

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROCESO DE OPTIMIZACION DE RECURSOS APLICADO A LA INDUSTRIA
DEL CAFÉ GOURMET STARBUCKS COFFEE CHILE S.A.

Autor
LUIS ALBERTO PONCE CARVALLO
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA 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 GUIA: EDUARDO HAYE ARREDONDO

Viña del Mar, Noviembre de 2010



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROCESO DE OPTIMIZACION DE RECURSOS APLICADO A LA INDUSTRIA
DEL CAFÉ GOURMET STARBUCKS COFFEE CHILE S.A.

Autor
LUIS ALBERTO PONCE CARVALLO
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA 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 GUIA: EDUARDO HAYE ARREDONDO

Viña del Mar, Noviembre de 2010

ÍNDICE

Vocabulario	5
Introduccion	7
Ojetivo General	8
Objetivos Especificos	9

CAPITULO I

Marco Teorico	10
---------------	----

CAPITULO II

Reseña	31
Historia en Latinoamerica	32
Historia en Chile	32
Tiendas	34
Declaracion de Principios	37
Mision	37

Principios	38
Responsabilidad Social Empresarial	40
Organigrama Gerencia General	46
Organigrama Operaciones	47
CAPITULO III	
Introduccion al Desarrollo de la Investigacion	48
Perfil del cargo	49
Responsabilidades claves del cargo	50
Presentacion de los problemas encontrados	53
Logistica	54
Contabilidad y Finanzas	58
Operaciones	59
Marketing	60
Propuestas y soluciones	61
Logistica	62
Contabilidad y Finanzas	68

Operaciones	74
Marketing	76

CAPTULO IV

Conclusiones y Recomendaciones	83
Bibliografia	86

VOCABULARIO

1. **Starkills:** Mantener y fomentar el autoestima, pedir ayuda y Escuchar y reconocer
2. **Partners :** Denominación que Howard Shultz, Presidente de la compañía da a todos sus trabajadores, desde el encargado de mantención hasta el Gerente General son Partners o compañeros.
3. **Transacción:** o TC, es una boleta fiscal emitida, independiente de su monto.
4. **Fifo :**First In First Out, Sistema en el cual los productos con fechas de caducidad mas anticipadas van quedando delante, de forma de que “van saliendo primero”
5. **Pos:** Point of Sale, o punto de venta, maquina en la cual se registran las transacciones.
6. **P&I:** Profits And Losses, estado de resultado de un periodo dado
7. **Barista :** Artista de la Barra, dentro de un Local tiene el cargo más básico, bajo el supervisor y el Gerente de tienda
8. **Supervisores:** Encargado y dependiente de Tienda, rinde al Gerente y sus subalternos son los baristas
9. **Lácteos:** todo tipo de bebida en base a Leche
10. **Blended beverages:** bebidas molidas, frapuccinos, etc

11. **Other beverages:** todo lo que no entra en Lácteos ni en Blended, Te, Chocolate, Jugos, Etc.
12. **Mark out de food:** merma de los alimentos, se mide en porcentaje y es diario.
13. **Q1:** Quarter 1, comprende el trimestre de Octubre Noviembre y Diciembre de 4, 4 y 5 semanas respectivamente.
14. **Q2:** Quarter 2, comprende el trimestre de Octubre Noviembre y Diciembre de 4, 4 y 5 semanas respectivamente.
15. **Q3:** Quarter 3, comprende el trimestre de Octubre Noviembre y Diciembre de 4, 4 y 5 semanas respectivamente.
16. **Q4:** Quarter 4, comprende el trimestre de Octubre Noviembre y Diciembre de 4, 4 y 5 semanas respectivamente.
17. **Qasa:** Quality assurance auditor, auditoría Externa de Calidad de instalaciones y seguridad en los alimentos.
18. **Tc's:** Transacción.
19. **Rush:** momento de alto flujo de ventas.
20. **Layout:** Distribución física de maquinaria e inmuebles del local.

INTRODUCCIÓN

La oferta de lugares donde poder reunirse en torno a una taza de café hasta hace un tiempo atrás se reducía a lugares tradicionales que existían desde casi principios de siglo XX, como la confitería Torres, el café Santos o el Paula, ya desaparecidos, y a un par de cadenas de cafeterías que cuentan con algunos locales en Santiago y uno que otro en regiones. Sin embargo con la llegada de Starbucks Coffee, La cadena de cafeterías gourmet más grandes del mundo, al mercado chileno hace siete años, éste comenzó a expandirse, sobre todo en Santiago y el sector oriente. Más aún con la incorporación al mercado de competencia, que también posee injerencia de el mercado internacional, con el mismo formato como lo es Juan Valdés de Colombia. Esta Situación hace imprescindible optimizar los recursos escasos para poder crecer en este mercado cada día más reducido y competitivo para asegurar el éxito sustentable de la compañía en el largo plazo.

El presente informe es desarrollado en base al análisis y optimización de los recursos humanos, financieros, logísticos y de marketing que la empresa pone a disposición del Gerente de Tienda con la finalidad de obtener la mayor rentabilidad posible sobre estos, asegurando la operación de la tienda en todas las áreas funcionales.

OBJETIVOS DEL TRABAJO

OBJETIVO GENERAL

El objetivo del siguiente informe es contribuir al incremento de los índices de rentabilidad de Starbucks Coffee Chile S.A, Mediante un aporte profesional al análisis y optimización de las áreas de logística, finanzas, operacionales y de marketing en las que se desenvuelve la industria del café Gourmet.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Efectuar un orden de toda la actividad logística individual de una unidad de negocios en específico de Starbucks Coffee, desde gestión de inventarios, control de mermas, ajustes de inventario y gestión de pedidos. Además de entregar soluciones sustentables en el Largo plazo.
2. De acuerdo al significativo aumento de la competencia en la industria del café gourmet, fijaremos estrategias de fidelización de clientes, con el objetivo de detener el flujo de clientes a la competencia, además de realizar estrategias de captación de nuevos clientes.
3. Optimizar el Espacio y el Layout del local, de esta forma hacerlo más eficiente para generar el mayor numero de transacciones en el periodo de más alto flujo.
4. Analizar cuentas de costos de los estados de Resultado que puedan ser optimizadas y así aumentar la el ingreso neto de la tienda.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Michael Porter postula que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Para el este informe es fundamental el enfoque de Porter¹, es por esto que se detallara brevemente cada fuerza y su impacto en la organización estudiada:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En Chile, durante los últimos 6 años, la industria del café Gourmet ha desarrollado un fuerte crecimiento y un poderoso aumento en el consumo de la gente, quienes han migrado de la tradicional taza de café hogareña a los cómodos locales de café gourmet

¹ Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

personalizados en especial en los sectores más acomodados. Esta situación ha hecho atractiva la industria para nuevos competidores que han aterrizado en el país marcas tan poderosas como la colombiana Juan Valdés, actualmente con 9 locales, la Norte americana Donkin' Donnuts con sus franquicias dentro del Chile y la Nacional Starlight, con 7 locales.

Actualmente la amenaza de nuevos competidores es latente, por los costos fijos bajos asociados a la entrada al mercado y lo rentable de la industria alimenticia, factores que hacen propicia una expansión de la competencia y atractivo el mercado para inversionistas de cadenas internacionales que ven latente los resultados de Starbucks durante los últimos 6 años.

2. La rivalidad entre los competidores.

Para una Empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

El consumo en Chile va en un fuerte aumento, durante el último año la competencia ha crecido un 40%, en donde se ha visto enfrentada a un mercado cada vez más saturado de cafeína y en donde intervienen desde cafeterías de barrio hasta locales de comida rápida.

Starbucks ha enfrentado un crecimiento exponencial de competidores, debido a lo atractivo y con potencial de desarrollo que es el mercado. Juan Valdés, cadena de café colombiana, las Estadounidenses McDonalds con su formato McCafe y la Famosa por sus donas Donkin donuts, la Argentina Patagonia y las nacionales Copelia, Bravisimo y Tavelli, todas ellas con muy competitivas y con una variada oferta en productos y diferentes gamas de precios.

Las barreras de entrada para este producto son bajas, por lo que es atractivo el mercado para la entrada de más competidores.

3. Poder de negociación de los proveedores



2



² Puyehue, Surlar, Soprole y Castaño, principales proveedores nacionales

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

En Starbucks aunque prácticamente la mayoría de sus insumos son importados y canalizados a través de un operador logístico que importa desde los Estados Unidos un cargamento de insumos, los cuales son producidos en economías de Escala para todo el mundo. (Desde el café en grano hasta vaso de papel son producidos a escalas mundiales) por lo que se pueden obtener precios preferenciales debido al poder de escalas que posee Starbucks sobre los proveedores. A la vez hay Insumos que indudablemente son nacionales debido a la capacidad logística netamente, como lo es el transporte diario debido a las grandes cantidades y la vida duración de estos o por motivos estratégicos de la compañía. Es el caso de los productos comestibles, como lo son los de panadería y sándwich (Pastry y Bakery) los cuales se concentran en un solo elaborador-proveedor como lo es la Empresa elaboradora de alimentos Castaño. Las aguas embotelladas Puyehue Y con dos proveedores de lácteos (leche Entera, Descremada, Cremas) como lo son SURLAT y Soprole que provee a los 29 locales de Chile. Sin lugar a dudas, Starbucks está en una posición ventajosa frente a los proveedores, los cuales están dispuestos a ofrecer precios preferenciales con tal de estar

en las una bebida de Starbucks, no solamente por las unidades de compra anuales de la compañía, si no que por el status que le da la marca a su producto.

4. Poder de negociación de los compradores

Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

El cliente de Starbucks por siempre ha sido un cliente de caso de estudio, es un cliente prácticamente ABC1, clientes que se basa en el estatus que entrega la marca, principalmente residentes del sector oriente, profesionales y empresarios, estudiantes con acomodado poder adquisitivo. Por los formatos de sus café y cafeterías son principalmente en un rango etario que va desde los 16 a los 45 años. Analizando más profundamente al cliente de Starbucks, es un cliente en busca de un servicio, porque si bien Starbucks es una marca de Café, que vende bebidas en base a café, lo que realmente se entrega es un servicio y estatus por la compra de este.

El poder de estos compradores es Alto, porque la competencia es fuerte y el producto (no la marca) es muy fácil de sustituir. Un cliente en Starbucks está pagando un precio súper Premium por el servicio de “la Experiencia Starbucks” por lo que si esta no es satisfecha en un 100% el puede migrar a cualquiera de las ofertas de cafeteras en cualquiera de las otras 3 esquinas. El poder de los compradores aumenta más aun analizando la elasticidad de la demanda en función de prioridades, ya que el cliente de Starbucks es aquel que se da un lujo, por lo que si el dinero escasea es el primer costo a reducir del presupuesto. Es por esto lo importante de las políticas de fidelizacion de la empresa, en la cual el cliente siempre tiene la razón y un gerente de tienda tiene que hacer lo imposible por no perder a un muy valioso cliente.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Indudablemente la Industria del café Gourmet posee sustitutos muy variados, actualmente poseen numeras alternativas a este consumo, como lo son los café Instantáneos o solubles, el Te, las hiervas, bebidas energéticas, bebidas isotónicas hasta el Vino. Es por

esta razón que Starbucks se ha ido diversificando en la entrega de nuevos productos, como son su línea de Té e infusiones TAZO® y su alternativa al café caliente como lo son los Frappuccinos, que son muy populares en verano.

Además Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

En nuestro Caso en particular, la empresa si logra alcanzar economías de escala a nivel mundial y local y acceder a precios mucho más convenientes. Starbucks no compra a nivel local miles de vasos para la entrega de sus bebidas, si no que compra millones de vasos para sus miles de tiendas alrededor del mundo, haciendo más rentable el negocio, no así

reduciendo los precios de sus productos, pero que le permite invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos, así innovando para mantener el liderazgo frente al mercado cada vez más competitivo. Hablamos de un producto netamente diferenciado al del competidor, por el servicio entre otras variables analizadas durante el transcurso del trabajo.

2. Diferenciación del Producto

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la precepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera. Starbucks junto con sus Partners (trabajadores de Starbucks) ofrecen un producto diferenciado del resto de los competidores, un servicio personalizado en un ambiente hogareño por el cual un cliente está dispuesto a pagar un precio Súper Premium que le permita acceder a este producto o servicio que le permite ingresar a un numero selecto de clientes identificados con la marca.

3. Inversiones de Capital

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más

tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

Starbucks, ha enfrentado durante los últimos años una de las más fuertes crisis de su historia, el cual le obligo a reformular su estrategias de inversión y cerrar cientos de locales en el mundo, en especial en los estados unidos. En chile, aunque solo se cerró un local con números rojos, la crisis se dejo ver y se tomaron medidas correctivas que le permitió actualmente pensar en una proyección con miras mas sustentables a largo plazo que a abrir locales por solo posicionamiento.

4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

Starbucks Coffee Chile S.A. es directamente filial de Starbucks Corp. No es una organización Franquiciada en Chile y sus proveedores tienen contratos de exclusividad con la corporación en la compra y tostado del café, pastelería, alimentos.

5. Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

Starbucks posee sus propios canales de distribución, los cuales son sus tiendas estratégicamente ubicadas y clasificadas como de barrio, de oficinas o de mall.

6. Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

Las políticas aplicadas para este caso, son básicamente las aplicadas para cualquier nuevo competidor de la industria alimenticia, que debe regirse bajo los estándares del SESMA y presentar a la vista La resolución Sesma para iniciar las actividades, además de contar con todas las autorizaciones del organismo para el ingreso al país de los insumos necesarios para operación, además de cancelar las patentes municipales semestrales obligatorias de cada local según la municipalidad en la que se encuentre.

El análisis FODA

FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

A. Fortalezas

1. Marca identificada como Líder en Chile y el Mundo y autoridad en café.
2. Marca con presencia en 44 países con más de 16.000 tiendas
3. Starbucks es una empresa consolidada en Chile y el mundo, con una receta probada y con excelentes resultados.
4. Posee actualmente flujos de caja positivos que le permite seguir creciendo y expandiéndole en el mercado chileno.
5. Líder en innovación, constantemente se encuentra innovando en sus recetas y oferta a los clientes.

6. Capital Humano en constante desarrollo y capacitación
7. Imagen relacionada a Calidad y prestigio.
8. Locales limpios y acogedores, creadores del tercer Lugar (entre la casa y la oficina).

B. Oportunidades

1. Oportunidad de Crecimiento y expansión del mercado fuera de Santiago, actualmente la compañía se encuentra concentrado en un 97% en Santiago, con tan solo un local en viña del mar.
2. Crecimiento sostenido del mercado durante los últimos 7 años, lo cual reduce en medida la rivalidad de los competidores y guerras de precios.
3. No existen planes de fidelización actuales de clientes.

C. Debilidades

1. Precios súper Premium que limitan en gran medida el mercado Chileno, reduciéndolo a los que solo están dispuestos a pagar un precio mayor por este producto.
2. Todos sus competidores fuertes llevan ventaja de expansión con locales en todo el país
3. Precios muy elevados en comparación a la competencia

D. Amenazas

1. Flujo de clientes a la cada vez mayor Oferta de cafeterías Gourmet
2. Una competencia cada vez más agresiva en el mercado, con la aparición constante de nuevos competidores.
3. Fluctuación del dólar, lo que hace inestable el costo de los productos que son un su gran mayoría importados y en esta moneda.
4. Eventual llegada de Nesspresso, marca potente de café Gourmet en Europa que ya anuncio su intención de iniciar actividades en Chile.

Marketing Mix

Philips Kotler Define el Marketing como:

La técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa.³

Kotler y Armstrong, definen la *mezcla de mercadotecnia* o Marketing Mix como *"el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto"*

³ Philips Kotler , 2004, P11

En Otras palabras, el objetivo final del Marketing es” buscar la satisfacción de las necesidades del consumidor mediante un grupo de actividades coordinadas que al mismo tiempo permita a la empresa u organización⁴ alcanzar sus metas”

Según Fisher⁵ Existen 4 clases principales de actividades que registran el mayor impacto del marketing en el consumidor, estas son mejor conocidas como las 4 P de la mercadotecnia, Producto, Precio, Plaza y promoción y el uso o combinación de estas 4 variables controlables por el empresario y que ofrece al consumidor, es conocida como el Marketing Mix.⁶

1. Producto

Son Todos los bienes y servicios que ofrece la compañía al mercado meta⁷

Starbucks es conocido por proveer un producto y servicio superior, donde el cliente va a vivir la Experiencia Starbucks. La oferta a los clientes va desde el típico café americano hasta los más sofisticados Créeme Brule, con jarabes, salsas y crema batida, los cuales pueden ir acompañados de productos de pastelería, como lo son sus famosos muffins, loaf Cakes y sandwich que han alcanzado entre un 25% y un 30% de las ventas diarias de un

⁴ Fisher,1986,P7

⁵Fisher, 1986, P.10

⁶ Fisher, 1986, P11

⁷ Philips Kotler y Gary Armstrongs, fundamentos de marketing,1991 p.47

local promedio⁸, además pone a disposición de los clientes productos de Merchandasing y Retail, como Mugs, Tumblers y una cada vez más popular oferta de café en Grano provenientes de todo el mundo. Actualmente la venta de Retail no representa más del 5% de las vtas⁹. En definitiva Starbucks es, como dijo Howard Schütz¹⁰, presidente de la compañía. “no estamos en un negocio de café sirviendo a Gente, este es un negocio de gente sirviendo café” la clave del producto Starbucks, es el servicio que se entrega, la política de el Cliente siempre tiene la razón, sus políticas de recuperación de servicio, locales limpios y acogedores con música perfectamente seleccionada para cada temporada del año.

2. Precio:

Representa la cantidad de dinero que el consumidor debe a pagar para obtener el producto, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o sural el bien o servicio¹¹

El precio, en Starbucks, en directa comparación con sus competidores más cercanos, como Dunkin Donuts, Café Juan Valdes, McCafee y Starlighth, Starbucks tiene un precio diferenciado entre un 20 y un 35% mayor, que lo ubica como un producto Superpremium, y

⁸ Weekly ReportFY2010, Reportes Semanal de Ventas 2010

⁹ Weekly Report FY2010, Reporte de ventas semanales año 2010

¹⁰ Howard Shultz, CEO y chairman de Starbucks Coffee Chile.

¹¹ Philip Kotler y Gary Armstrongs, fundamentos de marketing, 1991 p.47

podemos apreciar que se ubica estratégicamente en liderazgo por diferenciación y no por costos.

El Precio es fijado en base a percepción, es decir, lo que el cliente esta dispuesto a pagar por este, dejando amplios márgenes de contribución por, especialmente en la línea de bebidas espresso y frapuccinos . también se sectorizan los precios, es decir hay una lista de valores normal, una mayor para los aeropuerto y Viña del Mar y una menor para los que apuntan a un sector con menos ingresos, como plaza Vespucio y Florida Center.

3. Plaza:

Es definida como todas aquellas como todas aquellas facilidades que entrega la empresa para que el producto o servicio este al alcance de los consumidores meta, de la forma más cómoda y accesible para ellos¹²

Starbucks en Chile cuenta con 29 locales, los cuales son sus puntos de venta y distribución de sus bebidas y artículos de Retail y lugar donde se crea la experiencia Starbucks, pero la tendencia mundial de diversificación y expansión de los productos es que se han diversificado los puntos de distribución, en México por ejemplo, Starbucks vende sus Café en grano en las góndolas de los supermercados, en Europa y Estados Unidos son muy populares las botellas de Frapuccinos para llevar, esta tendencia se ha visto en la competencia, donde Juan Valdés ya tiene en los supermercados sus bolsas de café y una línea de cafeteras.

¹² Philips Kotler y Gary Armstrongs, fundamentos de marketing, 1991 p.47

4. **Promoción**

La promoción abarca todas las actividades, técnicas y métodos que comunican las ventajas del producto al consumidor meta y que al mismo tiempo convencen y persuaden a los compradores para que lo adquieran. ¹³

Principalmente la promoción de Starbucks es interna, dentro de sus propios locales, es muy utilizado el boca a boca y estrategias en punto de venta, la sugestiva de venta y las muestras de nuevos productos o “sampling”. Los lanzamientos de nuevos productos se hacen con campañas asociadas las cuales van acompañadas de promociones, es el ejemplo de la campaña asociada al día de la Tierra, día en el cual todas las personas que llegaran a un local de Starbucks con su tazón y tumbler se les regalaría la bebida que tomaran y por el resto del mes, todos los que lleguen con un tazón recibirían un descuento de \$50 (asociados el costo del vaso de papel). Starbucks muy raramente utiliza los medios de publicidad convencionales, como Periódicos, televisión o revista, incluso su incursión en el internet es reciente, con el lanzamiento en el mes de Septiembre de este año su página Web en Chile. Hay planes de desarrollo de herramientas que le permita familiarizarse con redes sociales como Facebook y Twitter para estar a la par de lo que el mercado va exigiendo.

¹³ Philips Kotler y Gary Armstrongs, fundamentos de marketing, 1991 p.48

Starbucks, además comunica a sus clientes toda su actividad de responsabilidad social, como lo es la ayuda a Paine, comuna apadrinada por sus escuelas afectadas por el terremoto, manos y naturaleza donde juega un rol apadrinador de niños en riesgo social y la fundación Santa Clara que protege a niños con SIDA.

Philips Kotler desarrolló las "4 P" de la mercadotecnia desde hace cuarenta años. Ahora han evolucionado hacia las 4C.¹⁴

De Las 4 P a las 4C del Marketing Mix

1. Producto es ahora Cliente.

No basta con tener un producto para vender. Ahora se requiere desarrollar un producto o servicio que el cliente pida. Los clientes cada día están más informados y son más selectivos. Los esfuerzos de las empresas ahora se orientan no sólo a ofrecer un buen producto, sino un buen servicio.

2. Promoción se convierte en Comunicación.

¹⁴ Entrevista a Philips Kotler, Merk2, www.merk2.com Anexo 1

Mencionamos en el párrafo anterior que los clientes ya están más informados. Ya no se creen tan fácilmente lo que los comerciales les dicen. Ya cuestionan los anuncios, ya se asesoran. Ahora se trata de hacer campañas interactivas con los clientes. Es por esto que ahora hay que aprovechar todos los mecanismos de comunicación, como el internet para establecer una comunicación con los clientes, para informarles, con permiso de ellos, de las ventajas de nuestra empresa y de nuestros productos.

3. **Precio es Costo.**

Ya no se trata de manejar un buen precio. Se trata de que el cliente tenga un menor costo de adquisición y de uso. En términos de nuestro estudio, el producto tiene que ir acompañado de un valor agregado para el cliente, aunque este cancelando un precio Premium, debe ir adjunto de un paquete que diferencie al producto mas allá del precio.

4. **Plaza se vuelve conveniencia.**

Plaza es el lugar donde llega el cliente a hacer sus compras o a adquirir el producto. Facilitar la compra (por medio de internet, filas más cortas, etc), aceptar diferentes medios de pago, tarjetas prepagadas más rápidas contar con lugares de estacionamiento, vías de acceso, entrega a domicilio, horarios más amplios entre otras, es hacerle más conveniente al cliente en venir con nosotros. Todo aquello que ayude a que el consumidor se estrese menos al

comprar, le ayude a ahorrar tiempo y en general le facilite adquirir lo que necesita es ahora tomado en cuenta.

RESEÑA

Starbucks es uno de los principales proveedores y tostadores de café del mundo. La excelencia y reconocimiento se debe a la intensa búsqueda de los mejores granos de cafés arábigos alrededor del.

El Nombre *Starbucks* deriva de la mítica novela *Moby Dick* de Henri Melville, que evocaba el aspecto romántico del mar y la tradición marinera, siendo perfecto para una cafetería.

La historia de Starbucks comenzó en el año 1971, cuando se abrió la primera tienda en Seattle, en el histórico mercado de Pike Place. Más adelante en el año 1982 durante un viaje a Italia, Howard Schultz, actual presidente de la compañía, conoce el estilo italiano de la cultura del espresso llamado *Espresso Bars*. Este estilo lo instala en la tienda de Seattle adquiriendo una gran popularidad, lo que llevo a potenciar el café en su ciudad. Una vez establecido comienza su expansión en el año 90 por distintas ciudades de Estados Unidos y luego por el resto del mundo. Actualmente en el año 2010 existen más de 10000 locales alrededor de 36 países del mundo.¹

¹ www.Starbucks.com/Historia

Historia en Latinoamérica

La integración de Starbucks en Latino América comenzó en México debido a la alianza que se creó con ALSEA en el año 2002, en este mismo año también se abrió el mercado en Puerto Rico. En el año 2003 Starbucks se expandió a Perú y Chile, en el año 2006 a Brasil y en 2008 a Argentina. En el caso de los últimos dos mercados, Chile fue la plataforma de entrenamiento de los Partners que trabajarían en ellos.

Historia en Chile

Starbucks Coffee se estableció en Chile cuando constató que era un país con estabilidad económica y nivel de inversión próspera.

El primer Starbucks Coffee se inauguró en Santiago de Chile en agosto de 2003, ubicándose en Isidora Goyenechea, cuando esta tienda se consolidó se abrieron sucesivamente las tiendas de Portal de La Dehesa, Boulevard de Parque Arauco, Alto Las Condes, Plaza Vespucio, Apoquindo con Hundaya, Agustinas 640 (torre Interamericana), Alonso de Córdova, San Carlos de Apoquindo, Costanera (Edificio de las Industrias), Camino de Asís, Shopping La Dehesa, Aeropuerto Nacional, Aeropuerto Internacional, Colon, Vitacura, Luis Pasteur, Providencia, Bandera (Agustinas con Bandera), Nueva Las Condes, Pedro de Valdivia, Arauco Maipú, La Concepción, Magdalena (Isidora Goyenechea), Callao, La Reina (Príncipe de Gales), Ciudad Empresarial, Nueva Costanera, Mall Florida Center y últimamente siguiendo el plan de Expansión a Regiones de la empresa inaugura la tienda número 31 en Viña del Mar en Av. San Martín.

Starbucks Coffee Chile atravesó su primer cierre de local el 17 de Septiembre de 2009, por las pérdidas que arrojaba el Ubicado en Vitacura durante el año Fiscal.

TIENDAS STARBUCKS COFFEE CHILE

Tienda Parque
Arauco



Fotos: Cristobal Olivares

Tienda Alonso de
Córdova



Tienda Bandera, Banco Central



Fotos. Cristóbal Olivares, Starbucks



Tienda Isidora



Fotos Cristóbal Olivares, Starbucks



Tienda La Reina



Tienda Viña del Mar



Fotos: Archivo Marketing Starbucks 2010



Tienda Cristóbal Colon



FOTOS: PROPIA



DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS

Al igual que todas las empresas, Starbucks Coffee ha determinado cual es su finalidad dentro del mercado y cuál será su manera de trabajar, esto a través del establecimiento de su misión y principios Reformulándolos en el año 2009.

Así mismo ha establecido un compromiso de responsabilidad social con los proveedores, el medio ambiente y la comunidad.

MISIÓN

“Inspirar y alimentar el espíritu humano persona a persona, taza a taza y comunidad a comunidad”

PRINCIPIOS

NUESTRO CAFÉ

Siempre ha sido y seguirá siendo una cuestión de calidad. Creemos que es esencial obtener de manera ética y responsable los granos de café de mayor calidad, tostarlos con sumo cuidado y ayudar en el desarrollo de las personas que lo cultivan. Para nosotros es lo más importante y estamos constantemente buscando la manera de mejorar.

NUESTROS PARTNERS

Nos llamamos “partners” porque lo que hacemos no es sólo nuestro trabajo es nuestra pasión. Aceptamos la diversidad para crear un entorno en el que podamos ser nosotros mismos. Siempre nos tratamos con respeto y dignidad siendo responsabilidad de todos el mantener vivo este ideal.

NUESTROS CLIENTES

Cuando estamos plenamente comprometidos con nuestros clientes conectamos con ellos, nos reímos juntos y les alegramos el día aunque sólo sea por un instante. Es cierto que nuestro trabajo comienza con el compromiso de una bebida perfectamente elaborada pero es mucho más que eso. En realidad, se trata de fomentar las relaciones humanas.

NUESTRAS TIENDAS

Cuando nuestros clientes se sienten bienvenidos, nuestras tiendas se convierten en su refugio, un paréntesis en las preocupaciones del día a día, un lugar de encuentro con familia y amigos. Aquí pueden disfrutar de la vida a su ritmo: a veces saboreándola con calma y otras simplemente de camino, pero siempre rodeados de calor humano.

NUESTRA COMUNIDAD

Cada tienda forma parte de una comunidad y tenemos la responsabilidad de ser buenos vecinos, queremos ser siempre bienvenidos. Somos capaces de aportar algo positivo porque nos esforzamos en unir a nuestros partners, a nuestros clientes y a la comunidad consiguiendo mejorar juntos el día a día. Nos hemos dado cuenta de que nuestra responsabilidad con la comunidad es cada vez mayor. Se espera que Starbucks marque el camino a seguir. Y lo haremos.

NUESTROS ACCIONISTAS

Sabemos que cumpliendo con cada uno de estos principios conseguiremos que nuestros accionistas se sientan recompensados. Tenemos la plena responsabilidad de hacer las cosas bien para conseguir que tanto Starbucks como los que se relacionen con nosotros perduren y prosperen.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESARIAL DE STARBUCKS

Aportar a nuestra comunidad y defender el medio ambiente. Tratar a las personas con respecto y dignidad. Servir el mejor café del mundo. Cada día aplicamos en nuestro trabajo los principios guía de nuestra misión. De hecho, la responsabilidad social corporativa en Starbucks es algo que tomamos muy en serio y que cubre todos los aspectos de nuestra compañía.

COMPROMISO CON LOS ORÍGENES

Al hacer inversiones que benefician a los proveedores de café, sus familias, las comunidades y el medioambiente, Starbucks está ayudando a promover un modelo sostenible de producción y comercialización de café de alta calidad a nivel mundial.

COMPROMISO CON EL MEDIOAMBIENTE

Desde promover la conservación de la naturaleza en los países productores de café hasta en las tiendas con programas de reciclaje, Starbucks ha establecido altos estándares de responsabilidad medioambiental.

COMPROMISO CON LAS COMUNIDADES

Intentamos ser un vecino responsable y contribuir activa y positivamente en las comunidades donde nuestros partners y clientes viven y trabajan.

Las Comunidades Debra Chile

El doctor Francis Palisson convenció a un grupo de amigos y papás de pacientes para dar vida a Debra Chile. Luego de diez años, y con un compromiso a toda prueba, la fundación se preocupa de la atención de 180 pacientes, casi la totalidad de los casos registrados en el país. Pediatras, traumatólogos, oftalmólogos, investigadores y profesionales de otras áreas entregan recursos y gran parte de su tiempo en forma gratuita para aplacar el dolor de los enfermos, en su mayoría niños. Su misión es brindar a todos los pacientes portadores de Epidermólisis Bulosa, de Chile y Latinoamérica, apoyo, información y control médico a ellos, sus familias y amigos. Hemos acompañado

a esta fundación en dos navidades, recolectando y entregando los regalos que nuestros clientes traen a nuestras tiendas para alegrar a los niños de Debra.

Fundación Santa Clara

Creada en 1974, Fundación Santa Clara es la única institución en Chile que se encuentra legalmente constituida para la atención integral de los niños con SIDA. Actualmente se preocupan de alrededor de 64 menores, entre los 2 meses de vida y los 18 años. Comprometidos con ellos, los hemos acompañado durante cuatro navidades recolectando regalos entre nuestros clientes, los que luego son entregados por los partners en una tarde recreativa preparada especialmente para los niños.

ACTUALMENTE NUESTRA RESPONSABILIDAD SOCIAL ESTA

CENTRADA EN: Corp. Manos y Naturaleza

Corporación sin fines de lucro, cuya misión es:

- Contribuir a superar la situación de riesgo social en que viven los niños de extrema pobreza, brindándoles un entorno acogedor, en el que puedan crecer como personas.
- Ayudarlos a descubrir sus intereses y habilidades y guiarlos en el desarrollo de éstas.
- Estimularlos, tanto intelectual como humanamente, para que se desarrollen como personas autosuficientes, con valores humanos y sociales. Manos y Naturaleza funciona como una “segunda casa” para niños del sector durante su tiempo alternativo al colegio,

en el que se encuentran sin su grupo familiar. Se aplica un sistema formativo, que cumple las siguientes funciones:

- Es para el niño una segunda familia, constituida por "tíos".
- Cubre todas sus necesidades básicas (alimentación, compañía, apoyo escolar).
- Le brinda apoyo emocional, espiritual y material en el tiempo libre, cuando está solo.
- Lo estimula a formar hábitos para reforzar sólidamente su autoestima.
- Crea lazos afectivos con los niños.
- Lo impulsa a reconocer y superar sus debilidades.
- Le hace ver todo el potencial que tiene en su interior y lo ayuda a desarrollarlo.
- Suple las carencias originadas por el medio.
- Lo estimula a ser autosuficiente
- Fortalece el triángulo de desarrollo del niño: Familia- Club- Colegio

Como empresa nos hemos comprometido con Manos y Naturaleza:

- En 2009 Starbucks Foundation realizó una donación con la cual se creó un invernadero ubicado en Peñalolén. Todas las semanas los partners participan junto a los niños ayudándolos con las plantaciones.

- Hemos realizado exitosas campañas de navidad recolectando regalos gracias a nuestros clientes.

PAINE

Luego del devastador terremoto ocurrido el pasado 27 de Febrero, la localidad Águila Sur en Paine sufrió daños estructurales considerables, siendo una escuela para niños entre kínder y octavo básico, una de las más afectadas. Desde marzo hemos apoyado y visitado su actual colegio improvisado, ubicado en un convento de la comunidad. Nuestra misión es acompañarlos durante el año, entregándoles cariño y momentos de alegría a través de distintas actividades programadas para 2010. Junto con recolectar útiles escolares, realizamos la campaña 1+1+1, donde todo el dinero reunido por nuestros partners fue duplicado por Starbucks Chile y a su vez duplicado por Starbucks Latinoamérica.

COMPROMISOS CON LOS PARTNERS

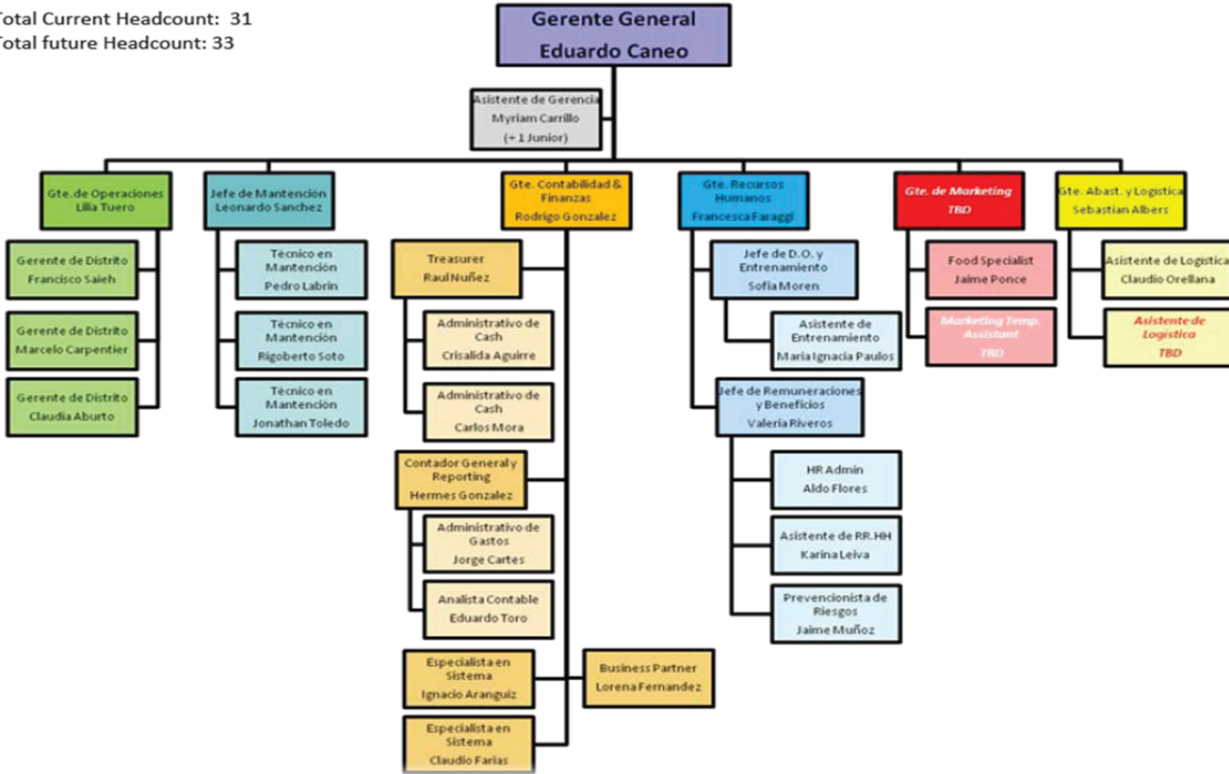
En Starbucks, creemos en la importancia de tratar a las personas con respecto y dignidad. Es por esto que hemos implementado de manera continua varios talleres con el propósito de entregar a nuestros Partners todas las herramientas necesarias para su desarrollo profesional dentro de la compañía, así como personal.

Con estas herramientas nuestro compromiso con los partners es ayudarlos y guiarlos en su crecimiento en la empresa, para que en el mediano plazo logren ascender dentro de la compañía gracias a su esfuerzo, dedicación y trabajo en equipo.



Chile Starbucks Coffee Organization Chart

Total Current Headcount: 31
Total future Headcount: 33



ORGANIGRAMA STARBUCKS COFFEE CHILE

2

² Organigrama Starbucks Coffee Chile, Quarterly business Review Noviembre 2009

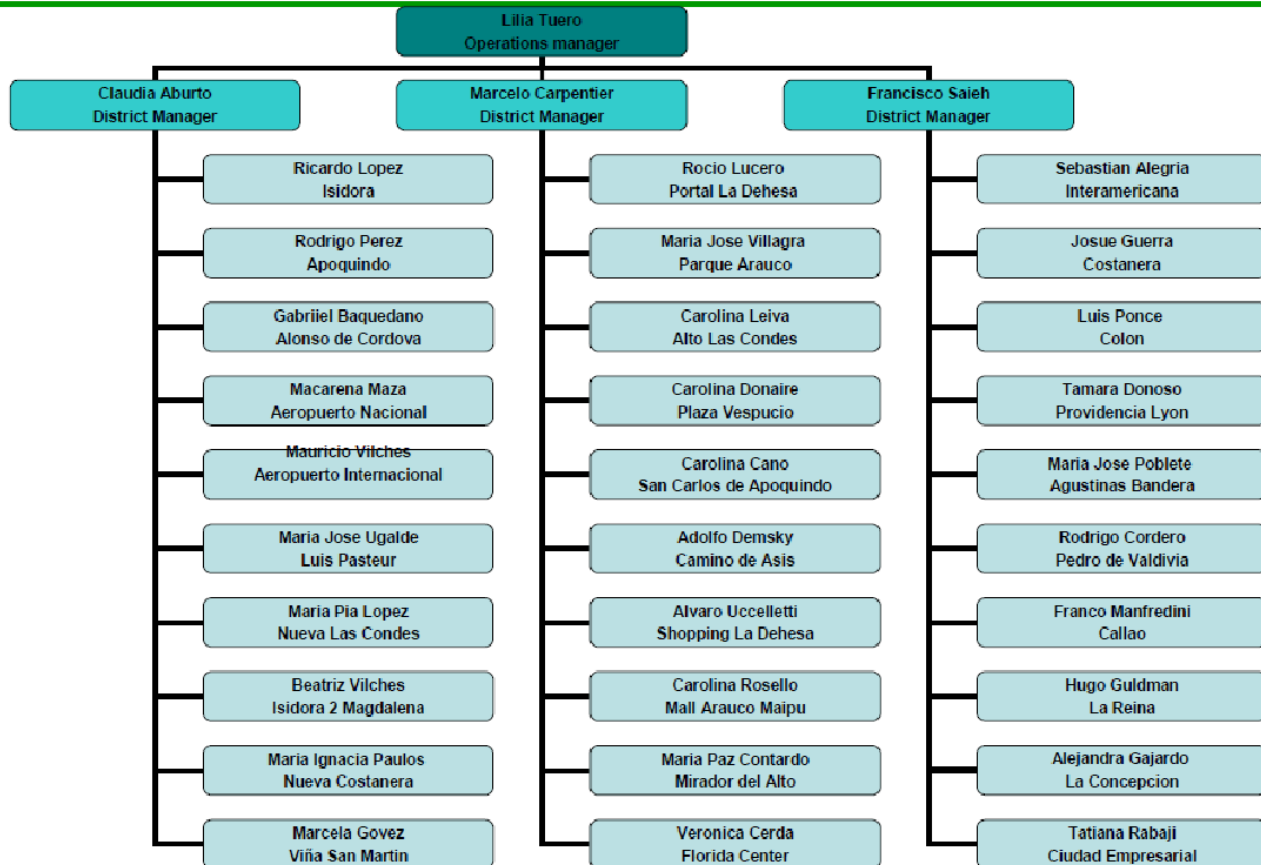
ORGANIGRAMA AREA DE OPERACIONES

Operations



Organizational Chart

STARBUCKS COFFEE CHILE



3

³ Organigrama Starbucks Coffee Chile, Quarterly business Review Noviembre 2009

CAPITULO III

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

INTRODUCCION

En el proceso de desarrollo de la práctica se encontraron diversas dificultades que impedían lograr los objetivos propuestos antes de comenzar ésta. Sin embargo, estas dificultades fueron claves al momento de entregar propuestas para mejorar la rentabilidad de la compañía, ya que se podían señalar con ejemplos concretos y cotidianos, los puntos operativos en los que estaba fallando la empresa y corregirlos.

La función principal desempeñada, en el cargo de “Gerente de Tienda” y su descripción es la siguiente:

- **Perfil del Cargo¹**

Departamento:

Departamento de Operaciones

Experiencia Requerida:

1. Cinco años de Experiencia en cargos similares
2. Experiencia de un año en Starbucks Coffee como Supervisor
3. Experiencia de 6 meses en Starbucks Coffee como Barista

¹ Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, Actualizado Diciembre de 2009

Descripción del cargo²

Esta posición es crítica para el éxito de Starbucks ya que tiene la responsabilidad de una operación Rentable y Eficiente de una tienda. Los Gerentes de Tienda son responsables de asegurar que la Experiencia de Servicio de Starbucks sea constantemente provista a todos los clientes, que mantenga la calidad de la operación dentro de la tienda, que los partners sean liderados y ayudados en forma positiva y que aumente la contribución financiera. Esta posición requiere un ejercicio constante de independencia en la toma de decisiones tanto con los clientes como con los partners, así como ejercer algunas veces poderes discrecionales en el desempeño de las labores día a día, y que también asegura que las políticas de Starbucks sean cumplidas y mantenidas en forma constante.

- **Responsabilidades Clave del Cargo:**

Contribución Financiera

- Contribuir a la rentabilidad de la tienda a través de la búsqueda de oportunidades para aumentar las ventas, administrar de forma apropiada el inventario y mantener el control de costos de los bienes así como la nómina.
- Llevar reportes financieros diarios, semanales, mensuales y trimestrales.

²Starbucks Coffee Internacional, Manual de operaciones de la tienda, Edición 2008 Capítulo 1.18

- Asegurar que todo aquello relacionado con el manejo de dinero en efectivo así como las funciones de la caja registradora sean desempeñadas en forma precisa y constante.
- Guardar la contabilidad final de las operaciones de la tienda, desarrollo de los partners y la contribución financiera.
- Asegurar que los materiales, mercancías y suministros sean ordenados y presupuestados en la forma y cantidades correctas. Mantener una comunicación efectiva con los partners respecto a la existencia de nuevos productos.

Desarrollo de Partners

Entrenar y desarrollar a los partners para que demuestren a todos los clientes de Starbucks los estándares de servicio, Operacionales y los StarSkills

- Esperar y fomentar la participación activa e los partners en cuanto a la creación de metas y desarrollo de planes dentro de la tienda.
- Establecer tanto en forma diaria como semanal los requerimientos del equipo de trabajo, empleados, llevar a cabo las entrevistas de trabajo, tomar las decisiones sobre contrataciones así como terminación de la relación laboral, programar y distribuir las horas de trabajo, así como agendar las vacaciones y días libres de los partners.

- Resolver las quejas y sugerencias de los partners, proveer retroalimentación constante sobre su trabajo diario, llevar a su desarrollo formal así como a las revisiones de salario y aconsejar a los partners cuando sea necesario.

Mantener la calidad operativa de la tienda

- Asegurar el cumplimiento de todas las Políticas de la compañía, y que el estándar operativo de la tienda así como los procedimientos sean comunicados en forma efectiva y se les dé un seguimiento constante a través de los partners. Seguir los lineamientos establecidos con el programa de seguridad para crear y mantener un ambiente lo más seguro posible tanto en los productos como en el servicio.
- Asegurar la apariencia de la tienda y del equipo a través de un mantenimiento de limpieza constante.
- Demostrar la actitud de “El cliente siempre tiene la razón” haciéndose cargo de aquellos clientes que necesiten alguna atención especial.

A continuación se presentan los problemas encontrados y las soluciones entregadas.

PRESENTACION DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS DURANTE LA PRÁCTICA

Durante el período de la práctica profesional, se detectaron deficiencias de distinta índole las que generan mermas, entre las principales podemos destacar: descontrol, falta de pro-actividad en la búsqueda de oportunidades de crecimiento, flujo de clientes a la competencia, deficiencia operativa. Todo esto repercutiendo directamente en la rentabilidad de la compañía, Afectando sus flujos mensuales, informes errados de logística que afectan a los pedidos nacionales, perdida de eficiencia en la utilización de los recursos, entre otros

A continuación se detallan las deficiencias en cada aspecto.

LOGISTICA

1. Inventarios:

Inventarios físicos, lentos y deficientes, lo que propicia errores y diferencias en éstos, afectando directamente al flujo de caja y rentabilidad del negocio.

Bodegas desordenadas y con poco control de inventario, salidas y entradas de productos

No se respeta FiFo, aumentando las mermas mensuales debido al vencimiento de productos, disminuyendo la rentabilidad del negocio



No existe gestión de inventarios, siendo estos muy poco fiables por ser totalmente manual y con varios traspasos desde el papel a un formato digital.



2. Calibración de recetas:

Actualmente se encuentra una descalibración de las recetas de las bebidas preparadas, esto quiere decir que no se están preparando bajo el estándar establecido, reflejándose esto directamente a final de mes, ya que luego de inventarios muy exactos se siguen encontrando diferencias, es decir, si debiera ser:

$$I. \text{ inicial} + \text{compras} - I. \text{ final} - \text{consumo} = 0, \text{ con una variación máxima del } 2\%$$

Lo que encontramos es una diferencia mayor al 2%, considerando las mermas, lo que se le atribuye a diferencias entre las recetas, esto conjuntamente con los errores de digitación de los trabajadores en los puntos de venta y principalmente en los horarios de alto flujo producen diferencias de inventario preocupantes y fuera de los márgenes presupuestado para esta línea de gastos.

3. **Marcación de productos en el Punto de Venta:**

El sistema Micros en las POS cuenta con numerosas opciones de marcado de productos, lo que en muchas ocasiones por error de digitación o simplemente no son respetadas por los trabajadores, es decir, al vender un producto A, que por ejemplo puede tratarse de un café Negro Filtrado con precio de \$1.000.-, marca una transacción un producto B, por ejemplo un café espresso con un mismo valor de \$1.000., esto a simple vista no debiera presentar problemas hasta que analizamos sus costos.

El producto A tiene un costo Neto de \$400 y el producto B de \$120, lo que se traduce a una diferencia en los estados de resultado al aumentar el costo total de venta al vender un producto por otro. Productos que a la vez son altamente demandados.

Un ejemplo práctico es:

Café del día: café negro puro filtrado, costo \$1000.-

Café Espresso: café negro prensado, costo \$1.000.-

Costo Neto Producto 1: \$400.-

Costo Neto Producto 2: \$120.-

Diferencia en un mes en base 15 errores diarios³: “130.200.-

³ En base a resultado de ventas promedio durante los primeros 6 meses del año Fiscal 2010 Profits and Lost FY2010, Distrito 3, Colon, Ingreso Por Ventas, Drip Coffee, Espresso. Weekly Report 2010, Error Correct diario

4. Pedido en base a consumos Históricos

Los pedidos semanales y mensuales se realizan en base a criterios no establecidos, es decir, se hacen pedidos sin tener una base histórica de consumos, esta situación gravísima produce sobre Stock de algunos productos y Quiebres Críticos de otros.

No se toman medidas correctivas en mermas, no hay análisis de las diferencias de inventario, no existe un registro del origen de las diferencias, si se trata de Hurtos, pérdidas, mermas, u otro.

CONTABILIDAD Y FINANZAS

En este ámbito existe poco o nulo manejo contable de estados de resultados, análisis de cuentas, análisis de P&L (profits and lost), análisis contable de cuentas, costos, gastos ni rentabilidad del negocio de parte de los encargados de los locales, lo que deja mucho espacio a dudas, cargos efectuados en los estados de resultado sin posibilidad de réplica por parte de éstos, ya que no poseen cursos contables que los ayuden a manejarse con estas herramientas.

No hay capacidad de análisis de gastos, costos, mermas, dejando al azar muchos aspectos que requieren de mayor relevancia al momento de gestionar cada unidad de negocio.

Los Gerentes de tienda, administran el día a día, sin planificación de los consumos ni presupuestos, no controlan sus compras ni gastos, lo que reduce los márgenes de ganancia de la tienda al no respetar presupuestos ni trabajar en base a las metas fijadas por el área de operaciones conjuntamente con finanzas.

OPERACIONES

Durante mi gestión en la empresa Starbucks Coffee Chile tuve que liderar un equipo de 15 baristas y 4 supervisores, y guiar este equipo de frente a las metas y objetivos que el área de operaciones fijaba, tanto mensuales, trimestrales y para todo el año fiscal.

Capacidad Instalada sobrepasada en rangos horarios Establecidos, lo que nos limita el crecimiento en transacciones en ese periodo por la falta de inversión en ese ámbito.

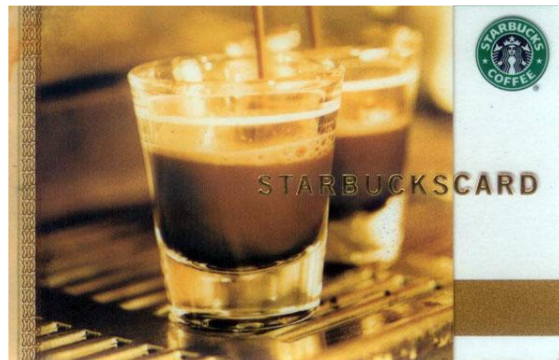
La sobre capacidad de los horarios comprendidos entre las 16:00 y las 20:00, produce una perdida por oportunidad de ventas significativa y a la vez produce un sobre trabajo del personal al tener que dar explicaciones diarias por la falta de espacio, situación que repercute directamente desde el área de Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones y Marketing, porque debemos recordar el boca a boca que un cliente satisfecho , el cual se lo trasmite a 3 conocidos y un Insatisfecho a por lo menos 10⁴, lo cual es un factor de flujo de clientes a la competencia.

⁴Taller Core Simply Service Class, In classRoom Learning Coach 2010

MARKETING

Dentro de los problemas que enfrenta esta área es la falta de estrategias de Fidelización de Clientes, esto porque en vista de una creciente amenaza de nuevos competidores y reducción del mercado, no se ha pensado a la par en la creación de estrategias de fidelización de clientes, evitando la fuga de estos a todos los nuevos competidores que han surgido durante los últimos años.

Algunas estrategias interesantes podrían ser tarjetas de prepago tipo Gift Card recargables o convenios con empresas, que se entreguen como beneficios a sus trabajadores, de forma que puedan ser canjeados en los Starbucks más cercano a sus lugares de trabajo.



Herramienta Utilizada en Mercados más desarrollados como el de EEUU

PROPUESTAS Y SOLUCIONES

A partir de mi experiencia dentro de la compañía, he podido desarrollar habilidades que juntamente con las herramientas que me ha entregado la universidad y la carrera me han permitido tener una amplia visión de negocios que he podido aplicar durante la práctica, entregando una serie de soluciones y propuestas para mejorar la eficiencia de los planes de Marketing, Gestión logística, operativa y financiera replicable a cualquier tienda de Starbucks.

LOGISTICA

Sistema de automatización de Inventarios: Implementar de forma gradual un sistema de gestión y administración de inventarios que permita reducir las mermas existentes en los estados financieros actuales. Esto se puede lograr mediante la compra de un sistema de mayor automatización y menos intervención humana, que es la principal razón de las actuales diferencias de inventario entre periodo y periodo.

Acceso instantáneo a stocks que permita compras con mayor eficiencia

Este sistema deberá contar con informes de consumos diarios y pedidos sugeridos semanalmente, de esta manera ser una guía para el gerente de tienda al momento de efectuar el pedido así de esta manera se reducirá considerablemente las perdidas por concepto de mermas por sobre stock y vencimiento.

Este sistema, proporcionado por Micros deberá descontar cada unidad vendida por POS directamente de los inventarios actuales, es decir, si vendemos una bebida de tamaño mediano deberá descontarse del stock:

Un vaso Tamaño Mediado

Una Tapa Tamaño Mediano

400ml de Leche, por Receta.

Café en grano medido por receta

Y todos los demás implementos utilizados para la preparación del café.



Prototipo de “Etiqueta” para inventarios

Se propuso la utilización de un prototipo de una Etiqueta Estándar para la mejor ejecución de inventarios físicos, con un reducido margen de Error humano.

Un Lector de códigos de barra será el encargado de registrar los SKU de cada unidades que se encuentren en bodega, minimizando las posibilidades de error al momento de los conteos manuales de cada unidad, ítem, clasificación de productos.



Ajuste de los Sistemas de Punto de Venta



✓ SISTEMA MICROS POS



✓ PANTALLA PRINCIPAL



✓ MENU DE SELECCIÓN



✓ SELECCIÓN DE DOS PRODUCTOS CON MISMO VALOR, PERO MARGENES DE CONTRIBUCION DE PRODUCTOS DIFERENTES



✓ BLOQUEO DE TECLAS QUE INDUSCAN AL ERROR

Con esta iniciativa logramos ordenar los reportes de mermas, con resultados que se pudieron verificar en los estados de resultados posteriores al periodo con el que se inicio el bloqueo de teclas inactivas.

Se logro controlar de un 7% de diferencias de inventario en el Item “Whole Bean” a un 1,6% de “shrinking inventory” en esta línea de costos¹

Este ajuste en las líneas de costos, en el que anteriormente se encontraba desordenado, en productos con perdidas excesivas y en otros con ventas positivas sin tener el stock disponibles en los inventarios se producía por el error en el marcaje en los puntos de ventas, con el bloqueo de las alternativas de que no se encontraban disponibles, así evitando que se produzca el error del vendedor.

Estos errores que a nivel micro no significa grandes gastos, a nivel compañía significa la entrega errada de información al gerente de logística para cuando se realizan las estimaciones de compras, que en este caso se realizan con un desfase de 6 meses al ser en su mayoría productos importados y con vencimiento.

¹ Reportes mensuales, Reporte de Mermas FY2009 vs Reportes Mensuales, Reportes de Mermeas FY2010

Gestión de Pedidos

Se trabajo en un sistema que permitiera calcular consumos y sugiriera un pedido mínimo a realizar, considerando tiempo de respuesta del proveedor, duración de los productos, pedidos mínimos. En una planilla Excel se trabajo con formulas, considerando 4 semanas de compras, consumos y pedidos, con la finalidad de estimar y proyectar futuras compras, de esta forma minimizar las perdidas por sobre stock y vencimientos por no salida de los productos, y por el otro lado el costo de oportunidad de no vender por quiebre de stock de los productos.

Manejando formulas en las cuales intervienen los consumos, duración de productos, salida o rotación de insumos, punto de nuevo pedido, pick-packs (Packs de pedidos, en el caso de botellas de agua son 12) y comparativos con años anteriores, se logro hacer proyecciones de ventas y de consumos en determinados productos críticos, es decir, productos que generen alto volúmenes de almacenamiento en bodega, productos con fechas de vencimientos muy cercanas a las fechas de despacho al local, productos base para el funcionamiento operativo del local (café en grano espresso, base para la preparación de las bebidas).

Por lo tanto, con un uso de herramientas como planillas de control de consumos, logramos controlar los sobre stock y los quiebres de inventario, mejorando la eficiencia de de los pedidos y el servicio al cliente.

La implementación de las medidas señaladas anteriormente arrojó como resultado la obtención de eficiencia sustentable en términos de mermas, quedando con cifras muy por debajo de los presupuestados por la compañía.

Costo Real Shrink FY2010		
Mes	Colon real en \$	Colon Gasto Presupuestado en \$
Oct	\$ 562.836	\$ 483.578
Nov	\$ 81.028	\$ 462.553
Dic	\$ 613.611	\$ 601.898
Ene	-\$ 127.673	\$ 406.328
Feb	\$ 164.407	\$ 362.120
Mar	-\$ 179.442	\$ 605.898
Abr	\$ 322.914	\$ 473.488
May	-\$ 411.030	\$ 448.238
Jun	\$ 253.032	\$ 621.399
Jul	-\$ 94.849	\$ 486.019
Ago	\$ 417.688	\$ 566.010
Sep	\$ 217.858	\$ 671.510
Totales	1.820.381	6.189.040
Fuente: Informe de Mermas año fiscal 2010 ²		
<i>Ajuste de Inventario del Periodo 2009-2010</i>		
Vtas FY2009	\$ 313.650.008	
Shrink/ Inventory Adjustment	9.748.840	3,11%
Vtas FY2010	\$ 336.137.427	
Shrink/ Inventory Adjustment	\$ 2.247.168	0,67%
Informe de Estado de Resultado 2009-2010 ³		

² Informe de Gastos por Tienda y Distrito 2010 (FY2010)

³USA Profit and Lost FY2009, FY2010, Distrito3, Colon, Shrink Inventory Adjustment.


CONTABILIDAD Y FINANZAS

En el ámbito financiero se pudo rescatar variadas oportunidades de crecimiento, una de estas fue la poca capacidad de los encargados de cada local de manejar estados financieros, leer sus líneas y tomar acciones para corregir desviaciones que se puedan estar produciendo dentro de sus locales.

En ejemplo de este caso es el que se produjo en la tienda ubicada en Cristóbal Colon, comuna de las Condes, tienda a mi cargo, que luego de un análisis mensual y dedicado de cada estado financiero generado y luego de posterior análisis de cada línea y de cada cargo hecho al local se pudo tomar cursos de acción para maximizar las ganancias finales, o el ingreso Neto mensual, optimizando los costos y gastos de manera de ser más eficientes mediante el control de estos y su ajuste a los presupuestos establecidos por la compañía.

Gastos en Retiro de Residuos

Al analizar esta línea, analizamos la posibilidad de buscar alternativas viables tanto económicamente como técnicamente y reemplazar al proveedor de retiro de residuos que llevaba trabajando con nosotros durante los últimos 6 años, por un proveedor alternativo

<i>Basurero</i>		<i>Porcentaje de Materiales Inorgánico</i>	<i>Tipo de Residuo</i>
180 Lts	Barras	100% Material Inorgánico	Cajas Tetra-pack
500 Lts	Back Office	100% Material Inorgánico	Cajas de Cartón, Vasos, Tapas, Mangas, bombillas
100 Lts	Lobby	90% Materia Inorgánica	Cajas de Cartón, Vasos, Tapas, Mangas, bombillas Algunos residuos de sobras de alimentos
100 Lts	Baños	100% considerado como Inorgánico	Papeles sucios de baño
400 Lts	Terraza	90% Material Inorgánico	Cajas de Cartón, Vasos, Tapas, Mangas, bombillas Algunos residuos de sobras de alimentos
Total	Total		
			
Inorgánico	Litros		
180	180		
500	500		
90	100		
0	100		
360	400		
1130	1280		
88%			

Después de este estudio determinamos que los residuos generados por nosotros eran en un 88% no Orgánicos⁴, por lo que no generaba mayor problema su acumulación por 1 día en un lugar determinado para estos efectos, por lo que se hizo una negociación en la que tuve la responsabilidad de llegar a un acuerdo con los recolectores municipales,

⁴ En Base a Calculo realizado en total de Capacidad de Basura y su composición según el cuadro

negociación que termino con un ahorro para la tienda de \$1.178.000 al año lo que representa un ahorro del 70% en este Item.

FY2009	3204000090	RECOLECCION BASURA	\$ 133.062	\$ 133.062	\$ 133.062	\$ 133.062	\$ 133.062	\$ 141.844	
			\$ 141.844	\$ 141.844	\$ 141.844	\$ 141.844	\$ 141.844	\$ 141.844	\$ 1.658.000
FY2010	3204000090	RECOLECCION BASURA	\$40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	
			\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 480.000

⁵Informe de Gastos 2009-2010

Cuadro Comparativo recolección Basura	
Costo empresa Privada	Costo Camión municipal
GERSA	Las Condes
\$ 130.000	\$ 40.000
Valor proyectado a 12 Meses	
\$ 1.560.000	\$ 480.000
Ahorro Anual	
\$	1.080.000

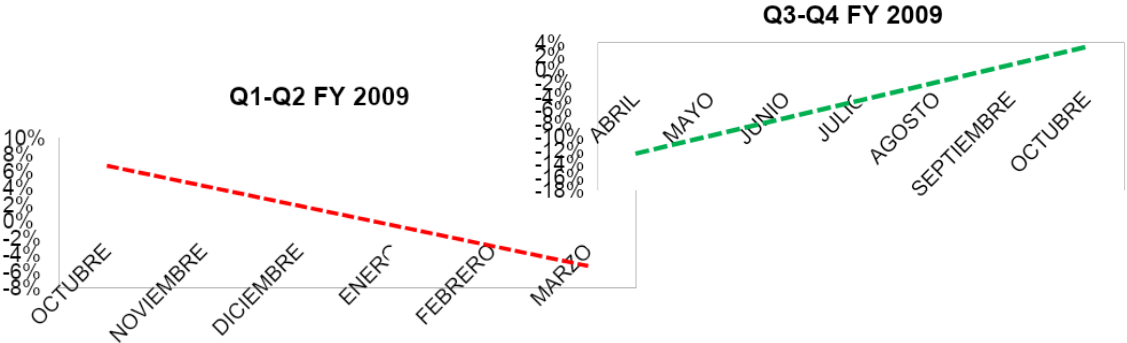


⁵ Informe de gastos, Profits And Lost año 2009, Gastos CLN, Other Operating Expenses.

Informe de gastos, Profit and Lost año 2010, Gastos CLN, Other Operating Expenses.

CONTROL DE COSTOS Y GASTOS

A través del manejo de estos estados de resultado se pudo dar mejor control a la optimización de los costos, reduciendo estos en un 3% en comparación al periodo anterior, significando esta disminución en un aumento en el ingreso neto de esta unidad de negocio, así sacando de las ventas negativas que acarrea el local a números azules en comparación a los mismos periodos del año anterior.⁶



⁶ Análisis de de Ventas Comparativas entre Quarter 1,2 2009 y Quarter 3 ,4 2009,

UTILIZACIÓN DE LA TARJETA STARBUCKS CARD PARA LA DISMINUCIÓN DE GASTOS ASOCIADOS A COMISIONES DE TRANSBANK, SODEXHO Y ACCOR.

A través de la utilización de una tarjeta prepagada para clientes frecuentes, orientaremos resultados en virtud de disminuir los gastos asociados a las comisiones cobradas por los operadores de las tarjetas de Crédito y debito Transbank y los emisores de los tickets Sodexo y Accor.

Este Gasto asociado a Comisiones de la Administradora de Tarjetas de Crédito TRANSBANK sumo en la línea de Gastos de Administración y Venta, la suma de \$100.800.000.- solo en comisiones por uso de tarjetas de crédito y debito en nuestros locales, además de comisiones por el lado de las Administradoras de cheques del Grupo Sodexo y Accor service por casi \$30.000.000 lo que representa la suma del 19% del total de Otros Gastos Operativos y el 2,36% del total de los Gastos de Administración y Ventas de la compañía⁷. Es por esta razón que nace mi motivación para la búsqueda de alguna alternativa que sea atractiva para los clientes y que desensientifique el uso de estas tarjetas bancarias y tickets de Restaurant.

Aquellos Clientes que paguen Utilizando la Tarjeta “Starbucks Card” tendrán acceso a un descuento de \$50.- Por cada bebida que lleven, así mismo en cada compra podrán efectuar cargas de su tarjeta personalizada, por montos desde \$5.000.- lo que creara fidelizacion a utilizar ese saldo en Starbucks. Punto que analizaremos mas adelante en las soluciones propuestas para el área de Marketing.

⁷ Profits And Lost, Año Fiscal 2010 (Octubre de 2009 a Septiembre de 2010), Total Tiendas, cuenta de comisión TB, Comision Sodexo/Accor Service

Con la suma de estas medidas, apuntamos a disminuir las transacciones asociadas en estos medios de pagos alternativos al Efectivo en un con una meta de 10%, considerando que cada transacción con tarjeta en promedio tiene un valor de 0,00190UF⁸ traducido en pesos al valor de la UF el día 30 de Septiembre⁹ refleja un valor de \$40,5 por Tc.

El objetivo es traspasar este Gasto Operativo a un costo de Marketing, fidelizando al cliente por un bajo valor por transacción, considerando que la ganancia por el uso de la tarjeta de fidelización es de \$40 por transacción y el costo del beneficio de \$42 netos¹⁰ por bebidas compradas, considerando que un ticket promedio diario es de 1,9 bebidas por transacción. Nos da como resultado un costo del beneficio de $(1,9 \times \$42) - 40 = \$39,8-$ por cada transacción.

⁸ Sitio Oficial de Transbank www.transbank.cl Servicios y Tarifas, Oferta Pública de Servicios de operación de tarjetas provistos por Transbank s.a.

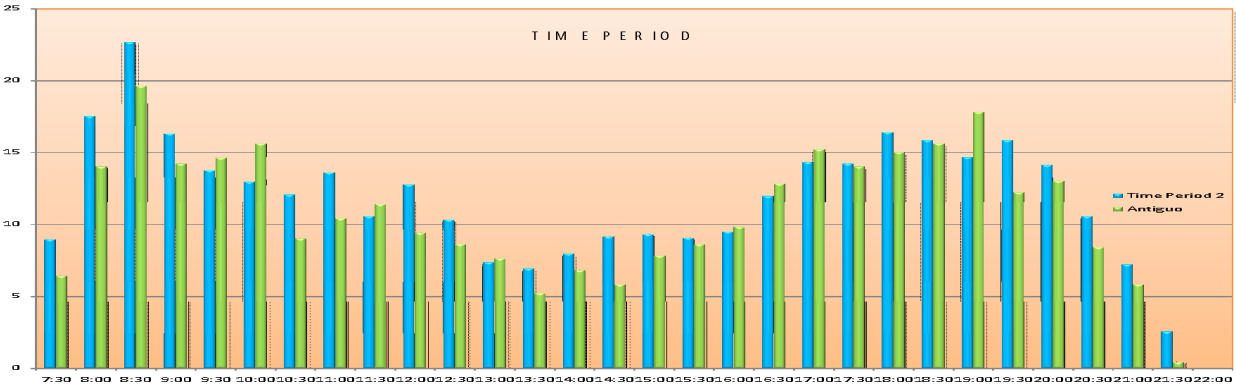
⁹ Banco Central de Chile, Bases Estadísticas, Unidad de Fomento en Pesos años 2010

¹⁰ \$50 menos 19% de iva

OPERACIONES

Oportunidades Locales

Se propuso como estrategia paralela para el aumento de ventas, aumentar la capacidad del establecimiento, de manera de aumentar en 5 TC's ⁽¹⁷⁾ cada media hora el tope máximo de este ítem. Ya que en tiempos horarios de "Rush" ⁽¹⁸⁾ se alcanza su capacidad máxima, perdiendo este diferencial de lunes a domingo. ¹¹



Al calcular estas transacciones cada media hora por el ticket promedio semanal y por los periodos de mayor "Rush" de Ventas, se pudo demostrar que obtendríamos ganancias anuales por sobre los 5.800.000 en un escenario Moderado.

¹¹ AutoSequence Report, Time Period, transacciones cada 30 minutos desde las 7.00am a 23.00 Pm, periodo promedio comprendido durante Julio a diciembre de 2009

Implementación del mobiliario Adicional

Se dispuso de un lugar adecuado, el cual no modifica sustancialmente el *Layout* del local, permitiendo el libre acceso sin comprometer la seguridad ni violar espacios permitidos por la Municipalidad.

Esta modificación y incremento del mobiliario de la tienda, logro una mayor capacidad en los periodos de alto flujo, permitiendo incrementar las Transacciones diarias en los periodos de más alto flujo.



MARKETING

Starbucks Chile, a pesar de que durante los últimos años ha atravesado por un crecimiento exponencial de la competencia, no posee estrategias de fidelización que permitan frenar el flujo de estos clientes a las alternativas de menor costo que han surgido en el mercado, es por esta razón que durante mi práctica pude observar que muchas empresas si poseen de estas estrategias, incluso lo hace Starbucks en algunos países como Estados Unidos; es por esta razón que decidí proponer a la empresa la alternativa de utilizar estas herramientas de Fidelización.

Starbucks Cards

Con esta tecnología, ya implementada en Estados Unidos con extraordinario resultado, lo que buscamos es ofrecer una alternativa más limpia y rápida que el efectivo y las tarjetas de crédito, ya que al encontrarse vinculadas a una base de datos local, la búsqueda y autorización del pago de la persona es mucho más rápida que el método convencional que utiliza el marcado a través de una línea telefónica a una base de datos de transbank.

Sistema de Puntos Starbucks Beans

Sistema de puntos, que mediante la utilización de la tarjeta “Starbucks Card” se entreguen “Beans” o granos de café como referencia a puntos, que luego de la acumulación de algún determinado número de éstos fijado por el área de Marketing, puedan ser cambiados por productos de Merchandasing de la tienda o bebidas gratis. Con esto lo que perseguimos es fidelizar a los clientes mediante una estrategia atractiva que evite además el flujo de clientes menos fieles a la Marca, a una alternativa más económica, por ejemplo, entregando un “premio” por su preferencia en la acumulación de puntos dentro de su tarjeta o ligados a su número de Rut.

Propuesta para el Mercado Chileno como alternativa de Fidelización ¹



¹ Tarjeta Original, Starbucks Coffee Chile, Adaptación Propia

La empresa cuenta con una gran oportunidad en esta área, ya dentro de la industria de las cafeterías se encuentra más desarrollado el tema, incluso analizándolo dentro de un espectro mayor, como es la industria del FastFood, ya se encuentra aun más desarrollado, debido a la mayor competencia en esta industria. Empresas como Donkin Donuts, competidor directo e Starbucks ya se encuentra trabajando con una tarjeta de cliente frecuente “DD CARD” la cual está habilitada como una tarjeta de prepago para utilizarla en los locales de los Estados Unidos ²

² www.Donkindonuts.com/card

Propuesta de desarrollo de un menú Junaeb

Conjuntamente con los requerimientos del consumidor y del mercado, y como oportunidad de buscar nuevas alternativas de captar clientes, se desarrollo un prototipo de menú acorde a los requerimientos de la Junaeb, de esta manera acceder al grupo de estudiantes que solo pueden canjear su beca de Alimentación en establecimientos comerciales adheridos a esta institución y poder gozar del derecho a canjear los tickets que a los alumnos les entregan como beneficiarios de esta beca.

La beca Junaeb

Consiste en un subsidio para alimentación, destinado a estudiantes que ingresan a primer año de Educación Superior, de los quintiles de ingreso más vulnerables (I y II) y que hayan obtenido cualquiera de las becas de arancel de MINEDUC (Beca Bicentenario, Beca Nuevo Milenio, Beca Juan Gómez Millas, Beca de Excelencia Académica, Beca Puntaje PSU, Beca para Estudiantes destacados que ingresan a Pedagogía y Beca para Estudiantes hijos de Profesionales de la Educación), o Crédito Solidario o con Garantía del Estado.

La beca equivale a la entrega de \$260.000 anuales. Mensualmente se cargan en la tarjeta electrónica \$26.000 (\$1.300 diarios), monto que se entrega por un período de 10 meses.³

El menú de opciones de alimentación a un precio estándar y preferencial de \$1.300.- el cual es el valor del ticket que entrega la institución para el canje por alimentación diaria.

³ JUNAEB, www.junaeb.cl, Alimentación, Becas de Alimentación para la Educación superior

Este se compondrá de las siguientes alternativas:

1. Chocolate Caliente de Tamaño Corto, \$1.300.- Normal 1.450.-
2. Café Americano con leche, tamaño alto, \$1.300.-, normal \$1.550.-
3. Jugo de Naranja, Frambuesa, Chirimoya Natural, \$1.300.- normal \$1.450.-
4. Ensalada de Frutas, a precio preferencial \$1.300.- normal \$1.500.-

Preferentemente se dará énfasis como sugerencia de venta, las opciones 1 y 2, las cuales tienen un margen de contribución muy superior a las opciones 3 y 4, las cuales son alimentos elaborados por un proveedor, por lo tanto con un margen menor.

Alternativamente a esta propuesta, el área de Investigación y desarrollo de nuevos productos de la empresa⁴, está dispuesta a desarrollar un menú especial destinado a satisfacer esta demanda de alumnos vinculados a este beneficio otorgado por la Junaeb, de manera de desarrollar un producto que cumpla con los estándares y políticas de calidad de la empresa y también que cumpla con los márgenes de contribución establecidos por la el área de finanzas para esta línea de productos y a la vez cumpla con las normas exigidas por la Junaeb.

⁴ Jaime Ponce, Food Specialis, departamento de Marketing, Starbucks Coffee Chile

Marketing Local

Utilización de estrategias locales de Marketing, de forma de facilitar el acceso de clientes del entorno cercado a cada local, como captar a los potenciales clientes que estén cercanos a estos generadores de tráfico.

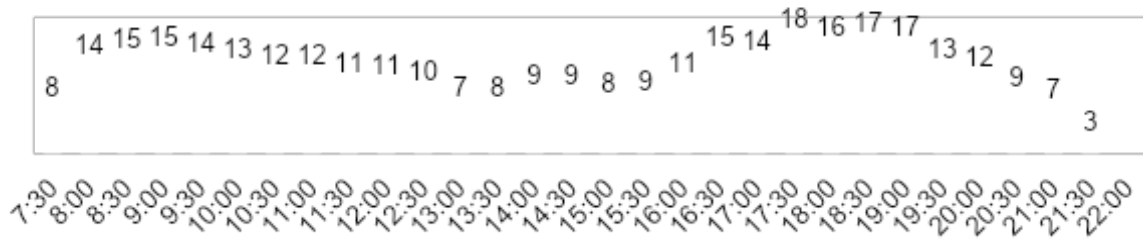
Analizando el entorno del Local de Av. Colon dedujimos ciertas variantes que nos pueden ayudar a captar clientes del sector o que por algún motivo esta avenida es su vía de tránsito diario obligado. Av. Cristóbal Colón es una vía que durante todo el día tiene tanto sentido Oriente-Poniente y Poniente-Oriente salvo entre las 7:00am y 10:00am donde el flujo vehicular solo tiene sentido hacia el Poniente en sus 4 pistas, aquí es donde surge la idea de reemplazar el actual letrero que indica “NO VIRAR” por uno que si autorizara el viraje entre las 7:00am y 10.00am, factor que pueda estar dificultando la entrada hacia los estacionamientos del recinto.

Mediante una petición Formal de mi parte al Director de Tránsito de las Condes fue autorizado el cambio impactando positivamente las ventas durante ese periodo de tiempo.⁵

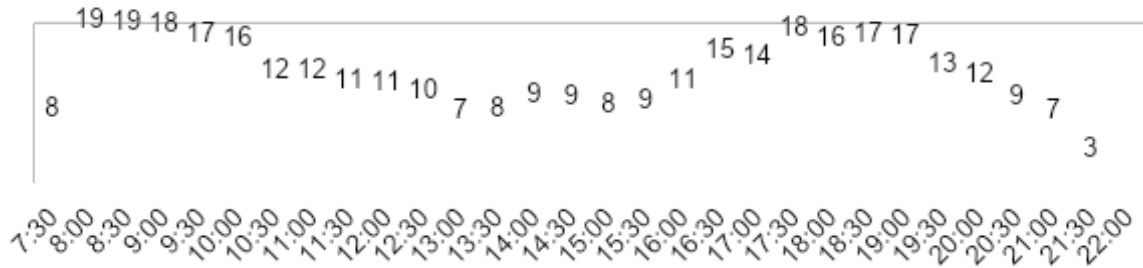
Logrando un incremento promedio de un 20% en las transacciones de ese lapso de tiempo.

⁵ AutoSecuence And Report, Time Period, Promedio Marzo, Abril Mayo.
AutoSecuence And Report, Time Period, Promedio Junio Julio Agosto.

Lunes a Viernes periodo 1



Lunes a Viernes periodo 2



CAPITULO IV

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

Durante el trabajo de práctica se realizó un estudio y análisis de las áreas funcionales de la compañía en la búsqueda de oportunidades de mejora y desarrollo de soluciones para cada una de estas problemáticas o áreas de oportunidad. En el área de Marketing, se encontraron oportunidades de mejora en todo lo referente a inventarios, con aplicación de medidas correctivas que permitieron una optimización en la línea de ajuste de inventario, la cual se encontraba con un cercano al 3% lo cual se logró controlar quedando bajo el presupuesto de la compañía, consolidando en 0,6%. Se realizó un trabajo de Gestión de Inventarios y pedidos, con históricos de venta y consumo, reduciendo las mermas por sobre Stock y se logró despejar las bodegas sobrestockeadas de productos de temporadas pasadas. En esta misma área se propuso se considere la utilización de un sistema informático para reducir el impacto en el área de los

errores humanos por concepto de malos inventarios, ajustes de inventario por errores de digitación y pérdida de la información por lo burocrático del proceso. También se ajustaron los sistemas de POS de manera de reducir los errores de digitación de los trabajadores en los puntos de venta, afectando directamente los costos de la tienda, se aprecia al final del periodo una disminución en los ajustes de estas líneas de un 7% en café en grano a un 1,6%.

En el área Financia, se realizó un detallado trabajo de análisis de las cuentas de los estados de resultado con el objetivo de identificar posibles oportunidades de mejorar y optimizar algunas líneas de costos y de gastos, con la finalidad de contribuir a la rentabilidad de los ingresos netos, estos fueron medidos mensualmente con resultados positivos. En la línea de retiro de residuos se gestionó y negoció el cambio de proveedor de servicio de gestión de residuos rebajando los días de retiro y búsqueda de un proveedor de servicios más económico, permitiendo un ahorro anual por sobre un millón de pesos en este gasto. Conjuntamente en esta área se propuso una alternativa que permita disminuir los gastos asociados a las comisiones que cobran los servicios de administración de tarjetas bancarias como Transbank y los emisores de tickets para restaurant como Sodexo y Accor transformándolo en un costo de marketing, con la utilización de una tarjeta prepagada que permita ser recargada y reutilizada.

En el área e Operaciones se propuso y se ejecuto la implementación de inmobiliario adicional al Layout de la tienda, de esta manera se logro rentabilizar mejor los horarios puntas, en los cuales la capacidad instalada se veía sobrepasada.

En las áreas de marketing se propuso alternativas de fidelizacion de clientes a través de la incorporación de un sistema de tarjeta prepagada para clientes frecuentes, de esta manera fidelizar al consumidor logrando frenar en parte el flujo a la competencia cada vez más agresiva. Además como medida de captar nuevos clientes se propuso la alternativa de implementar un menú exclusivo para clientes que sean beneficiarios de la beca de alimentación Junaeb y puedan utilizarlo en las cafeterías de Starbucks.

Como resultado, luego del trabajo realizado en Starbucks, actualmente la empresa se encuentra operando en niveles más exigentes y eficientes, logrando en su mayoría los presupuestos y metas exigidas por la alta Gerencia, mayores índices de crecimiento y un Ingreso neto sustentable y en crecimiento.

BIBLIOGRAFIA

Philips Kotler, Principios de Marketing 2008, Person, P11

Kotler, P., (2003) Los conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z. Madrid: Person Educación S.A.

Kotler, P.,(2004) las preguntas más frecuentes sobre marketing. México: grupo Norma
L.Fisher, 1986,P7

Philips Kotler y Gary Armstrongs, fundamentos de marketing, 1991, prentice hall
Hispanoamerica, S.A.

Entrevista a Philips Kotler, Merk2, www.merk2.com Anexo 1

Profits & Lost FY 2009

Profits & Lost FY 2010

Weekly Reports, Reportes semanales de ventas

Reportes de Ventas: Autosecuence And Report program, Micros

Ventas por periodo: Time Period Report

Citas:

Historia www.Starbucks.com

Mision www.starbucks.com.es

Micros http://labs.asu.edu/files/project_slides/MICROS_0.jpg

Micros sistema de inventario

<http://www.micros.com/NR/rdonlyres/4244E352-C380-497A-86BE-99E30EF22867/0/MC504ScradleL.jpg>

Capturador de datos <http://www.logismarket.cl/>

STARBUCKS DEPARTAMENTO COMUNICACIONES

Agencia Cuatro Ojos Marketing

Director Mauricio Fernández www.cuatroojos.cl

FOTOS tiendas: Luis Ponce, Cristóbal Olivares

Organigrama: Starbucks Quarterly Business Review Noviembre FY2009 Report

Fotos Recolección de Residuos www.gersa.cl

Foto Original Starbucks Card www.starbucks.com

Articulos:

Revista del Sábado, 2 de agosto de 2008 N°515 Howard Schultz El Salvador de Starbucks P.38, 39, 40

Revista TIME 1 de Marzo de 2010, Vol. 175 N°8, P.43 Global Business

La tercera, Reportajes, Domingo 26 de octubre de 2008 p.3

La tercera, Negocios, 19 de enero de 2004

LUN Miércoles 1 de Septiembre de 2004

LUN, Marcos Varela S., Jueves 18 de Noviembre de de 2004

El Mercurio, Martes 12 de Abril de 2005 (Steven Gray, The Wall Street Journal)

El Mercurio Martes, 19 de Julio de 2005 (Steven Gray y Ethan Smith, The Wall Street Journal)

El Mercurio, “Que no le pase” 4 de Enero de 2008

El Mercurio,miércoles 2 de Julio de 2008 Economía y Negocios, B4

Diario Financiero, Jueves 17 de Agosto de 2006, Empresas

Diario Financiero, Lunes 1 de Diciembre de 2008, Empresas

Revista Nuevas tiendas, Alto Las Condes p.61