propia de la empresa ya que se supone, es algo positivo para él. El cliente interno debe proporcionar información importante que surja de su trato con el cliente externo como de los productos, con el fin de mejorar su trabajo. También, debe poseer una visión global de la empresa por lo que debe conocer el funcionamiento de todas las áreas. Para que todo aquello sea posible, el cliente interno debe sentirse identificado con la compañía, su misión, sus objetivos y valores, además de sentirse sumamente motivado.

3.3.1 Necesidades del cliente interno

Entendiendo que el cliente interno es un ser humano como cualquier otro, se le ha de satisfacer las necesidades, que según Maslow (1943) son cinco: Las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, autoestima y autorrealización.

Las necesidades fisiológicas son aquellas necesidades básicas, tales como respirar u orinar, las necesidades de seguridad son referidas al sentido de protección ya sea de la seguridad de su persona, así como de sus bienes o estabilidad laboral, las necesidades sociales son las del sentido de pertenencia a algún grupo, la aceptación y

creación de amistades, las necesidades de autoestima tienen que ver con la confianza en sí mismo, valorarse a sí mismo, pudiendo ser mejorada gracias a la acción del reconocimiento por parte de otros por dar un ejemplo. La necesidad más importante que atañe para tener un gran cliente interno, es la necesidad de la autorrealización, es ahí donde la compañía debe lograr llegar, porque ésta es la necesidad de crecer ser, del crecimiento pero sólo llega si se han alcanzado las necesidades anteriores. (Como se citó en Idalberto Chiavenato, 2001, p.72-74).

3.4 Recursos Humanos

En un ambiente competitivo de negocios, las personas marcan la diferencia. Jaime Maristany (2012) explica que “recursos humanos es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas con la sociedad”. Además señala que “en las empresas, recursos humanos es el área dedicada a los temas que tienen que ver con las personas. Es una función staff, es decir, asesora, y como tal su responsabilidad es la de dar consejo, ayudar y proveer herramientas a la línea para que ésta actúe. Pero no es responsable por la relación, porque es el supervisor de cada nivel el que mantiene la relación cotidiana y, por lo tanto, quien la pueda mejorar o empeorar con actitudes o gestos que están fuera del alcance de recursos humanos”.(p 11-12)

Para las empresas los humanos dan un valor altamente necesario, son la razón del funcionamiento, crecimiento o decrecimiento de la empresa. Sin embargo no todas las empresas dan el mismo trato a sus funcionarios, inclusive dentro de una misma empresa no se otorga el mismo trato a todos sus trabajadores, por ejemplo, un gerente que tiene baño propio, mientras los empleados usan baño común, o gerentes que tratan mejor a un empleado que a otro, simplemente por tener mayor afinidad.

El capital humano es un tema potente que ha de ser mejorado, en Chile aún no se ha logrado un avance realmente significativo. Un trabajador contento, es un trabajador productivo, aquello es un claro ejemplo de lo que las multinacionales norteamericanas más exitosas tales como Apple, Timberland, Starbucks o Netflix han plasmado en su esquema.

3.4.1 Relación entre recursos humanos y marketing interno

El marketing interno se está imponiendo como nuevo sistema de gestión de los recursos humanos. La sociedad ha ido cambiando, hoy en día los empleados están cada vez más comunicados con el mundo, poseen mayores conocimientos por el mayor acceso a la educación y a la información, a su vez se han vuelto más críticos, con mayores requerimientos para mantenerse dentro de una compañía, las expectativas han ido creciendo y además están cada vez más protegidos por leyes laborales. Por lo tanto es importante e imprescindible comprender que los capitales humanos ya no son la mano de obra barata sin voz que solían ser, por ende es más complejo mantenerlos motivados.

Los empleados dejan de ser trabajadores y se transforman en clientes para la empresa, a los que se les denomina clientes interno, con necesidades que han de ser satisfechas y con una mayor complejidad para sentirse parte de la compañía, de modo que no basta con tener un departamento de recursos humanos, también es necesario contar con una estrategia de marketing interno que lo sostenga.

3.5 Desempeño laboral y motivación

Son diferentes las razones básicas por las que ciertas personas deciden entrar a una organización, siendo las más relevantes ganar dinero para sobrevivir, realizarse profesionalmente, y ser reconocidas. Entre más tiempo se encuentre ejerciendo el empleado mejor será la productividad, dado que al tener la experiencia ejecuta de mejor manera su labor que aquella persona que posee menos experiencia, a su vez aquel funcionario que se encuentre más motivado también se desarrollará mejor que aquel que no lo esté, por lo tanto la compañía necesita buscar motivos que logren que el colaborador quiera ser parte de la empresa, prolongue su estancia en la empresa el mayor tiempo posible y que además se sienta motivado diariamente.

Krech, Crutchfield y ballachey (1962) postulan que “los actos del ser humano son guiados por su propio conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé), sin embargo preguntarse por qué actúa de ésta o aquella manera corresponde al campo motivación. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano”. (Como se citó en Idalberto Chiavenato, 2001, p. 68)

Hezberg (1959) propone que la motivación de las personas depende de dos factores, por un lado existen los factores higiénicos (ambiente externo): Condiciones de trabajo, comodidad, políticas de organización y la administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salarios, estabilidad en el cargo, relaciones con los colegas. Por otro lado existen los factores motivacionales (trabajo del individuo): Delegación de la responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos, simplificación del cargo, ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente). Entonces Hezber explica que para introducir mayor motivación al cargo, se debe aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. (Como se citó en Idalberto Chiavenato, 2001, p. 76-77).

Vroom (1964) muestra tres condiciones que inciden en que una persona pueda desear un aumento en la productividad, primero los objetivos personales del individuo, pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, reconocimiento y trabajo interesante. Segundo la relación percibida entre consecución de objetivos y alta productividad. Si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuerte motivación por producir más, sin embargo, si por producir más sufre rechazo por sus compañeros de trabajo, entonces podría producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción

informal (producir más puede significar rechazo del grupo). Finalmente la tercera condición es la percepción de su capacidad para influir en su productividad. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado. (Como se citó en Idalberto Chiavenato, 2001, p. 80).

Sintetizando, el desempeño laboral se encuentra directamente ligado con la motivación que el cliente interno pueda tener, esta motivación puede variar de acuerdo a sus necesidades (que deben ser satisfechas). Además varía de acuerdo a lo que la persona persigue o le motiva más. Por ejemplo: los incentivos, las relaciones sociales dentro del grupo de trabajo, metas personales, o el sueldo entre otros. Finalmente, son las fuerzas externas las que incidirán en el comportamiento de la persona.

CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Reseña Histórica

En 1971, en el mercado de Pike Place en Seattle, abre sus puertas la primera tienda Starbucks. Su nombre deriva de la mítica novela “Moby Dick” de Herman Melville, que evocaba el aspecto romántico del mar y la tradición marinera. Starbucks era el nombre perfecto para una tienda que importaba los más refinados cafés del mundo para la gente de Seattle, tal como lo hacían los antiguos comerciantes de café. En sus inicios “Starbucks Coffee Tea and Spices”, solo vendía café en grano, té y especias; es en los años ochenta cuando el concepto de Starbucks Coffee cambia, para convertirse en lo que es hoy.

Howard Schultz, actual presidente de la Corporación y su verdadero gestor, se incorpora a Starbucks en 1982. Gracias a un viaje a Italia, conoce la cultura del Espresso y queda fascinado con la popularidad de los “Espresso Bars”, percibiendo su potencial en Seattle. El tiempo le dio la razón. Después de probar los Lattes y Mochas, Seattle se enamora del café. Durante los noventa, Starbucks comienza su crecimiento. Primero se expande a otras ciudades de los Estados Unidos; luego al resto del mundo.

4.2 Visión

Cada establecimiento forma parte de una comunidad, y tomamos en serio nuestra responsabilidad como buenos vecinos. Queremos ser bienvenidos dondequiera que hagamos negocios. Somos capaces de contribuir positivamente por que trabajamos para conseguir una unión entre partners, clientes y comunidad para cooperar cada día a día. Ahora nos damos cuenta de que la dimensión de nuestra responsabilidad y nuestro potencial para hacer el bien son aún mayores que antes. Una vez más, el mundo espera que Starbucks dicte la nueva pauta. Seremos líderes.

Sabemos que cuando cumplimos con estas áreas, cosecharemos el mismo éxito que recompensa a nuestros accionistas. Responderemos íntegramente por la perfección de cada uno de estos elementos, para que Starbucks, y todos los que se relacionan con nosotros, podamos perdurar y prosperar (Starbucks 2015).

4.3 Misión

Inspirar y nutrir el espíritu humano. Solo una persona, una taza de café y un barrio al mismo tiempo. Estos son los principios que rigen el cumplimiento de nuestra misión día a día (Starbucks 2015)

4.3.1 Principios que rigen el cumplimiento de la misión Starbucks

Según Starbucks (2015), los siguientes son los principios que rigen a la misión de la cadena:

a) Nuestro café

Siempre ha sido y será una cuestión de calidad. Nos apasiona saber que tenemos un compromiso socialmente responsable con los proveedores de los mejores granos de café, esmerarnos en tostar los granos y mejorar la vida de la gente que los cultiva. Nuestro profundo interés en todos estos aspectos hace que nuestro trabajo jamás termine.

b) Nuestros partners

Se nos llama partners, porque lo que hacemos no es solo un trabajo, es nuestra pasión. Juntos, adoptamos la diversidad para crear un lugar que nos permita a cada uno ser auténtico. Siempre nos tratamos con respeto y dignidad. Nos valoramos de acuerdo a este principio.

c) Nuestros clientes

Cuando nos entregamos de lleno a lo que hacemos, nos relacionamos con nuestros clientes, reímos con ellos y les levantamos el ánimo, aunque sea por un instante. Es cierto que comenzamos nuestro trabajo con la promesa de una bebida preparada a la perfección, pero es mucho más que eso. En realidad, se trata de relacionarnos con las personas.

d) Nuestras tiendas

Cuando nuestros clientes logran experimentar esta sensación de pertenencia, nuestras bebidas pasan a ser un refugio, un alto a las preocupaciones de fuera, un lugar para reunirse con los amigos. Se trata de disfrutar al mismo ritmo de la vida: a veces pausado y con tiempo para saborearlo, otras veces más acelerado, pero siempre rodeados de auténtico calor humano.

e) Nuestra comunidad

Cada tienda forma parte de una comunidad, y tomamos en serio nuestra responsabilidad como buenos vecinos. Queremos ser bienvenidos dondequiera que hagamos negocios. Somos capaces de contribuir positivamente porque trabajamos para conseguir una unión entre nuestros partners, clientes y a la comunidad para cooperar

día a día. Ahora nos damos cuenta de que la dimensión de nuestra responsabilidad y nuestro potencial para hacer el bien son aún mayores que antes. Una vez más, el mundo espera que Starbucks dicte la nueva pauta. Seremos líderes.

f) Nuestros accionistas

Sabemos que cuando cumplimos con estas áreas, cosecharemos el mismo éxito que recompensa a nuestros accionistas. Respondemos íntegramente por la perfección de cada uno de estos elementos para que Starbucks, y todos los que se relacionan con nosotros, podamos perdurar y prosperar.

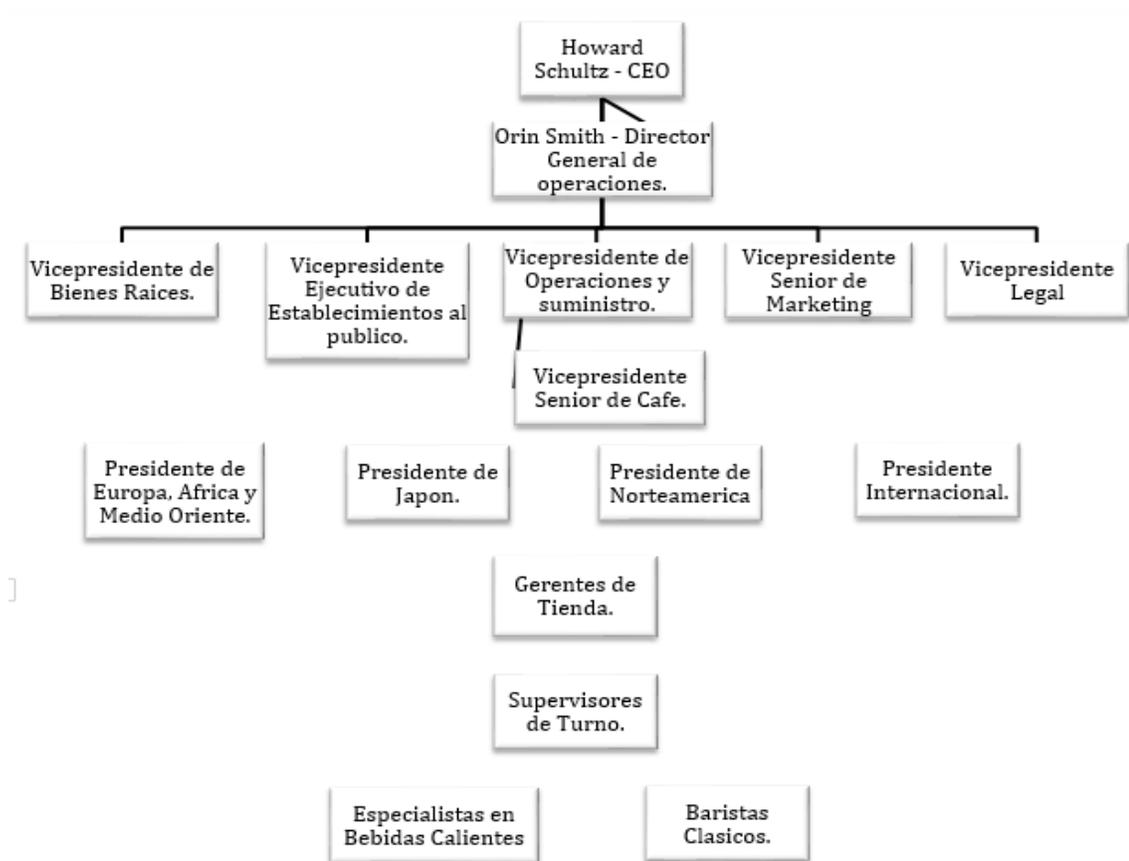
4.4 Productos y Servicios

En base a Starbucks Coffe Company (2015), la cadena ofrece una amplia gama de productos entre bebidas y alimentos frescos. Las bebidas son elaboradas artesanalmente, con variedades de ingredientes de la más alta calidad provenientes de todo el mundo, existen más de 87.000 posibles opciones de bebidas para preparar, el producto principal de Starbucks es el café, un dato curioso es que un café Venti de Starbucks tiene 320 miligramos de cafeína, cuatro veces más que lo que contiene un Red Bull, denotando la alta calidad del café Starbucks. El hecho de poder generar diferentes opciones de bebidas logra que el producto sea personalizado para el gusto

del cliente. En cuanto a los alimentos frescos, se encuentran variedades de sándwiches, bocadillos frescos y especialidades de repostería, usando ingredientes sencillos pero de alta calidad, lo más sano posible, por ejemplo la ensalada cesar o el sándwich de pavo.

4.5 Diagrama organizacional

FIGURA 2: Estructura Organizativa



Fuente: Jaime Lastra, Caso Starbucks (2010)

La estructura de Starbucks Corporation según Erin Schreiner (2013) no es común: Los ejecutivos de la empresa supervisan desde la sede central en la ciudad de Seattle, Washington, siendo el señor Howard Schultz su Director ejecutivo (CEO). Posteriormente en cada país se sitúan los gerentes de distrito que supervisan los grupos de tiendas regionales. Estos gerentes informan directamente a Starbucks Corporation. En cada tienda, el gerente actúa como jefe. Debajo de este gerente de tienda se encuentran los supervisores de turno que actúan como gerentes en ejercicio cuando el gerente de la tienda no está. Debajo de los supervisores de turno se encuentra el resto de los empleados, a quienes se hace referencia como camareros.

4.6 Servicio de Cafetería Starbucks

Para Starbucks el concepto servicio significa ofrecer café de alta calidad en un ambiente cómodo y acogedor, tanto para momentos de ocio como para encuentros de trabajo. Crean una experiencia única para cada cliente mediante una combinación perfecta entre estilo de sofás, sillones, barras, taburetes, y mesas donde se pueda disfrutar de un buen café en compañía de alguien o leyendo un buen libro o revista, pudiendo estar en el local o afuera.

Algunas características del servicio Starbucks según Alfredo Huerta (2011), son:

- Servicios explícitos: El tiempo de espera por el café es de 3 minutos promedio, recibir el mismo producto estandarizado en cada visita, un ambiente agradable en un sitio limpio. Además de Música y ambiente acorde al lugar.
- Servicios implícitos: posee dos, el estatus te da comprar un café Starbucks y el hecho de no tener que prepararte el café.
- Servicio intangible: El servicio va direccionado al cliente, es un servicio personalizado y el personal siempre atenderá gustoso y alegre.
- Servicio heterogéneo: Todo cliente debiese ser atendido de la misma manera, se espera que el cliente sabe lo que espera cuando ingresa a un Starbucks, además del énfasis en el tiempo de atención, calidad del producto y servicio.
- Servicio perecedero: Aunque el producto lleva un inventario, el servicio no lo es, existen horas de alta demanda donde se pueden perder clientes.

- Servicio simultáneo: La capacidad del establecimiento y el servicio están balanceados para evitar filas.

4.7 Satisfacción al Cliente para Starbucks

En base a lo narrado por Hector Nuñez (2015): Starbucks ha entendido que es muy difícil generar satisfacción a los clientes si antes no se crea una identidad corporativa entre sus propios empleados. La compañía utiliza el concepto de satisfacción total al cliente, los empleados de todas las tiendas Starbucks reciben una formación totalmente enfocada a la orientación al cliente. Por instrucción de los gerentes cada cliente será tratado por su nombre y se les guía a los partners a recordar sus gustos y preferencias para poder aconsejarlos en cada preparación, una manera de hacer sentir único y especial a cada cliente.

La filosofía de la compañía se eleva un peldaño más arriba, comenzando por tratar a sus empleados o baristas como socios, formándolos como expertos de la compañía, dándoles un trato preferencial y haciéndolos partícipes de ciertas decisiones dentro de la tienda, logrando maximizar la satisfacción de los clientes y a su vez se han disminuido los índices de rotación de empleados. Por otro lado la empresa entiende el negocio más como un servicio que como un bien de consumo, y es aquí donde emerge la clave diferenciadora de la compañía, de modo que se ofrece una

experiencia, mezcla de un ambiente agradable, relax, esparcimiento, o simplemente un punto de encuentro, con un café distinto y de alta calidad. Se busca la fidelización del cliente permitiéndoles a los propietarios reducir su inversión en publicidad pues se genera automáticamente un vínculo entre el cliente y la compañía que los hace regresar a la tienda, hecho que significa una mayor rentabilidad a largo plazo.

Con el fin de evaluar la calidad de la atención de cada sucursal Starbucks, fue creada la iniciativa de dar un código a cada cliente para ingresar en la página web de la empresa, la idea es motivarlos a concluir la evaluación, luego se les entrega un código nuevo para cambiarlo por su café favorito en cualquier local.

4.8 Éxito de la cadena internacional Starbucks

La cadena Starbucks es la compañía de servicios de cafetería de mayor reconocimiento en todo el mundo. Además de ser líder en su rubro, posee un éxito indudable y difícil de igualar, para corroborar estas afirmaciones se entregarán datos duros y objetivos que lo demuestran.

GRÁFICO 1: Evolución del precio de las acciones desde el año 1992 al año 2015

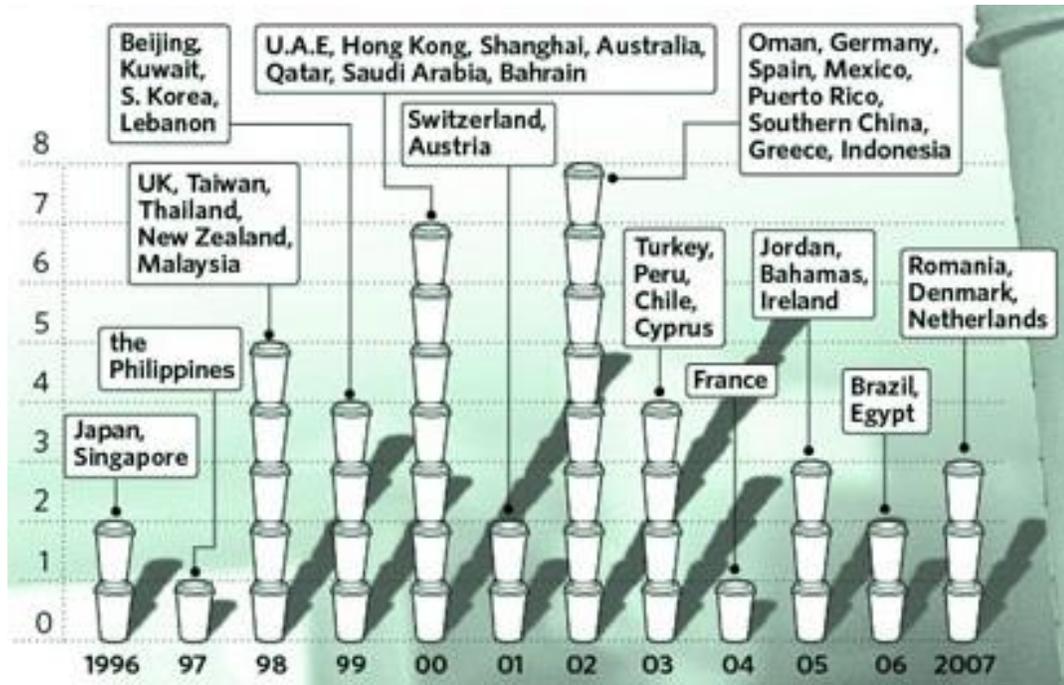


Fuente: Yahoo Finanzas (2015)

El gráfico n.º1 muestra la evolución del precio de las acciones de la compañía en dólares desde su lanzamiento en la bolsa, el 26 de junio del 1992, hasta la actualidad. A partir de éste se extrae que el 26 de junio del año 1992 la acción inicio con un precio de 0,3477 dólares llegando hasta los 59,92 dólares el día 14 de diciembre de 2015, lo que representa un crecimiento de un 17.133%, algo sin precedentes.

En el año 1992 Starbucks comienza a cotizar en la bolsa de estados unidos, seguido de esto, se ejecuta un agresivo proceso de expansión geográfica basado en la fundación de tiendas en las principales arterias de cada ciudad, cercanos a servicios de transporte. Con todos estos avances, a finales de los 90 se llegaron a abrir 7 cafeterías diarias y en términos bursátiles, las acciones se triplicaron logrando los 20.000 millones de dólares.

FIGURA 3: Los 42 países fuera de Estados Unidos con tiendas Starbucks



Fuente: Thomson (2008)

Como se visualiza en la figura n°3, en el eje de las coordenadas "Y" se aprecia el número de países donde se ha expandido la marca, en tanto, en el eje de las coordenadas "X" se observan los años, comenzando por el año 1996 hasta llegar al año 2007, alcanzando 42 países en todo el orbe hasta esa fecha. Además por cada año se muestra en qué países se introdujo la compañía, siendo el año 2002 uno de los más relevantes, debido al ingreso a Alemania y España, marcando un hito producto a la férrea defensa que opusieron los respectivos mercados locales. Durante el año 1996 se habían abierto las primeras 2 tiendas fuera de Estados Unidos, una en Japón y otra en

Singapur. Para el año 2007 la compañía contaba con presencia en 42 países. El año 2003 se inauguró la primera tienda en Chile.

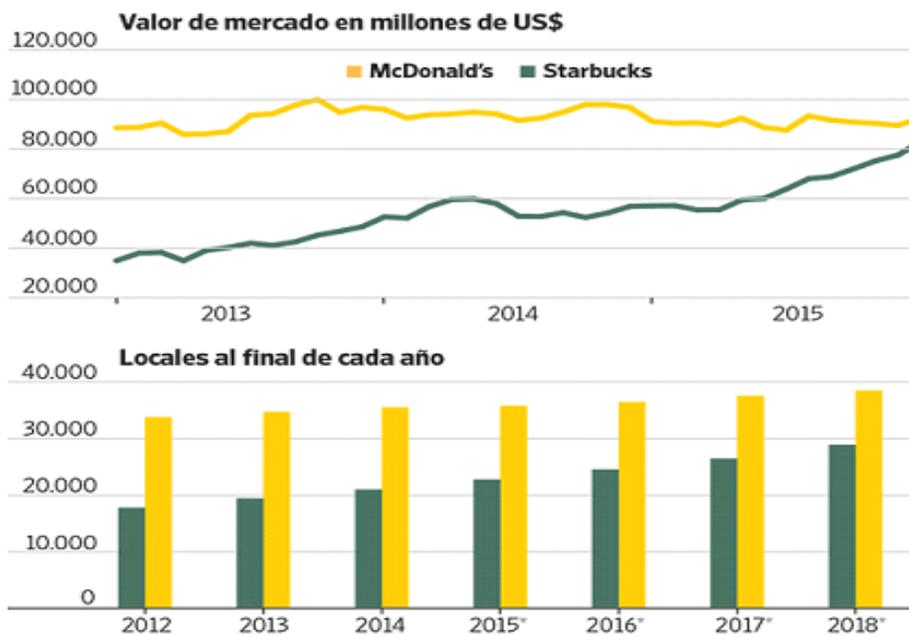
FIGURA 4: Número de tiendas Starbucks a nivel mundial.



Fuente: Consultora Loxel Geomatics (2015)

En la Figura n.º 4 se puede apreciar la expansión de la marca a nivel mundial, exceptuando al continente africano que cuenta con una presencia nula. De acuerdo a la consultora Loxel Geomatics (2015), los últimos datos en relación a la actividad de la marca indican que a la fecha 11 de noviembre del 2015 se contabilizan 23.097 tiendas repartidas en 66 países alrededor del mundo. La expansión continúa firmemente.

GRÁFICO 2: Crecimiento del valor de mercado de Starbucks y McDonald's.



Fuente: The Wall Street Journal (2015)

La cadena Starbucks probablemente se convertirá en la mayor empresa de restaurantes del mundo por valor de mercado (ver gráfico n.2), eclipsando a McDonald's y su capitalización bursátil de US\$95.000 millones. El valor de mercado Starbucks a la fecha 6 de agosto 2015 alcanza los US\$86.000.

La línea amarilla muestra el progreso del valor de mercado de McDonald's, mientras que la línea verde la de Starbucks, del mismo modo las barras amarillas representan la cantidad de locales de McDonald's, en tanto las verdes a Starbucks. Como se puede apreciar en el gráfico, el crecimiento del valor de mercado Starbucks en comparación a McDonald's, en un mismo periodo de tiempo, con menor cantidad de locales que McDonald's, pero con un mayor crecimiento de locales, hacen concluir que Starbucks tiene una mayor rentabilidad y a menor riesgo que Starbucks.

Para sintetizar, a partir de todo lo anterior, la cadena Starbucks demuestra ser una empresa sumamente exitosa, demostrando que es una empresa rentable en el largo plazo, además es baja en riesgo lo que hace su alza en la cotización de mercados bursátiles. A pesar de tener presencia en gran parte del orbe, debido al éxito conseguido, la cadena se seguirá expandiendo.

CAPÍTULO V: EL MARKETING INTERNO EN STARBUCKS

5.1 Influencia del marketing interno en la rentabilidad del negocio

Desde sus orígenes se mantuvo la norma de abrir tiendas propias y no franquiciadas para mantener la calidad y el pleno control sobre la empresa, a partir de los años 90, los altos ejecutivos de la empresa se vieron obligados a buscar la manera de conseguir nuevos capitales y disminuir el riesgo que implica la apertura de tiendas, panorama cada vez más complejo por las pérdidas financieras que arrojan los primeros balances de la empresa en aquella época. Para el año 1988 Starbucks, amparado bajo la insistencia de su máximo líder, el señor Schultz comienza a asumir el seguro médico de los trabajadores a tiempo parcial, lo que traería a futuro grandes beneficios para el desarrollo la compañía.

Desde su fundación Schultz siempre tuvo en mente a la motivación de sus partners o empleados como elemento diferenciador junto a la necesidad de seleccionar a los mejores. Posteriormente en el año 1991, tras haber superado la crisis, ya con rentabilidad positiva, establece un nuevo plan en este sentido, el otorgamiento de Opciones sobre acciones de la compañía para todos los empleados, transformándolos socios y partícipes en el funcionamiento de la empresa.

En palabras del mismo Schultz, “Mi padre trabajó duro toda su vida y no consiguió nada. Era un hombre derrotado. Este no es el sueño americano. Nuestros trabajadores están contribuyendo a generar un gran valor para la empresa, si él o ella tienen una baja autoestima, esto tendrá un efecto negativo en la compañía”, además Howard Schultz dice que la clave del éxito “es la calidad de su fuerza de trabajo, basándose en la elección de un grupo de personas enorgullecidas por su participación en los resultados de la organización por todo el mundo.”

5.2 Marketing Interno aplicado en diferentes ámbitos

Starbucks utiliza como estrategia de marketing interno diferentes elementos que ayudan a mantener a un empleado motivado, feliz y que además permiten al colaborador sentir que es parte de la empresa, compartiendo los valores de la firma, según se indica en Starbucks Coffee Company, (2011):

- a. Respecto del entorno de trabajo: ¿Cómo se tratan unos a otros Starbucks?, en consonancia con el Estándar internacional de derechos humanos, promueve la igualdad de oportunidades en sus prácticas de contratación, toma las decisiones de reclutamiento en base a criterios relacionados con el empleo solamente y no está a favor del trabajo forzado. En Starbucks, se tratan unos a otros con respeto y dignidad.

Esto significa que todos los partners tienen derecho a trabajar en un ambiente libre de acoso, intimidación o discriminación. Cada partner tiene la obligación de garantizar que Starbucks sea un gran lugar para trabajar para todos los partners y un comportamiento ofensivo no resulta aceptable. Si un partner se siente incómodo hablando con su compañero de trabajo directamente, se debe comunicar con su gerente, Recursos Humanos o Ética Comercial y Cumplimiento.

- b. Seguridad y salud en el trabajo: Se espera que los partners sigan todas las reglas y prácticas de seguridad, cooperen con los funcionarios que verifican el cumplimiento de dichas reglas y prácticas, sigan los pasos necesarios para protegernos a nosotros mismos y a otros partners, asistan a sesiones de capacitación sobre seguridad e informen inmediatamente todos los accidentes, lesiones y prácticas o condiciones inseguras. Starbucks se compromete a brindar a los partners un entorno seguro en todos los lugares donde operan, incluso si esto significa exceder los requerimientos locales.

- c. Reglas sobre salarios y horarios: Starbucks se compromete a acatar todas las leyes y reglamentaciones relativas a salarios y jornadas de trabajo. Trabajar después de hora está estrictamente prohibido. Starbucks se compromete a garantizar que todos los partners reciban la remuneración precisa por el trabajo que realizan. Cualquier pedido

de trabajar después de hora debe informarse a Recursos Humanos o Ética Comercial y Cumplimiento.

- d. Información confidencial: El partner puede llegar a tener conocimiento de información confidencial e importante sobre el negocio de Starbucks, normalmente denominada “información importante no pública”. Algunos ejemplos de información importante incluyen: Información financiera, desarrollo de nuevos productos o servicios, una adquisición, un acuerdo de colaboración empresarial (joint venture), investigaciones gubernamentales o cambios de personal clave.

Resumiendo todo lo anterior, Starbucks pretende que todos se traten con respeto y dignidad. Demuestra a sus colaboradores que son importantes otorgándoles los más altos estándares de seguridad y salud (gastan más en planes de salud que en producir café), motivan a los partners para cuidar al cliente. A los colaboradores se les prohíbe trabajar más de lo que les corresponde, respetando las leyes laborales mejor que las empresas comunes. Tienen acceso a información privilegiada, tales como financieras o de negocio (dándoles a entender que son parte de la empresa).

Además se debe mencionar que los partners pueden tomar decisiones, y son escuchados pudiendo contactarse directamente con gerentes. Además cuentan con una línea de ayuda que pueden usar en forma anónima para enviar comentarios, quejas o

medidas correctivas que debiesen aplicarse a los supervisores o a los compañeros, con el fin de corregir problemas y cuidar a los partners. Se ha de resaltar que los empleados para Starbucks son partners.

5.3 Evolución de las condiciones laborales de los empleados de Starbucks Chile.

Desde el 2009, año de creación del sindicato Starbucks Chile, se han elaborado una serie de logros en el entorno laboral de los empleados de la tienda, todo amparado bajo la normativa vigente en la Dirección del Trabajo y los Tribunales de justicia de Chile convirtiéndose en un aporte al progreso de la compañía y al bienestar de los trabajadores en los siguientes aspectos:

- En el año 2009 se alcanzó un lugar en el Fichero Verde para difundir comunicación entre los trabajadores e información sindical.

- Introducción de beneficios como el aumento de un 20% a un 30% de descuento para Partners y la celebración del cumpleaños en el 2010.

- Otorgar asesoría legal en las diversas áreas del derecho como portavoz de los colaboradores en las distintas instancias complejas de abordar individualmente.

- Asegurar la libre afiliación sindical sin represalias para el año 2012, logrando una declaración pública oficial de Starbucks Coffee para Chile.

- Finalizar exitosamente un proceso de negociación colectivo que genere un aumento del salario del 10% para todos los baristas para el año 2011 y el mismo año el otorgamiento a estudiantes universitarios de un bono matrícula válido por \$75.000.- pesos chilenos.

- En el 2013 se logró la aplicación de un descuento para colaboradores de entre un 50% a un 60% en todos los productos de comida del local logrando que los empleados pagaran solo el costo de sus colaciones y promoviendo una comida accesible y sin costo para la tienda.

- Culminación de los montos descontados del sueldo de cada trabajador de alrededor de un día menos de pago incluyendo el tiempo de cambio de vestuario dentro de la jornada laboral en el año 2013.

- En el año 2014 se incorporó el bono por metas para supervisores, y prontamente para los baristas.

- Concesión de Transporte gratuito tanto para gerentes como para colaboradores eliminando la discriminación injustificada para mediados del año 2014.

- Regularización de la política de salas cuna para empresas de 20 trabajadores o más, incorporando la obligación de pago de todos los gastos (sin tope) de sala cuna, de los hijos de trabajadores de hasta dos años garantizando este beneficio completo a los colaboradores para el 2014.

- En el año 2015 se levantó la prohibición de uso de tatuajes mediante la política de dress code amparada por la Dirección del Trabajo resaltando el derecho de los partners a exhibir esta forma de arte corporal.

- Finalmente a mediados del año 2015 se consiguió la recompensa del Bono Barista Trainer para todos aquellos colaboradores que participen del proceso de enseñanza a aquellos nuevos trabajadores.

- Para finales del año 2015 se instauró el bono de colación para partners por \$15.000.- pesos reajutable cada año mediante evaluación de desempeño.

Estos avances significan grandes logros en materia de diálogo entre los colaboradores y la empresa, y sitúan a las condiciones laborales de Chile como líderes internacionalmente hablando, logrando beneficios exclusivos en el país que reafirman aún más la tesis de que la influencia del marketing interno ayuda al éxito de Starbucks, ya que si bien la política de la compañía es formar empleados comprometidos con el negocio, nada de esto sería posible si no se satisfacen las necesidades propuestas para mejorar la motivación del colaborador. Entonces el Sindicato Starbucks Chile cuenta con los mayores beneficios que otorga la compañía a nivel mundial. Como ejemplos, no hay otro país que tenga el 50% de descuento en comida, o beneficios como bonos por enseñar a los nuevos reclutas, convirtiéndose en la única agrupación de trabajadores en haber negociado colectivamente con la compañía en todo el orbe.

CAPÍTULO VI: DESARROLLO

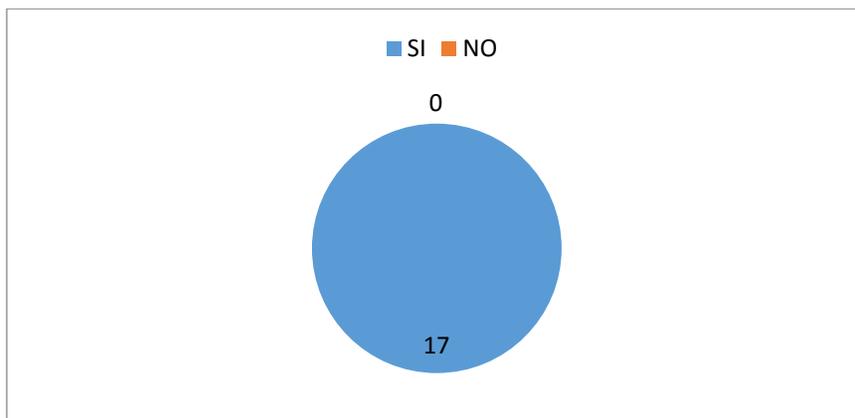
6.1 Análisis de los colaboradores

Para saber si el marketing interno funciona efectivamente, es necesario conocer el nivel motivacional, la felicidad laboral y todo lo que atañe a un buen trabajador. La manera de descubrir estos factores se realiza a través de testimonios de quienes viven esto, es decir, mediante preguntas directas a los empleados del local en cuestión. La explicación de la elaboración de la encuesta aplicada a los empleados se encuentra en la página (23) y la estructura de la encuesta se encuentra en el anexo número 2.

Pregunta n.º 1

¿Se siente parte de la organización Starbucks?

GRÁFICO 3: Sentido de pertenencia del empleado en la organización.



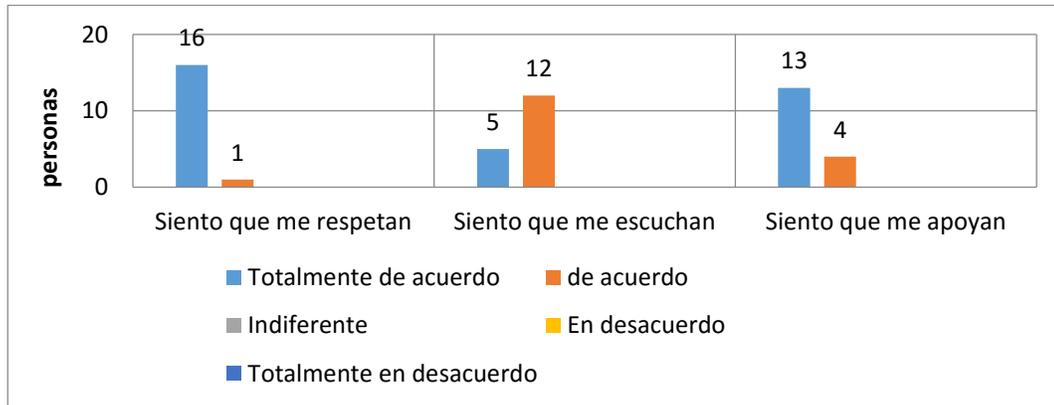
Elaboración propia

La pregunta n.º 1 va directamente dirigida a los empleados, para saber si ellos se sienten parte de la empresa. De acuerdo al gráfico 3, el total de los colaboradores se sienten parte de la organización.

Pregunta n.º 2

¿En relación al trato de sus superiores con usted, siente que lo respetan, que lo escuchan, y que lo apoyan?

GRÁFICO 4: El trato de los supervisores con sus colaboradores



Elaboración propia

La pregunta n.º 2 está dividida en tres factores, para saber si los colaboradores del local se sienten respetados, escuchados y apoyados por sus supervisores. Siendo totalmente de acuerdo la mejor calificación a cada factor, y totalmente en desacuerdo la peor calificación.

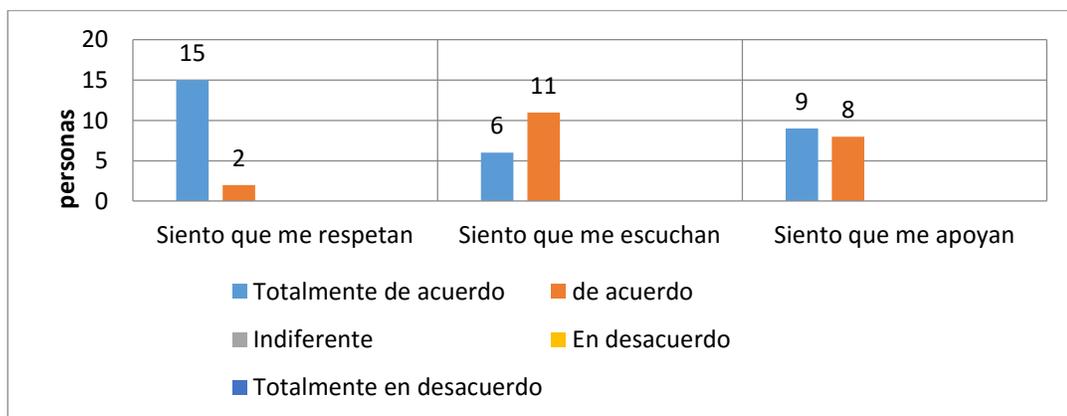
Tal como se aprecia en el gráfico n.º 4, en cuanto al factor respeto, 16 personas están totalmente de acuerdo en que son respetados y uno está de acuerdo, por lo que se interpreta que hay un respeto efectivo por parte del supervisor con sus colaboradores. Respecto a si los colaboradores son escuchados, 5 personas están totalmente de acuerdo y 12 personas están de acuerdo, por lo que se infiere que los supervisores efectivamente escucha a sus colaboradores. Finalmente respecto al apoyo por parte de los supervisores,

13 personas están totalmente de acuerdo, y 4 personas están de acuerdo, por lo que se deduce que los supervisores están prestando apoyo a sus colaboradores.

Pregunta n.º 3

¿En cuanto a la relación con sus compañeros de trabajo, siente que lo respetan, que lo escuchan y que lo apoyan?

GRÁFICO 5: Trato relacional entre colaboradores



Elaboración propia

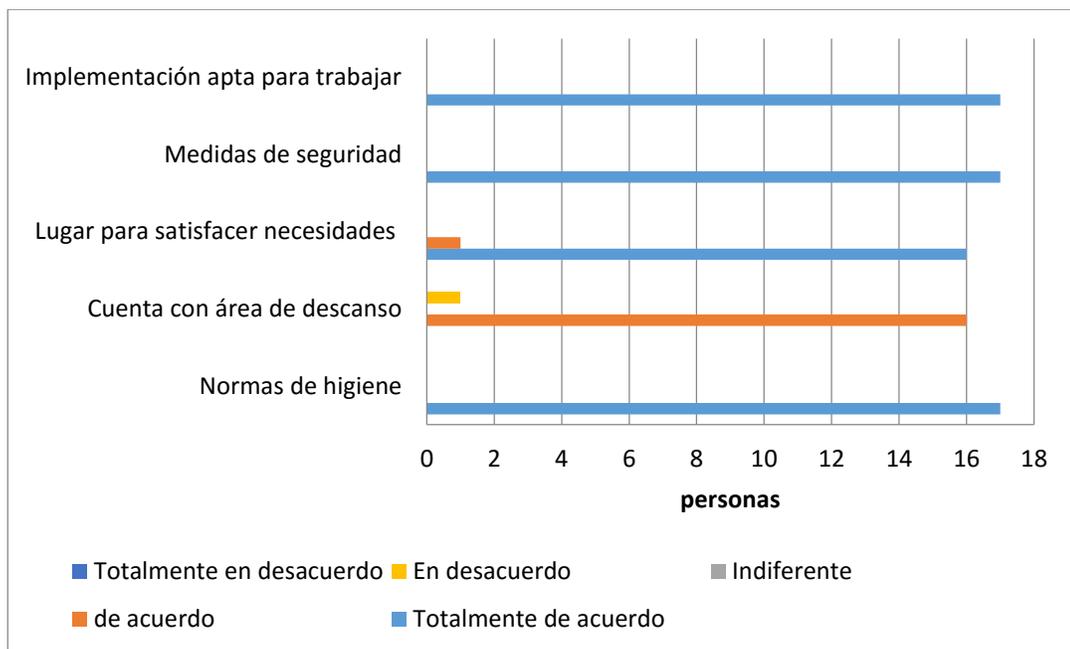
La pregunta n.º 3 pretende determinar el grado de compañerismo habido dentro del local, recogiendo tres factores, el primero es el respeto mutuo, el segundo es para saber si se escuchan entre sí, y el tercero es para saber si se dan apoyo mutuo.

Según resultados del gráfico n.º 5, en cuanto al respeto entre compañeros, 15 personas están totalmente de acuerdo y 2 personas están de acuerdo, por lo que se infiere que la gran mayoría siente respeto por parte de sus compañeros. Respecto a si sus compañeros los escuchan, 11 personas están de acuerdo y 6 personas totalmente de acuerdo, infiriendo de este modo que hay un alto sentido de atención entre colaboradores. Finalmente, referente al apoyo, 9 personas están totalmente de acuerdo y 8 personas de acuerdo, por ende existe un apoyo real entre compañeros.

Pregunta n.º 4

En cuanto a las condiciones del local donde se desempeña actualmente: ¿cuenta con la implementación apta para realizar su labor?; ¿cuenta con un área de descanso?; ¿tiene donde satisfacer sus necesidades básicas?; ¿cumple con las medidas de seguridad respectivas?; y ¿cumple las normas de higiene contempladas en la ley?

GRÁFICO 6: Las condiciones del local



Elaboración propia

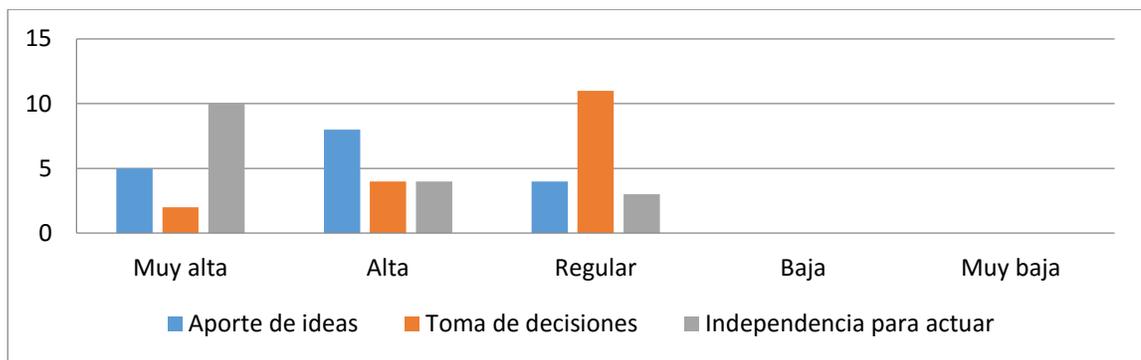
No podría haber marketing interno efectivo si el local no cumple con ciertos elementos que hacen al empleado sentirse cómodo y a gusto con su lugar de trabajo, por lo tanto la pregunta n.º 4 va enfocada precisamente las condiciones del local, dividiéndose en cinco factores de vital importancia, la primera es la higiene del local, la segunda es la seguridad, la tercera es un buen lugar para las necesidades básicas de las personas, la cuarta es un área de descanso, y finalmente la implementación necesaria para trabajar.

Según el gráfico n.º 6, el total de los empleados están totalmente de acuerdo en que el local cumple con todas las normas de higiene contempladas por la ley chilena, además todos concuerdan en que el local cumple con las medidas de seguridad necesarias, a su vez todos coinciden en que el local tiene un buen lugar en donde satisfacer las necesidades primarias de las personas, todos están totalmente de acuerdo en que el local cuenta con la implementación apta para desarrollar un buen trabajo. Respecto al área de descanso, es un elemento a mejorar, ya que 16 personas están de acuerdo en que está bien, pero 1 persona está en desacuerdo, sin embargo se puede inferir que existe un área de descanso en el local para el personal.

PREGUNTA n.º 5

Indique el grado de influencia que tiene usted en la cadena en cuanto a: aporte de ideas, toma de decisiones, independencia para actuar.

GRÁFICO 7: El grado de influencia del colaborador en la empresa



Elaboración propia

La pregunta n.º 5 está enfocada al grado de influencia que el colaborador tiene dentro de la empresa, para esto se ha optado por tomar tres factores clave, el primero de ellos es el aporte de ideas por parte de los colaboradores, el segundo es el derecho a tomar ciertas decisiones, y el tercero es el grado de independencia (Actuar sin tener que estar constantemente controlado por un supervisor) en el local.

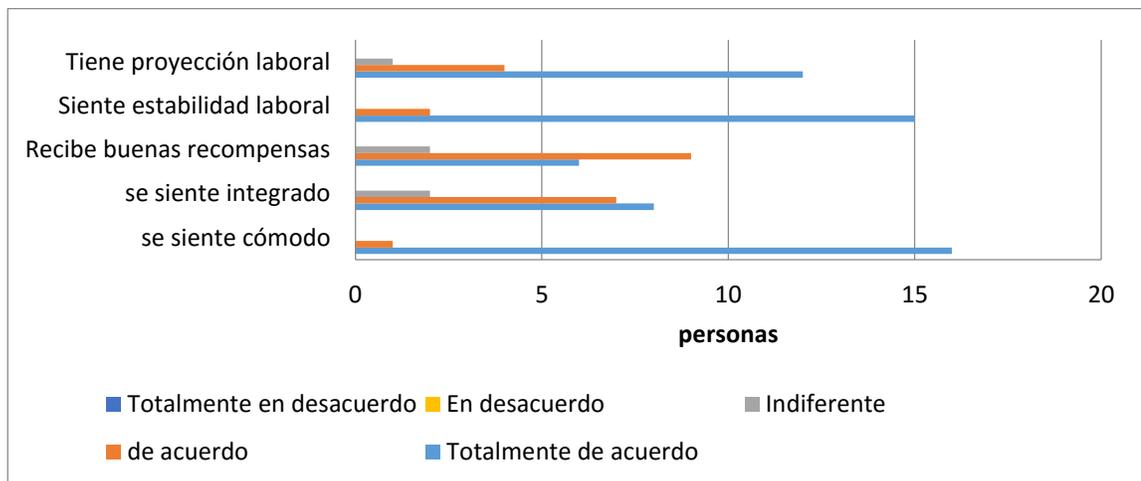
Según indican los resultados en el gráfico n.º 7, respecto al aporte de ideas, el 23,53% de los colaboradores sienten que el grado de aporte de ideas es regular; el 47,06% cree que es alto, y el 23,53% siente que es muy alto, por lo tanto se infiere que la gran mayoría siente que pueden aportar ideas a la compañía. En cuanto a la toma de decisiones el 64,7% siente que el grado del poder de decisión que poseen es regular, el 23,5% siente que es alto y sólo el 11,6% piensa que es muy alto, por ende se infiere que los colaboradores pueden tomar ciertas decisiones, pero hasta cierto grado. Finalmente,

acerca del grado para actuar independientemente, el 58,82% siente que es muy alto tal grado, el 23,53% dice que es alto, y el 3% dice que es regular, infiriendo que los empleados pueden actuar independientemente en el local, demostrando de este modo que se les otorga un alto grado de libertad para actuar a los empleados.

PREGUNTA n.º 6

Con respecto a su vida laboral en Starbucks, usted diría que: ¿Se siente cómodo?, ¿Se siente integrado?, ¿Recibe buenas recompensas?, ¿Siente estabilidad laboral?, ¿Tiene proyección laboral?

GRÁFICO 8: Vida laboral de los colaboradores



Elaboración propia

La pregunta n.º 6 ha sido construida para entender la vida laboral que tienen los colaboradores en la cadena internacional. Para ésta se han puesto cinco factores de gran importancia, el primero es para saber si el colaborador siente que se puede proyectar en la compañía, el segundo tiene que ver con su estabilidad laboral, el tercero es para saber sobre sus recompensas, el cuarto es el grado de integración por parte de la empresa, y el quinto es para saber si se siente cómodo en la compañía.

Según se indica en el gráfico n.º 8, respecto a la proyección laboral, la gran mayoría concuerda en que los colaboradores podrían proyectarse a futuro dentro de la compañía si así lo quisieran. En cuanto a la estabilidad laboral, 15 están totalmente de acuerdo y 2 de acuerdo, por ende se infiere que existe una alta estabilidad laboral en la cadena. En lo referente a las recompensas, la gran mayoría conviene en que la compañía entrega buenas recompensas. En lo referente a la integración, el 88,6% concuerda en que la compañía integra a sus colaboradores de buena manera. En relación a la sensación de comodidad laboral, 16 personas están totalmente de acuerdo y una persona de acuerdo. Por lo que se desprende que los colaboradores se sienten cómodos en la cadena.

PREGUNTA n.º 7

¿Qué propondría usted para mejorar la "felicidad laboral" dentro de la organización?

La pregunta n.º 7 tiene como finalidad recoger algunas ideas para mejorar la felicidad organizacional, en ésta pregunta tan sólo cuatro personas respondieron, rescatando las siguientes ideas:

Crear una instancia en la que las personas digan lo que piensan, critican o les molesta del otro para mejorar las relaciones entre las personas; mejorar las recompensas, bonos otorgados y sueldos.

PREGUNTA n.º 8

¿Si le ofrecieran cambiarse de empleo al mismo sueldo, que decidiría?

Fundamente.

La pregunta n.º 8 es una pregunta determinante, porque el 100% de los colaboradores ha dicho que no se cambiarían de empleo por un mismo sueldo, y dos personas han respondido que no se cambiarían debido a la flexibilidad en los horarios.

6.2 Análisis de los clientes

Para comprender y evaluar cómo actúan los empleados frente a los objetivos y las metas propuestas por la cadena y entender de qué manera Starbucks ha logrado llevar a cabo sus planes de marketing interno, se ha elaborado una serie de preguntas, conformando una estructura de encuesta con 7 preguntas cuyo objetivo fue recopilar la percepción de los clientes, ilustrando cómo se están desempeñando los colaboradores frente al servicio, la atención al cliente, la calidad de los productos y los factores que hacen que el cliente regrese. La explicación de la elaboración de la encuesta realizada a los clientes se encuentra en la página n.º 21 y la estructura de la encuesta se encuentra en el anexo n.º 1.

Pregunta n.º 1 & n.º 2

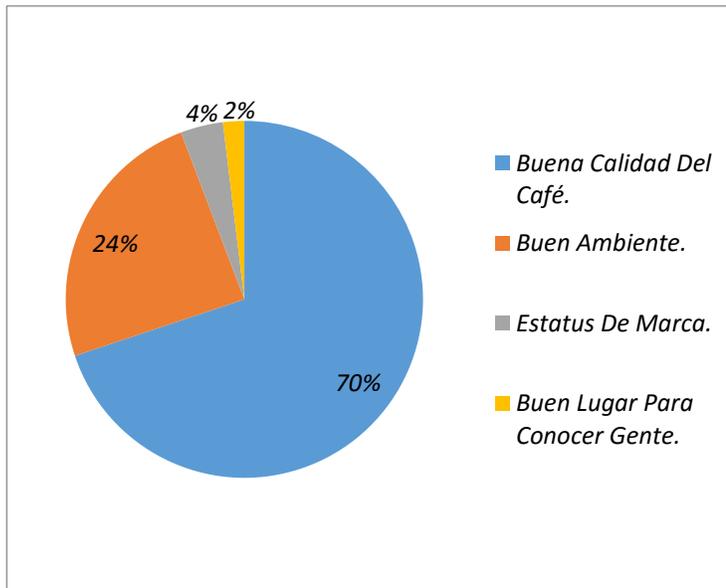
¿A usted consumido alguna vez en Starbucks? y ¿Vive usted en la ciudad de Viña del Mar?

La pregunta n.º 1 y n.º 2 son preguntas de tipo filtro, es decir han sido construidas para asegurar que todos los encuestados han sido clientes de Starbucks, del local situado en Av. San Martín, Viña del Mar, Chile, y que además residen en dicha ciudad.

Pregunta n.º 3

¿Volvería a Starbucks? Fundamente.

GRÁFICO 9: Nivel de aceptación por parte de los consumidores de la tienda.



Elaboración propia

La pregunta n.º 3 se hizo para saber si las personas volverían a Starbucks, y el motivo de tal decisión. El resultado es muy satisfactorio, debido a que el 100% de los encuestados marcaron la opción sí.

De acuerdo a los resultados marcados en el gráfico n.º 9, en cuanto a los motivos por los que los clientes volverían a la tienda indican que 109 personas, es decir un 70% de los encuestados, volverían porque les gustó el café, sin embargo un 4%, es decir 6 personas (mujeres de entre 25 y 29 años) comentaron que volverían por ser Starbucks, haciendo referencia a la marca y al estatus que la firma entrega a las personas, por otro lado un 24%, es decir 38 personas comentaron que les agrada el ambiente y solo un 2% equivalente a 3 personas creen que es un buen lugar para conocer gente.

Pregunta n.º 4

¿Cómo calificaría el servicio Starbucks?

La pregunta n.º 4 fue construida para saber las condiciones del local son idóneas, separadas en tres factores: el orden del local, la limpieza del local y finalmente la decoración. La finalidad de ésta pregunta es saber si los colaboradores están cumpliendo con estos parámetros.

Las calificaciones para cada factor se dividen en: muy bien, bien, regular, mal y muy mal.

CUADRO 1: Gráficos de las condiciones del local según hombres.

GRÁFICO 10: Las condiciones del local según hombres de entre 25 a 29 años.

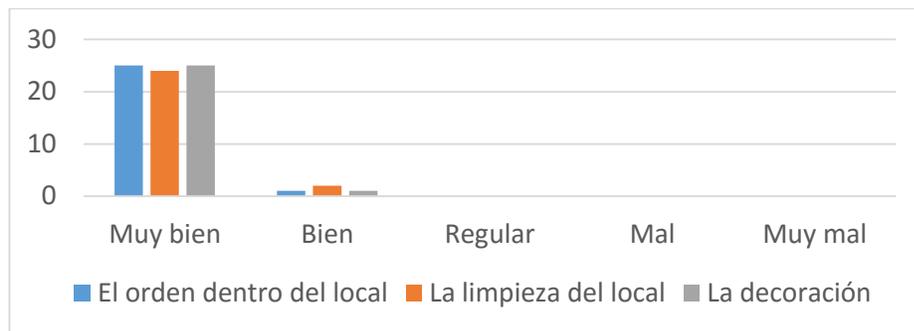


GRÁFICO 11: Las condiciones del local según hombres de entre 30 a 34 años.

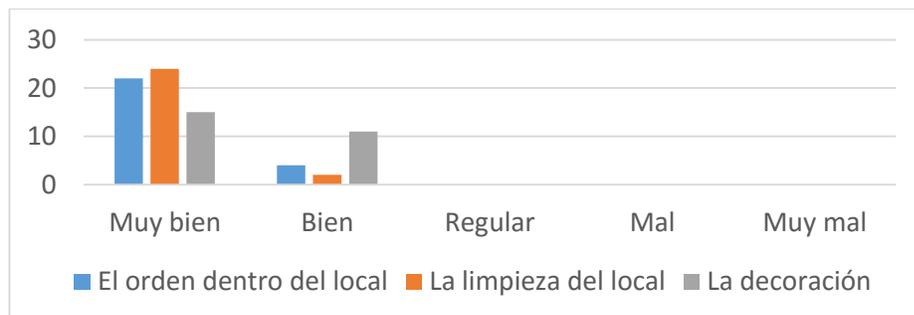
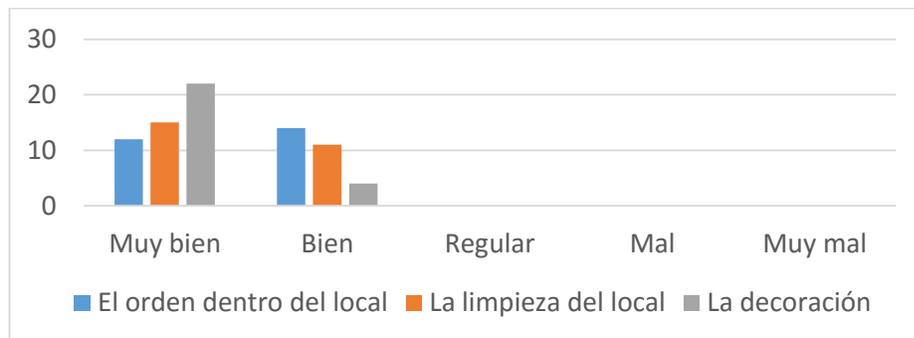


GRÁFICO 12: Las condiciones del local según hombres de entre 35 a 39 años.



Elaboración propia (Gráficos n. °: 10, 11 y 12)

CUADRO 2: Gráficos de las condiciones del local según mujeres.

GRÁFICO 13: Las condiciones del local según mujeres de entre 25 a 29 años.

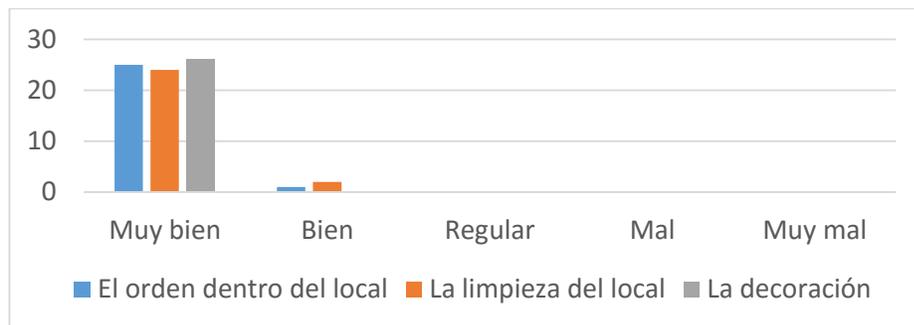


GRÁFICO 14: Las condiciones del local según mujeres de entre 30 a 34 años.

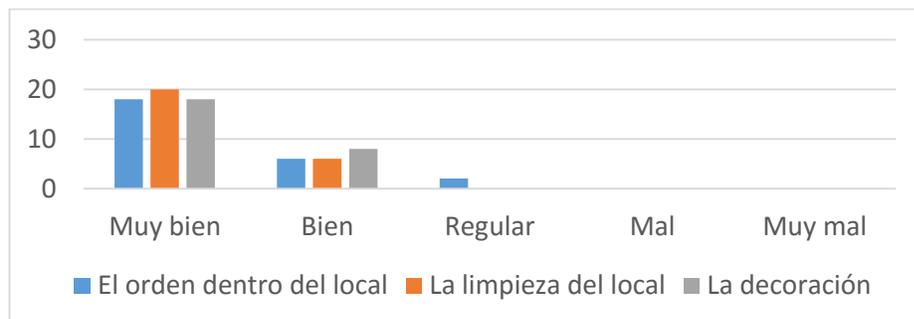
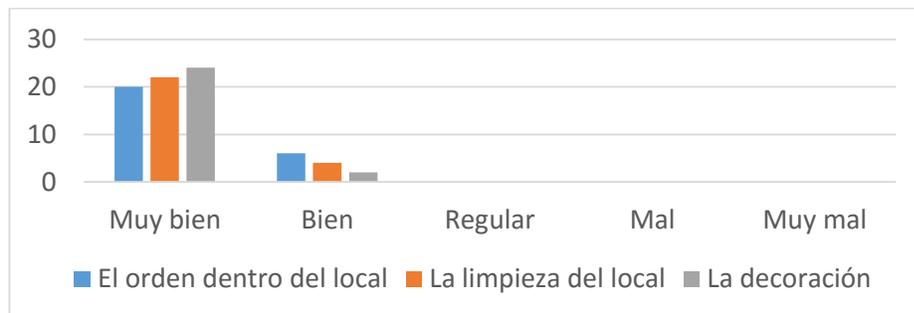


GRÁFICO 15: Las condiciones del local según mujeres de entre 35 a 39 años.



Elaboración propia (Gráficos n. °: 13, 14 y 15)

Según el gráfico n.º 10: De acuerdo a los hombres de entre 25 y 29 años, no se detectan irregularidades dado que la gran mayoría han calificado al orden, la limpieza y la decoración del local en la categoría muy bien, y la peor calificación ha sido bien (por parte del 7,6% de los encuestados). *Generalizando entonces una calificación muy alta.*

Según el gráfico n.º 11: De acuerdo a los hombres de entre 30 y 34 años, no se detectan irregularidades dado que la gran mayoría han calificado al orden, la limpieza y la decoración del local en la categoría muy bien. Sin embargo (respecto del gráfico n.º 10) la peor calificación que ha sido "bien aumentó considerablemente en el factor decoración del local, pasando de 3,8% al 42,3%. *Finalmente se considera una calificación general alta.*

Según el gráfico n.º 12: De acuerdo a los hombres de entre 35 y 39 años, no se detectan irregularidades dado que la gran mayoría han calificado al orden, la limpieza y la decoración del local en la categoría muy bien. Sin embargo (respecto del gráfico n.º 10) la peor calificación que ha sido bien aumentó considerablemente en el factor la limpieza del local, pasando de 7,6% al 42,3%, y en el factor el orden del local, pasando del 3,8% al 42,3%. *Finalmente se considera una calificación general alta.*

Según el gráfico n.º 13: De acuerdo a las mujeres de entre 25 y 29 años, no se detectan irregularidades dado que la gran mayoría han calificado al orden, la limpieza y la decoración del local en la categoría muy bien, además la peor calificación que ha sido bien y sólo por el 7,6%. *Finalmente se considera una calificación general muy alta.*

Según el gráfico n.º 14: De acuerdo a las mujeres de entre 30 y 34 años, no se detectan irregularidades dado que la gran mayoría han calificado al orden, la limpieza y la decoración del local en la categoría muy bien. Sin embargo según el 7,6% de las personas, el orden del local es regular. *Finalmente se considera una calificación general muy alta.*

Según el gráfico n.º 15: De acuerdo a las mujeres de entre 35 y 39 años, no se detectan irregularidades dado que la gran mayoría han calificado al orden, la limpieza y la decoración del local en la categoría muy bien. Sin embargo (respecto del gráfico n.º 13) la peor calificación que ha sido bien aumentó del 3,7% al 30% en el factor orden del local. *Finalmente se considera una calificación general muy alta.*

Se concluye que los colaboradores cumplen efectivamente al mantener el local bien ordenado, limpio y además adecuadamente decorado.

Pregunta n.º 5

¿Cómo calificaría la atención por parte de los colaboradores?

La confección de la pregunta n.º 5 ha sido subdividida en tres factores claves con el fin de determinar cómo perciben los clientes la atención recibida por parte de los colaboradores; los tres factores han sido: La rapidez en la atención, la amabilidad en la atención y el trato personalizado (éste último factor se refiere a que los colaboradores traten a las personas como individuales y no como clientes generales, por ejemplo: dirigiéndose a ellos por sus nombres).

Las calificaciones para cada factor se dividen en: muy bien, bien, regular, mal y muy mal.

CUADRO 3: Gráficos de percepción sobre la atención de los colaboradores.

GRÁFICO 16: Percepción de la atención de los colaboradores según hombres de entre 25 y 29 años.

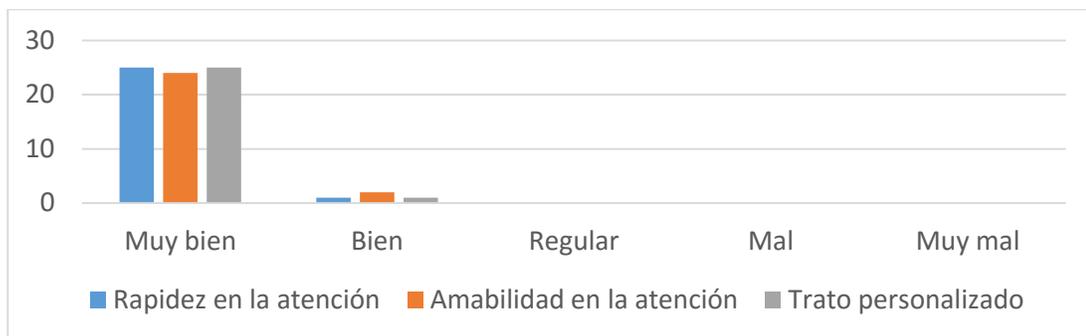


GRÁFICO 17: Percepción de la atención de los colaboradores según hombres de entre 30 y 34 años.

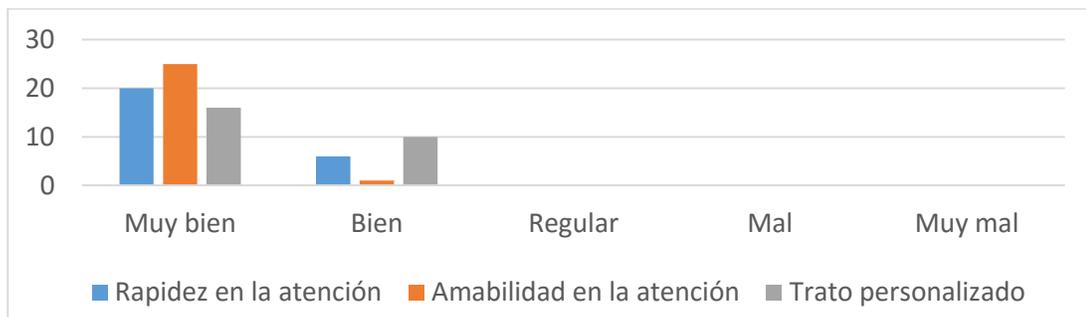
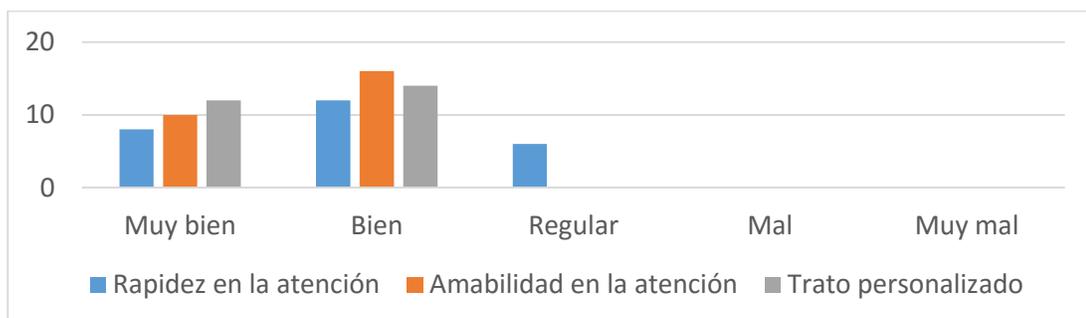


GRÁFICO 18: Percepción de la atención de los colaboradores según hombres de entre 35 y 39 años.



Elaboración propia (Gráficos n. °: 16, 17 y 18)

CUADRO 4: Gráficos de percepción sobre la atención de los colaboradores.

GRÁFICO 19: Percepción de la atención de los colaboradores según mujeres de entre 25 y 29 años.

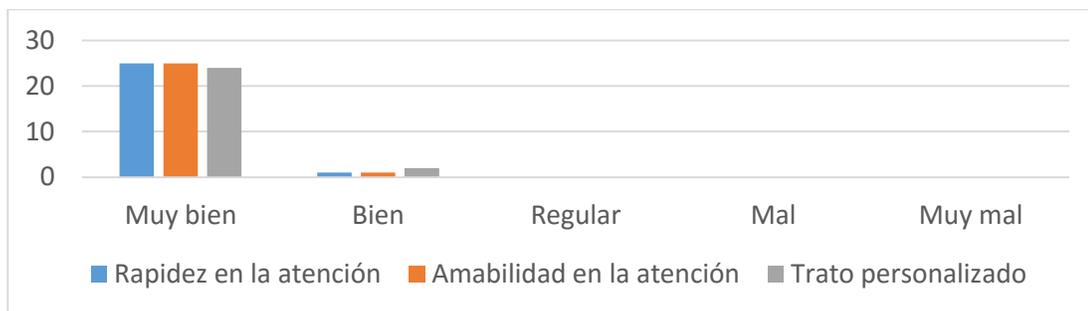


GRÁFICO 20: Percepción de la atención de los colaboradores según mujeres de entre 30 y 34 años.

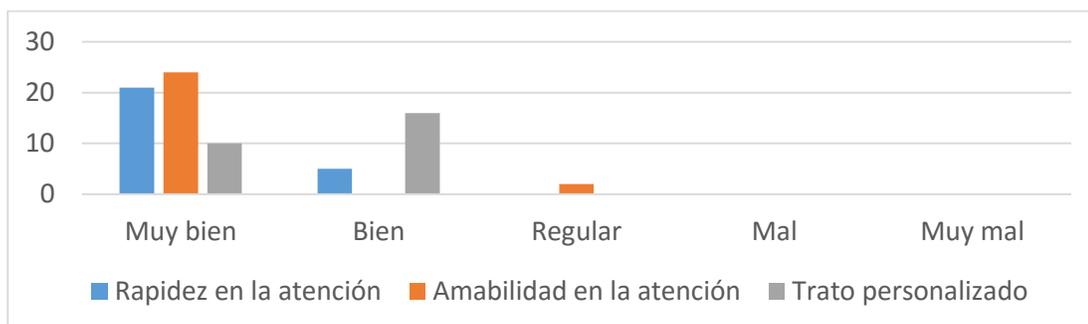
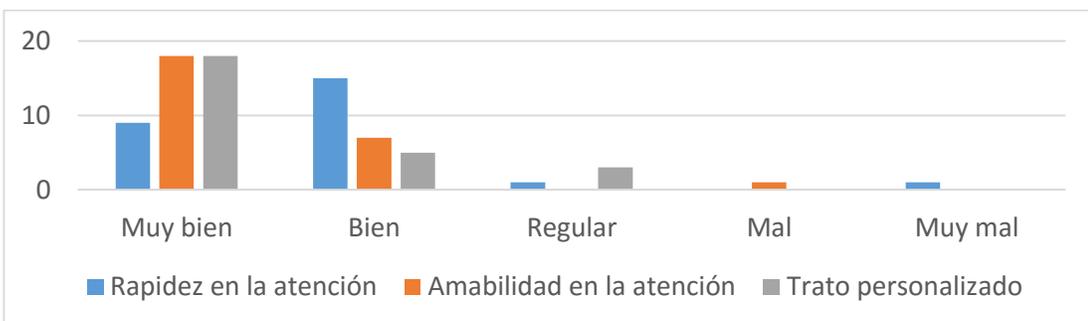


GRÁFICO 21: Percepción de la atención de los colaboradores según mujeres de entre 35 y 39 años.



Elaboración propia (Gráficos n. °: 19, 20 y 21)

Según el gráfico n.º 16: De acuerdo a los hombres de entre 25 y 29 años, no se detectan irregularidades dado que la gran mayoría han calificado en la categoría de muy bien a la rapidez en la atención, la amabilidad en la atención y el trato personalizado. *Finalmente se considera una calificación general muy alta.*

Según el gráfico n.º 17: De acuerdo a los hombres de entre 30 y 34 años, no se detectan irregularidades dado que la gran mayoría han calificado en la categoría de muy bien a la rapidez en la atención, la amabilidad en la atención y el trato personalizado. Sin embargo (respecto del gráfico n.º 16), la peor calificación que ha sido bien aumentó del 3,7% al 38,46% en cuanto al factor trato personalizado. *Finalmente se considera una calificación general muy alta.*

Según el gráfico n.º 18: De acuerdo a los hombres de entre 35 y 39 años, no se detectan irregularidades dado que la gran mayoría han calificado bien a la rapidez en la atención, la amabilidad en la atención y el trato personalizado. Sin embargo es más equitativa la calificación entre muy bien y bien, y el 23,07% de los encuestados sienten que la rapidez en la atención es irregular. *Finalmente se considera una calificación general alta.*

Según el gráfico n.º 19: De acuerdo a las mujeres de entre 25 y 29 años, no se detectan irregularidades dado que la gran mayoría de ellas han calificado en la categoría de muy bien a la rapidez en la atención, la amabilidad en la atención y el trato personalizado. *Finalmente se considera una calificación general muy alta.*

Según el gráfico n.º 20: De acuerdo a las mujeres de entre 30 y 34 años, no se detectan irregularidades dado que la gran mayoría de ellas han calificado en la categoría de muy bien a la rapidez en la atención, la amabilidad en la atención y el trato personalizado. Sin embargo el 7,6% siente que la amabilidad en la atención es regular. *Finalmente se considera una calificación general muy alta.*

Según el gráfico n.º 21: De acuerdo a las mujeres de entre 35 y 39 años, se detectan irregularidades, dado que hubo un pequeño porcentaje del orden del 11,5% que consideran que el trato personalizado es regular, el 3,7% de ellas siente que la amabilidad en la atención es mala y otro 3,7% considera muy mala la rapidez en la atención. Sin embargo la gran mayoría calificó bien los tres factores, por lo tanto *se considera una calificación general alta.*

Se concluye que los colaboradores efectivamente cumplen con una atención al cliente buena y efectiva.

Pregunta n.º 6

Independiente del producto escogido, ¿Qué le parece la calidad de los productos, su presentación y el tiempo de espera de los clientes de la tienda?

La pregunta n.º6 ha sido construida con el fin de saber si el colaborador está preparando correctamente y de buena manera el producto final que recibirá el cliente. Para esto se ha subdividido la pregunta en tres factores, los cuales son: La calidad del producto, su presentación y el tiempo de espera por el producto. Para esto es necesario apuntar a la percepción de los clientes sobre aquellos tres factores.

Las calificaciones para cada factor se dividen en: muy bien, bien, regular, mal y muy mal.

CUADRO 5: Gráficos de la percepción respecto a la obtención del producto final.

GRÁFICO 22: Percepción de los clientes hombres de entre 25 y 29 años, en cuanto a la obtención del producto final.

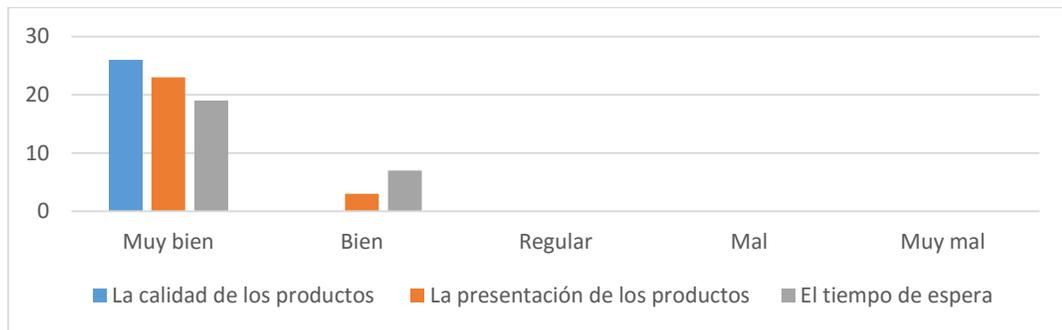


GRÁFICO 23: Percepción de los clientes hombres de entre 30 y 34 años, en cuanto a la obtención del producto final.

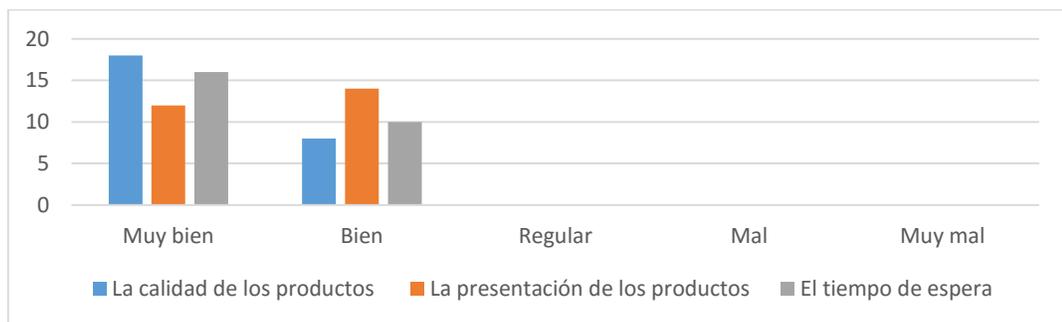
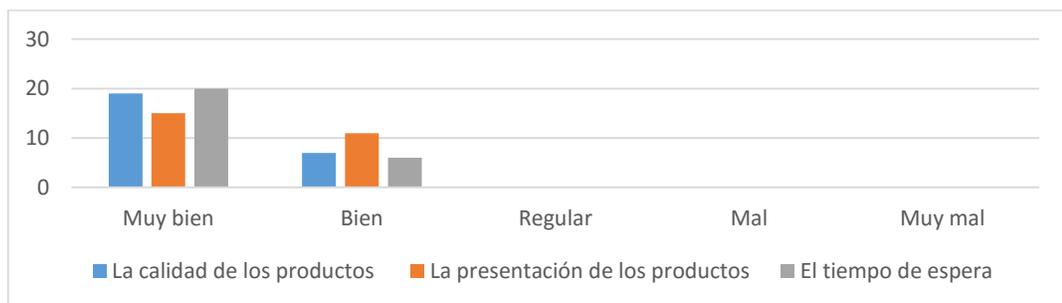


GRÁFICO 24: Percepción de los clientes hombres de entre 35 y 39 años, en cuanto a la obtención del producto final.



Elaboración propia (Gráficos n. °: 22, 23 y 24)

CUADRO 6: Gráficos de la percepción respecto a la obtención del producto final.

GRÁFICO 25: Percepción de los clientes mujeres de entre 25 y 29 años, en cuanto a la obtención del producto final.

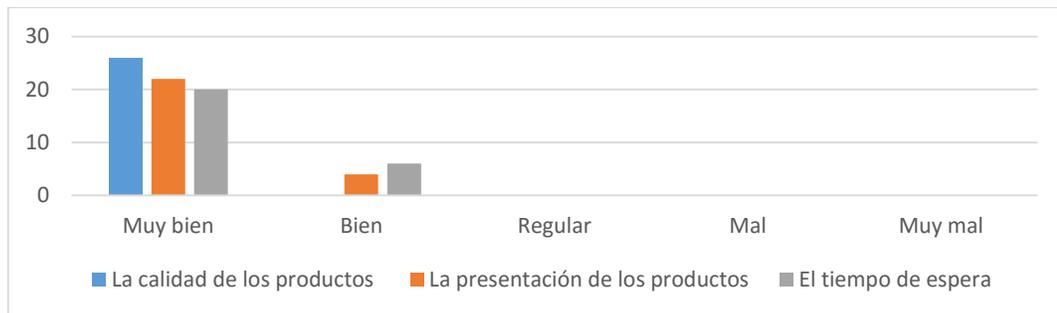


GRÁFICO 26: Percepción de los clientes mujeres de entre 30 y 34 años, en cuanto a la obtención del producto final.

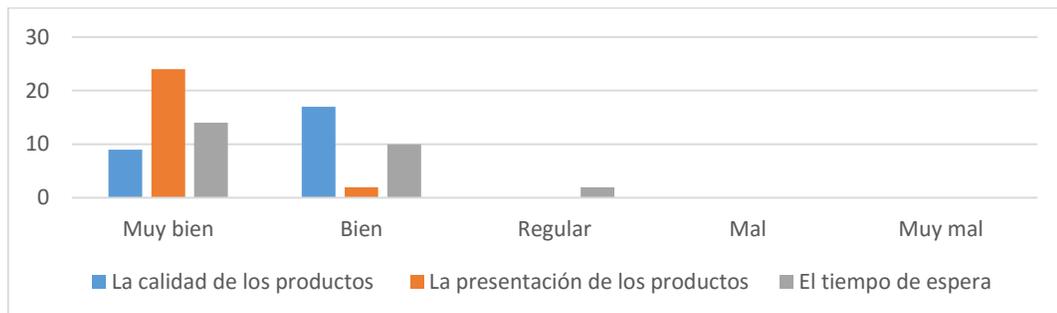
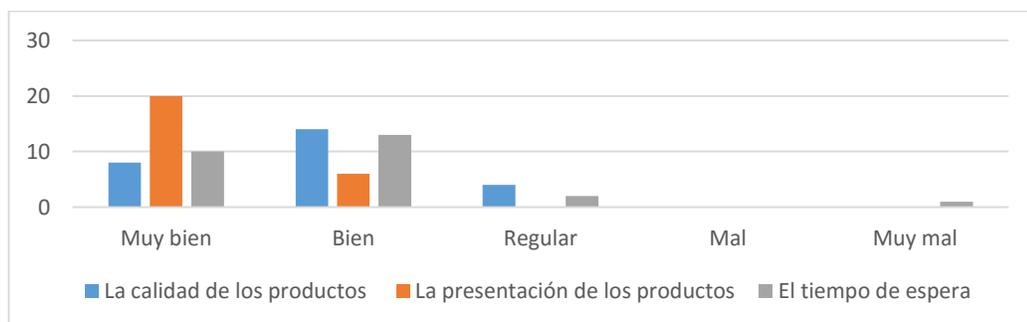


GRÁFICO 27: Percepción de los clientes mujeres de entre 35 y 39 años, en cuanto a la obtención del producto final.



Elaboración propia (Gráficos n. °: 25, 26 y 27)

Según el gráfico n.º 22: De acuerdo a los hombres de entre 25 y 29 años, no se detectan irregularidades ya que la gran mayoría concuerda en que la calidad del producto, la presentación del producto y el tiempo que emplean en adquirirlo es bastante bueno. *Finalmente se considera una calificación general muy alta.*

Según el gráfico n.º 23: De acuerdo a los hombres de entre 30 y 34 años, no se detectan irregularidades ya que todos concuerdan en que la calidad del producto, la presentación del producto y el tiempo que emplean en adquirirlo es bueno. Sin embargo (respecto del gráfico n.º 22), mientras el 46% sostiene que la presentación del producto es muy buena, el 54% sostiene que es buena, y mientras el 61% considera que el tiempo de espera es muy bueno, el 39% considera que es bueno. *Finalmente se considera una calificación general muy alta.*

Según el gráfico n.º 24: De acuerdo a los hombres de entre 35 y 39 años, no se detectan irregularidades ya que todos concuerdan en que la calidad del producto, la presentación del producto y el tiempo que emplean en adquirirlo es bueno. Sin embargo (respecto del gráfico n.º 22), mientras el 56% sostiene que la presentación del producto es muy buena, el 44% sostiene que es buena. *Finalmente se considera una calificación general muy alta.*

Según el gráfico n.º 25: De acuerdo a las mujeres de entre 25 y 30 años, no se detectan irregularidades ya que la gran mayoría concuerda en que la calidad del producto, la presentación del producto y el tiempo que emplean en adquirirlo es bastante bueno. *Finalmente se considera una calificación general muy alta.*

Según el gráfico n.º 26: De acuerdo a las mujeres de entre 30 y 34 años, no se detectan irregularidades ya que todos concuerdan en que la calidad del producto, la presentación del producto y el tiempo que emplean en adquirirlo es bueno. Sin embargo (respecto del gráfico n.º 22), mientras el 34,6% de ellas sostiene que la calidad del producto es muy bueno, el 65,4% sostiene que es bueno. *Finalmente se considera una calificación general alta.*

Según el gráfico n.º 27: De acuerdo a las mujeres de entre 35 y 39 años, no se detectan irregularidades ya que todos concuerdan en que la calidad del producto, la presentación del producto y el tiempo que emplean en adquirirlo es bueno. Sin embargo (respecto del gráfico n.º 22), mientras el 30,8% de ellas sostiene que la calidad del producto es muy bueno, el 53,8% sostiene que es bueno y un 15,4% de ellas lo cree regular. *Finalmente se considera una calificación general alta.*

A pesar de que se puede mejorar ciertos aspectos, se concluye que los colaboradores están elaborando correcta y oportunamente el producto final.

Pregunta n.º 7

Elija tres de los siguientes factores que usted piensa que le harían volver al local. (Siendo 1 el más relevante y 3 el menos relevante). Opciones: el producto - la atención - la marca Starbucks - la eficiencia del servicio - el ambiente del local - la relación del precio con el producto - ¿otro?, ¿cual?.

Para la pregunta n.º7 se ha optado por llegar a conocer el motivo más importante por el cual el cliente volvería, para conseguir aquello se han dispuesto seis factores y uno extra para rellenar con algún otro que al encuestado se le haya ocurrido. La idea es que la persona escoja tres de estos factores ordenadamente por importancia de acuerdo a su propia opinión. La finalidad de ésta pregunta es averguar si el servicio otorgado por los colaboradores fué o no un motivo atenuante en la decisión de volver al local.

Se ha otorgado como factor más importante al número uno, y menos importante al número tres, pudiendo escoger solo tres de los factores, o dos y rellenar con alguno que se le haya ocurrido al encuestado.

CUADRO 7: Gráficos de los factores relevantes para regresar a Starbucks Company.

GRÁFICO 28: Los factores mas relevantes para regresar a Starbucks Company indicados por hombres de entre 25 y 29 años.

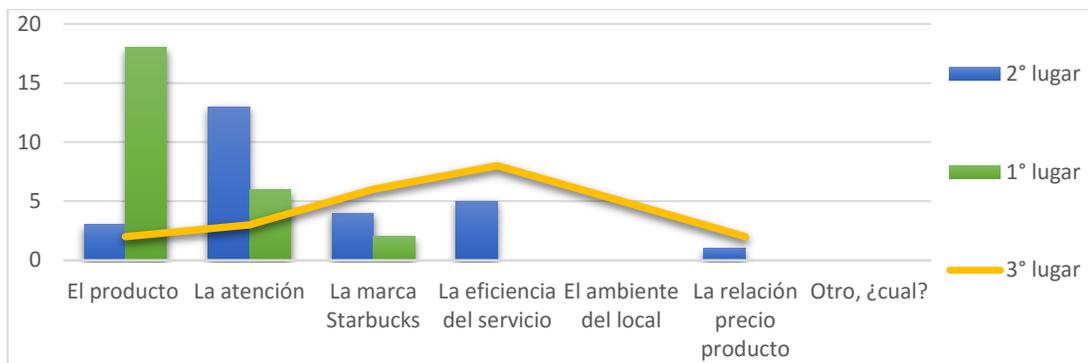


GRÁFICO 29: Los factores mas relevantes para regresar a Starbucks Company indicados por hombres de entre 30 y 34 años.

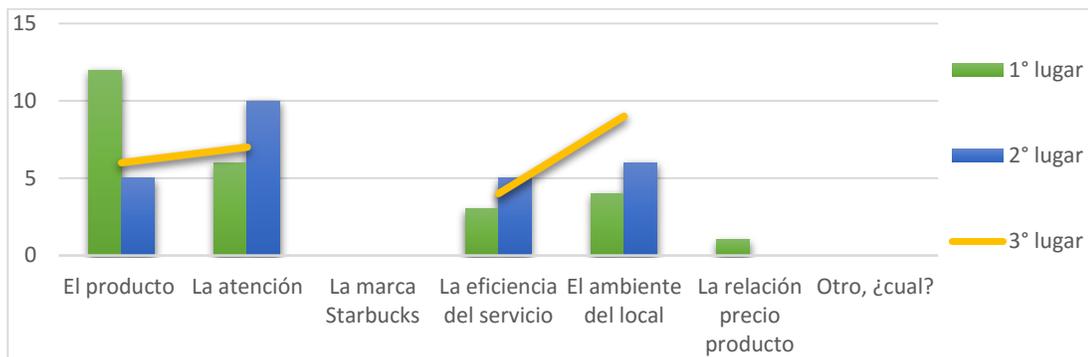


GRÁFICO 30: Los factores mas relevantes para regresar a Starbucks Company indicados por hombres de entre 35 y 39 años.



Elaboración propia (Gráficos n.º: 28, 29 y 30)

CUADRO 8: Gráficos de los factores relevantes para regresar a Starbucks Company.

GRÁFICO 31: Los factores mas relevantes para regresar a Starbucks Company indicados por mujeres de entre 25 y 29 años.

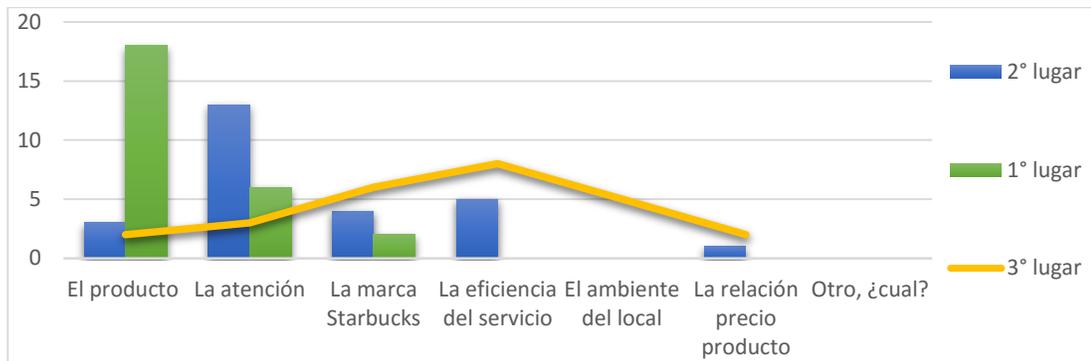


GRÁFICO 32: Los factores mas relevantes para regresar a Starbucks Company indicados por mujeres de entre 30 y 34 años.

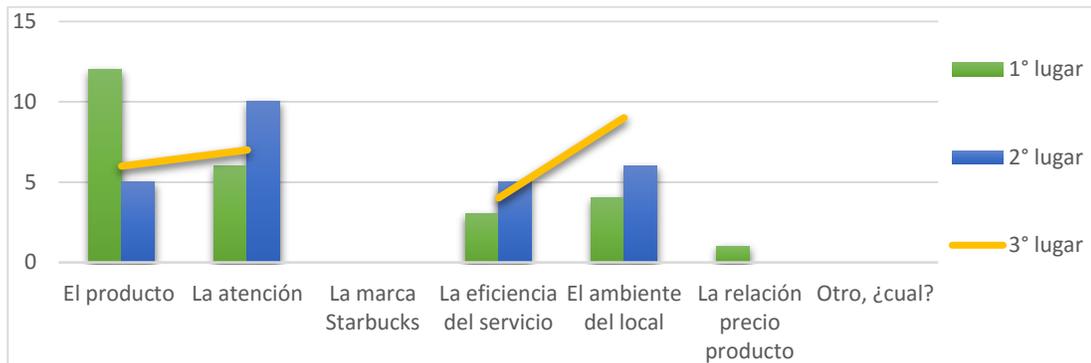
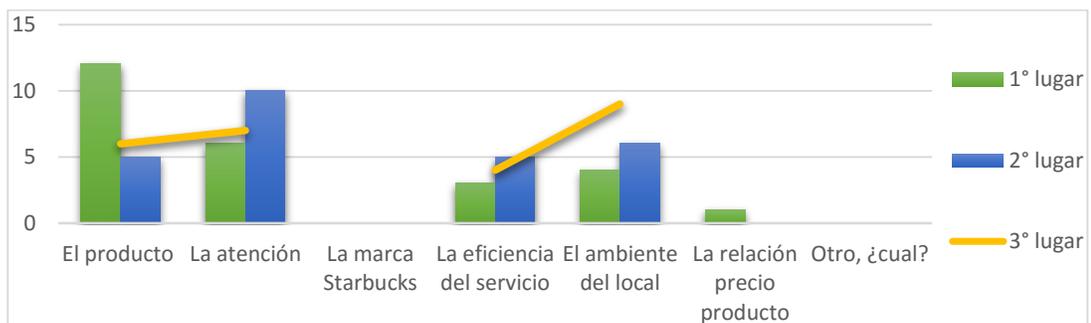


GRÁFICO 33: Los factores mas relevantes para regresar a Starbucks Company indicados por mujeres de entre 35 y 39 años.



Elaboración propia (Gráficos n. °: 31, 32 y 33)

Según el gráfico 28: Para las mujeres de entre 25 y 29 años, el primer motivo para volver al local es el producto, seguido por la atención y finalmente por la marca Starbucks. Además los dos puntos más importantes del total de las opciones marcadas son el producto y la atención, la diferencia entre ambos es mínima.

Según el gráfico 29: Para los hombres de entre 25 y 29 años, el primer motivo para volver al local es claramente el producto, en segunda instancia la atención y como tercera razón la eficiencia del servicio, no obstante, al igual que las mujeres del mismo rango etario, ellos le prestan cierta importancia a la marca Starbucks. En términos generales son el producto y la atención los factores más relevantes para volver.

Según el gráfico 30: El primer motivo para volver al local, para las mujeres de entre 30 y 34 años, es el producto. En segundo lugar la mayoría se ha decidido por la eficiencia del servicio, y en tercer lugar la atención. En términos generales son la atención, y el producto los factores más importantes.

Según el gráfico 31: En relación a los hombres de entre 30 y 34 años, indica que el primer motivo para volver al local es el producto, en segundo lugar la atención y en tercer lugar el producto es el más votado nuevamente. En términos generales gana el

producto y la atención, pero se destaca la importancia que le dan a la relación precio producto y a la eficiencia del producto.

Según el gráfico 32: Para las mujeres de entre 35 y 39 años, el primer motivo para volver al local es el producto, en segundo lugar la atención y en tercer lugar hubo un empate entre la atención y el ambiente del local. En términos generales el ambiente del local ha sido el más votado, con el 26,92% del total de los votos, seguido muy de cerca por el producto y la atención, ambos con el 25,64% del total de los votos.

Según el gráfico 33: para los hombres de entre 35 y 39 años, el primer motivo para volver al local es el producto, en segundo lugar la atención, y en tercer lugar hay un empate entre la atención y el ambiente del local. En términos generales son el producto y la atención los motivos principales, se destaca la importancia que le dan al ambiente del local.

Concluyendo el análisis general, se destaca al producto como el principal elemento que logra el regreso de los clientes, y es lógico ya que la gente va a Starbucks principalmente va a consumir café. La atención a los clientes ha sido elegida como el segundo elemento de mayor relevancia, por lo tanto es primordial tener un empleado motivado y feliz. En tercer lugar, se puede inferir que las clientes femeninas de entre 25

y 29 años dan importancia a la marca, por el estatus que les da consumir un Starbucks. Los clientes masculinos de ese rango etario le dan más importancia a la eficiencia del servicio. Acorde a los clientes mujeres de entre 30 y 34 años, es la eficiencia del servicio el tercer elemento clave para las mujeres, mientras que para los hombres es la relación precio producto. Para los clientes de entre 35 y 39 años, hombres y mujeres advierten que el ambiente del local es el tercer factor clave para regresar.

De acuerdo al resto de las preguntas, no se han detectado irregularidades de importancia, por lo tanto es posible afirmar que los colaboradores de Starbucks están cumpliendo de buena manera su desempeño laboral, son amables y están motivados.

6.3 Entrevista a gerente de tienda

Con respecto a los empleados:

1) ¿Cómo se selecciona a los empleados bajo el lema de preservar la “Experiencia Starbucks”?

R: “Bueno, a la hora de contratar personas deben contar con ciertas características de personalidad, entre ellas el carisma, la manera de comunicarse, su forma de expresión etc. También deben ser personas jóvenes, ojalá universitarios con manejo básico de inglés y que demuestren interés por el puesto”.

2) ¿Qué atributos deben reunir los postulantes a la compañía?

R: “Además de lo anterior (pregunta número uno), deben contar con disponibilidad para trabajar, flexibilidad horaria, vivir en algún lugar en que tengan movilización para llegar al empleo con tiempos adecuados, y ganas de trabajar”.

3) ¿Cómo se entrena a un empleado Starbucks?

R: “Existen protocolos de servicio al cliente, preparación e higiene preestablecidos, reglamentos e instructivos amigables de entender, igualmente se les enseña todo en cuanto a la composición y sabores de los productos, además de los distintos aromas para

una mejor preparación del café, en el fondo lo más importante es centrar su funcionamiento en el cliente”.

4) ¿Qué posibilidades de ascenso tienen los Partners en la organización?

R: “Todos comienzan siendo baristas clásicos, después pueden transformarse en baristas negros (son quienes preparan el café), luego supervisor de turno y finalmente gerente de tienda”.

5) ¿Cómo retiene Starbucks a sus empleados?

R: “Mediante un sistema de bonos, flexibilidad de horarios, descuentos en productos del local, el uso de tarjetas para incentivarlos y finalmente mediante un acuerdo para terminar sus estudios para la gente más comprometida que deseen hacerlo”.

6) ¿Qué acción tiene el marketing interno con respecto a los colaboradores?

R: Omitida. (No puede difundir esta información).

7) ¿Qué mejoras propondría usted para mejorar la felicidad de sus colaboradores?

R: “Ninguna, porque siento que los colaboradores se sienten a gusto y comprometidos con la tienda”.

Con respecto a los clientes:

8) ¿De qué manera logran una fidelización al cliente?

R: “Hacemos promociones de acuerdo al día de la semana, entregamos souvenirs a nuestros clientes frecuentes y atendemos con una sonrisa a los consumidores para que no duden en volver. Aclaro que no utilizamos publicidad a través de la televisión”.

9) ¿En que influye el uso activo de redes sociales para la compañía?

R: “Las personas vienen hasta acá y se toman fotos con el vaso autografiado con su nombre, las suben a Facebook e Instagram, lo que ayuda a la propagación y reconocimiento de la marca mediante el logo, lo que nos ayuda como publicidad, ya que acá no se difunde en otros medios de comunicación masiva, nuestra mejor publicidad es la de boca en boca”.

10) ¿Por qué los clientes preferirían a Starbucks por sobre la competencia directa?

R: “Básicamente porque consideran a Starbucks como el tercer lugar después de sus hogares y el trabajo, ya que se sienten muy cómodos en el local”.

Con respecto al éxito de la cadena

11) ¿Está directamente el marketing interno ligado con el éxito de la cadena?

R: Omitida. (No pueden dar esa información por política de la empresa).

12) ¿Cuál es el factor más determinante para el éxito de la cadena?

R: “Creemos que el factor más importante es la experiencia Starbucks”.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

En este capítulo se mostrarán las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo de la investigación, con el fin de examinar la influencia del Marketing Interno en el éxito de la cadena internacional Starbucks.

La idea de esta tesis no es únicamente corroborar que el marketing interno es una realidad que influye positivamente en el rendimiento laboral. Lo anterior se hizo con el propósito de abrir debate en torno al tema, siendo este trabajo de ayuda para futuras investigaciones.

7.1 Conclusiones

- A lo largo de este trabajo, se ha podido demostrar que los empleados efectivamente se sienten parte de la organización, esto debido a que la compañía escucha y apoya a cada uno de sus trabajadores, los integra y trata del mismo modo que sus superiores. Lo anterior queda demostrado en los resultados de las encuestas a los colaboradores, donde no se han detectado irregularidades, y el 100% de ellos dijo sentirse parte de la compañía.

- Los colaboradores se sienten cómodos dentro de la organización, ya que al ser consultados por la oportunidad de cambiarse de empleo a cambio del mismo sueldo, ellos no lo harían. Este fenómeno se explica porque tanto a la hora de entrenarlos así como en el ejercicio de sus labores, son respetados y tratados simétricamente por parte de sus superiores, además cuentan con regalías y beneficios que no hallarían en otros lugares.

- Según los datos arrojados por la encuesta a los colaboradores, estos respondieron que efectivamente se encuentran en un ambiente laboral propicio para trabajar, aquello se explica porque Starbucks utiliza como herramienta principal al marketing interno dentro de las políticas del personal, aquello queda ejemplificado en que los empleados son tratados como partners, es decir, trabajan entre pares persiguiendo un objetivo común.

- En base a la encuesta realizada a los clientes, se puede inferir que los colaboradores están realizando sus labores de muy buena manera, porque están preparando bien el producto, se preocupan de tratar bien a los clientes, se les ve motivados, y están cumpliendo con las normas impuestas por Starbucks, lo que se traduce en un servicio de calidad.

- El marketing interno está efectivamente relacionado con los recursos humanos, esto debido a que el departamento de recursos humanos se preocupa del bienestar e intereses de los trabajadores, además de las relaciones interpersonales entre ellos, mientras que el marketing interno es la manera en que los recursos humanos debiesen actuar, así lo ha dejado demostrado Starbucks en la presente investigación.

- Si bien se ha avanzado en materia de marketing interno, aún queda mucho por hacer, ya que si bien ha existido progreso en temas “suaves” como el trato hacia los empleados y la integración, todavía falta mucho por avanzar en temas más “fuertes”, entre ellos, el mejoramiento del salario, oportunidades de capacitación, desarrollo profesional, y el fortalecimiento de la responsabilidad social interna para mejorar el equilibrio entre los Stakeholders.

7.2 Recomendaciones

A lo largo de la investigación, se ha determinado que el marketing interno efectivamente existe, sin embargo aún se debe poner más énfasis en aspectos que no han sido considerados como la responsabilidad social interna, a continuación, se dará una lista de recomendaciones propuestas para mejorar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización:

- Creación de una mesa de diálogo tripartita, compartida por gerentes, supervisores y empleados.

- Crear un espacio de descanso adecuado y exclusivo para los colaboradores.

- Generar e incentivar capacitación ya sea en área técnica o profesional para el personal que vaya más allá de su rol dentro de la organización, así como también idiomas.

- Incorporar un sistema de transporte para aquellos empleados que estén en el último turno de jornada laboral (por su seguridad).

- Incrementar los salarios por parte de los empleados, otorgándoles un porcentaje de acuerdo a las ganancias del local.

- Establecer un sistema de acreditación, que les permita ejercer en cualquier local Starbucks del mundo, tanto local como globalmente.

ANEXOS

ANEXO n.º 1 Estructura encuesta a clientes

Encuesta a clientes. (Marque con una X en la casilla correspondiente.)

Nombre		
Ocupación	Estudiante	Profesional

Sexo	H	M	
Rango etario	25-29	30-34	35-39

1- ¿Usted ha consumido alguna vez en Starbucks?

Sí - No

2- ¿Vive usted en la ciudad de Viña del Mar?

Sí - No

3- ¿Volvería a Starbucks? Fundamente.

Sí - No

4- ¿Cómo calificaría el servicio Starbucks?

	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
El orden dentro del local					
La limpieza del local					
La Decoración					

5- ¿Cómo calificaría la atención por parte de los colaboradores?

	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
Rapidez en la atención					
Amabilidad en la atención					
Trato personalizado.					

6- Independiente del producto escogido, ¿Qué le parece...?

	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
La calidad de los productos					
La presentación de los productos					
El tiempo de espera					

7- Elija 3 de los siguientes factores que piensa usted que le harían volver al local. (Siendo 1 el más relevante y 3 el menos relevante.)

El producto	
La atención	
La marca Starbucks	
La eficiencia del servicio	
El ambiente del local	
La relación precio-producto	
Otro ¿Cuál?	

ANEXO n.º 2 Estructura encuesta a empleados

Encuesta a empleados.

Nombre			
Sexo	H	M	
Rango etario	18-25	25-35	Más de 35

1- ¿Se siente parte de la organización Starbucks?

Sí No

2- En relación al trato de sus superiores con usted: (Seleccione la casilla que más le parezca.)

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Siento que me respetan					
Siento que me escuchan					
Siento que me apoyan					

3- En cuanto a la relación con sus compañeros de trabajo. (Seleccione la casilla que más le parezca.)

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Siento que me respetan					
Siento que me escuchan					
Siento que me apoyan					

4- En cuanto a las condiciones del local donde se desempeña actualmente:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Cuenta con la implementación apta para realizar su labor					
Cuenta con un área de descanso					
Tiene donde satisfacer sus necesidades básicas					
Cumple con las medidas de seguridad respectivas					
Cumple las normas de higiene contempladas en la ley					

5- Indique el grado de influencia que tiene usted en la cadena en cuanto a:

	Muy alta	Alta	Regular	Baja	Muy baja
Aporte de ideas					
Toma de decisiones					
Independencia para actuar					

6- Con respecto a su vida laboral en Starbucks, usted diría que...

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Se siente cómodo					
Se siente integrado					
Recibe buenas recompensas					
Siente estabilidad laboral					
Tiene proyección laboral					

7- ¿Qué propondría usted para mejorar la "felicidad laboral" dentro de la organización?

8- ¿Si le ofrecieran cambiarse de empleo al mismo sueldo, que decidiría?
Fundamente.

ANEXO n.º 3 Estructura entrevista a gerentes de turno

Entrevista a los gerente de turno.

Con respecto a los empleados:

- 1- ¿Cómo se selecciona a los empleados bajo el lema de preservar la “Experiencia Starbucks”?
- 2- ¿Qué atributos deben reunir los postulantes a la compañía?
- 3- ¿Cómo se entrena a un partner de Starbucks?
- 4- ¿Qué posibilidades de ascenso tienen los partners en la organización?
- 5- ¿Cómo retiene Starbucks a sus empleados?
- 6- ¿De qué manera influye el marketing interno en el desempeño de los partners en la tienda?
- 7- ¿Qué mejoras propondría usted para mejorar la felicidad de sus colaboradores?

Con respecto a los clientes:

- 8- ¿De qué manera logran una fidelización al cliente?
- 9- ¿Cómo repercute la integración activa de redes sociales para la compañía?
- 10- ¿Por qué los clientes preferirían a Starbucks por sobre la competencia directa?

Con respecto al éxito de la cadena

11- ¿Está directamente el marketing interno ligado al éxito de la cadena?

12- ¿Cuál es el factor más determinante para el éxito de la cadena?

ANEXO n.º 4 Resultados encuesta a clientes

Datos del resultado de la encuesta a los clientes (estadística inferencial).

MA	Muy alta
A	Alta
R	Regular
B	Baja
MB	Muy baja

Mujer	25-29				
Servicio Starbucks	MB	B	R	M	MM
El orden dentro del local	25	1	0	0	0
La limpieza del local	24	2	0	0	0
La decoración	26	0	0	0	0
Atención de colaboradores	MB	B	R	M	MM
Rapidez en la atención	25	1	0	0	0
Amabilidad en la atención	25	1	0	0	0
Trato personalizado	24	2	0	0	0
Respecto del producto	MB	B	R	M	MM
La calidad de los productos	26	0	0	0	0
La presentación de los productos	22	4	0	0	0
El tiempo de espera	20	6	0	0	0
Importancia de factores	1º lugar	2º lugar	3º lugar	total votos	
El producto	14	4	3	21	
La atención	8	10	4	22	
La marca Starbucks	2	3	9	14	
La eficiencia del servicio	0	6	3	9	
El ambiente del local	2	1	4	7	
La relación precio producto	0	2	3	5	
Otro, ¿cuál?	0	0	0	0	

Mujer	30-34				
Servicio Starbucks	MB	B	R	M	MM
El orden dentro del local	18	6	2		
La limpieza del local	20	6			
La decoración	18	8			
Atención de colaboradores	MB	B	R	M	MM
Rapidez en la atención	21	5			
Amabilidad en la atención	24		2		
Trato personalizado	10	16			
Respecto del producto	MB	B	R	M	MM
La calidad de los productos	9	17			
La presentación de los productos	24	2			
El tiempo de espera	14	10	2		
Importancia de factores	1° lugar	2° lugar	3° lugar	total votos	
El producto	15	8		23	
La atención	8	5	9	22	
La marca Starbucks				0	
La eficiencia del servicio		9	10	19	
El ambiente del local	3		5	8	
La relación precio producto		4	2	6	
Otro, ¿cuál?				0	
Mujer	35-39				
Servicio Starbucks	MB	B	R	M	MM
El orden dentro del local	20	6			
La limpieza del local	22	4			
La decoración	24	2			
Atención de colaboradores	MB	B	R	M	MM
Rapidez en la atención	9	15	1		1
Amabilidad en la atención	18	7		1	
Trato personalizado	18	5	3		
Respecto del producto	MB	B	R	M	MM
La calidad de los productos	8	14	4		
La presentación de los productos	20	6			
El tiempo de espera	10	13	2		1
Importancia de factores	1° lugar	2° lugar	3° lugar	total votos	
El producto	11	6	3	20	
La atención	4	9	7	20	
La marca Starbucks				0	
La eficiencia del servicio		6	6	12	
El ambiente del local	9	5	7	21	
La relación precio producto	2		3	5	

Otro, ¿cual?				0
--------------	--	--	--	---

HOMBRE	25-29				
Servicio Starbucks	MB	B	R	M	MM
El orden dentro del local	25	1			
La limpieza del local	24	2			
La decoración	25	1			
Atención de colaboradores	MB	B	R	M	MM
Rapidez en la atención	25	1			
Amabilidad en la atención	24	2			
Trato personalizado	25	1			
Respecto del producto	MB	B	R	M	MM
La calidad de los productos	26				
La presentación de los productos	23	3			
El tiempo de espera	19	7			
Importancia de factores	1° lugar	2° lugar	3° lugar	total votos	
El producto	18	3	2	23	
La atención	6	13	3	22	
La marca Starbucks	2	4	6	12	
La eficiencia del servicio		5	8	13	
El ambiente del local			5	5	
La relación precio producto		1	2	3	
Otro, ¿cuál?				0	
HOMBRE	30-34				
Servicio Starbucks	MB	B	R	M	MM
El orden dentro del local	22	4			
La limpieza del local	24	2			
La decoración	15	11			
Atención de colaboradores	MB	B	R	M	MM
Rapidez en la atención	20	6			
Amabilidad en la atención	25	1			
Trato personalizado	16	10			
Respecto del producto	MB	B	R	M	MM
La calidad de los productos	18	8			
La presentación de los productos	12	14			
El tiempo de espera	16	10			
Importancia de factores	1° lugar	2° lugar	3° lugar	total votos	
El producto	8	3	6	17	
La atención	6	9	5	20	
La marca Starbucks				0	
La eficiencia del servicio	7	6	3	16	
El ambiente del local	2	2	4	8	
La relación precio producto	3	6	8	17	

Otro, ¿cuál?				0
--------------	--	--	--	---

HOMBRE	35-39				
Servicio Starbucks	MB	B	R	M	MM
El orden dentro del local	12	14			
La limpieza del local	15	11			
La decoración	22	4			
Atención de colaboradores	MB	B	R	M	MM
Rapidez en la atención	8	12	6		
Amabilidad en la atención	10	16			
Trato personalizado	12	14			
Respecto del producto	MB	B	R	M	MM
La calidad de los productos	19	7			
La presentación de los productos	15	11			
El tiempo de espera	20	6			
Importancia de factores	1° lugar	2° lugar	3° lugar	total votos	
El producto	12	5	6	23	
La atención	6	10	7	23	
La marca Starbucks				0	
La eficiencia del servicio	3	5	4	12	
El ambiente del local	4	6	9	19	
La relación precio producto	1			1	
Otro, ¿cuál?				0	

ANEXO n.º 5 Resultados encuesta a empleados

T	
Da	Totalmente De acuerdo
Da	De acuerdo
I	Indiferente
D	En desacuerdo
T	
eD	Totalmente en desacuerdo

Cantidad de encuestados: 17	ENCUESTA A EMPLEADOS				
Pregunta número 1	SI	NO			
Se siente parte de la organización	17				
Pregunta número 2	T Da	Da	I	D	T eD
Siento que me respetan	16	1			
Siento que me escuchan	5	12			
Siento que me apoyan	13	4			
Pregunta número 3	T Da	Da	I	D	T eD
Siento que me respetan	15	2			
Siento que me escuchan	6	11			
Siento que me apoyan	9	8			
Pregunta número 4	T Da	Da	I	D	T eD
Normas de higiene	17				
Cuenta con área de descanso		16		1	
Lugar para satisfacer necesidades	16	1			
Medidas de seguridad	17				
Implementación apta para trabajar	17				
Pregunta número 5	MA	A	R	B	MB
Aporte de ideas	5	8	4		
Toma de decisiones	2	4	11		
Independencia para actuar	10	4	3		
Pregunta número 6	T Da	Da	I	D	T eD
se siente cómodo	16	1			
se siente integrado	8	7		2	
Recibe buenas recompensas	6	9	2		
Siente estabilidad laboral	15	2			
Tiene proyección laboral	12	4	1		

Bibliografía

Desde Libros

- ❖ Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (tercera ed.). Colombia: Pearson.
- ❖ Chiavenato, I. (2001). *Administración de los Recursos Humanos* (quinta ed., Vol., pp.). Colombia: Mc Graw Hill.
- ❖ Helouani, R. (1993). *Manual de los costos de calidad*. Argentina, Editorial Macchi.
- ❖ Jaime maristany. (2008). *Tratado de Recursos Humanos*. Buenos Aires.
- ❖ Kotler & Keller, (2012). *Dirección de Marketing* (Décimocuarta ed.). México, Pearson Educación.
- ❖ Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. México, Prentice-Hall.
- ❖ Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl. (2002). *Marketing* (sexta ed). International Thomson editores.
- ❖ Larrea Angulo, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid, Editorial Díaz de santos.
- ❖ Müller de la Lama, E. (1999). *Cultura de la calidad de servicio*, México, Editorial Trillas.

Desde Web

- ❖ Ameca Carreón José Alberto. (2014, octubre 7). Cliente interno y externo en una organización. Recuperado 12 noviembre, 2015 de <http://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>
- ❖ Bir, A. (2015, 07). ¿Qué es Marketing Interno?. Infocif. Obtenido 11, 2015, de <http://noticias.infocif.es/noticia/que-es-el-marketing-interno>
- ❖ Devoto, R. (2003, 01). Diagnóstico y acciones de Marketing Interno. El mercurio Valparaíso. Obtenido 10, 2015, de http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4_noticias/site/artic/20100123/pags/20100123000404.html
- ❖ Eule, A. (2015, 08). Starbucks, cerca de destronar a McDonald's en valor de mercado. The Wall Street Journal. Obtenido 12, 2015, de <http://lat.wsj.com/articles/SB10786774446290033812804581153022087176708>
- ❖ Gutiérrrez, M. (2014, 10). Felicidad en el trabajo. La tercera - Negocios. Obtenido 10, 2015, de <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2014/10/655-599998-9-felicidad-en-el-trabajo-el-camino-hacia-el-desarrollo-columna-de-maria-jose.shtml>
- ❖ Huerta, A. (2011, 05). Calidad en el servicio Starbucks. Slideshare. Obtenido 11, 2015, de <http://es.slideshare.net/AlfredoHuerta/servicio-starbucks>
- ❖ Javier barranco saiz. (2007). Marketing. Obtenido 10 octubre, 2015, de http://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-interno-concepto_a3.html

- ❖ Lastra, J. (2010, 06). Caso-Starbucks. Slideshare. Obtenido 11, 2015, de <http://es.slideshare.net/jlastra/casostarbucks>
- ❖ Loxel Geomatics, (2008, 12). Loxel Starbucks Map Showing 23,097 Stores. Loxel . Obtenido 12, 2015, de <https://www.loxcel.com/sbux>
- ❖ Neoattack (2015). Marketing Interno, todo lo que necesitas saber. Obtenido 10 noviembre, 2015, de <http://neoattack.com/marketing-interno-todo-lo-que-necesitas-saber/>
- ❖ Portafolio (2014, 07). Starbucks: 10 curiosidades que debes saber. Portafolio. Obtenido 11, 2015, de <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/starbucks-10-curiosidades-que-debe-saber>
- ❖ Economía y negocios (2015). Ministra Rincón: Chile tiene un nivel de felicidad laboral importante, pero aún no satisfactorio. Economía y negocios online. Obtenido 10, 2015, de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=190659>
- ❖ Schreiner, E. (2015). Starbucks y su diseño organizacional. La Voz de Houston. Obtenido 11, 2015, de <http://pyme.lavoztx.com/starbucks-y-su-diseo-organizacional-5471.html>
- ❖ Starbucks coffee company, (2011). Ética comercial y cumplimiento. Starbucks. Obtenido 11, 2015, de <http://globalassets.starbucks.com/assets/2435d3294e3a4a39ba334580d2c1618f.pdf>
- ❖ Starbucks coffee company, (2015). Productos. Starbucks. Obtenido 11, 2015, de <http://www.starbucks.com.mx/menu-list>

- ❖ Thompson, I. (2006, 08). Mercadotecnia de servicios. promonegocios. Obtenido 08 de octubre 2015, de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>
- ❖ Thomson, (2008, 12). Starbucks marca y experiencia. Obtenido 12, 2015, de <http://experienciastarbucks.blogspot.cl/>.
- ❖ Yahoo, (2015, 12). Cotizaciones para Starbucks. Yahoo! finanzas. Obtenido 12, 2015, de <https://es.finance.yahoo.com/echarts?s=SBUX>.
- ❖ Starbucks coffee company, S.C.C. (2015). Menu List. Retrieved 7 septiembre, 2015, desde <http://www.starbucks.com.mx/menu-list>
- ❖ Erin schreiner, E.S. (2013). La Voz de Houston. Retrieved 13 septiembre, 2015, desde <http://pyme.lavoztx.com/starbucks-y-su-diseo-organizacional-5471.html>
- ❖ Héctor nuñez, H.N. (2012). Academia. Retrieved 23 septiembre, 2015, desde https://www.academia.edu/9988390/Caso_Starbuck
- ❖ Sindicato starbucks coffee company chile. (2015). Sindicato Starbucks Coffee Company Chile. Retrieved 28 septiembre, 2015, desde <http://www.sindicatostarbucks.cl/demo/index.php/sample-sites-2/inicio/organizacion/logros-sindicales>