

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN



Universidad de Valladolid



GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

CURSO 2023-2024

**"Estrategias de comunicación y adaptación cultural: el
caso de Starbucks en Europa, Medio Oriente y Asia"**

Trabajo de disertación

ANAKARINA DUARTE COLMENARES

Tutora académica: M^a Azucena García García

SEGOVIA, junio de 2024

RESUMEN

Starbucks es una cadena de cafeterías internacional con sede en Seattle, Washington. Fue fundada en 1971 y es actualmente la cadena más grande de cafeterías en el mundo. Tiene presencia en 70 países, con al menos 35.000 tiendas.

El presente trabajo de fin de grado explora la estrategia de comunicación de Starbucks y su adaptación en el mercado EMEA y por consiguiente, en el resto del mundo, con el objetivo de profundizar de cómo una empresa globalizada mantiene una coherencia de marca mientras se adapta a cada cultura del país donde se encuentra presente. Para ello, se debe investigar sus diferentes menús, campañas de publicidad y comunicación para resonar en los clientes locales, mientras que a su vez, se alinea con su imagen y estrategia local. La metodología empleada incluye un análisis cualitativo detallado mediante el método de la entrevista con una persona que trabajó muchos años en la empresa en la región EMEA. Este enfoque permite una comprensión profunda de las tácticas de comunicación de Starbucks y su impacto en la percepción del consumidor en mercados culturalmente diversos. Esta información no suele estar disponible, sino que se obtiene directamente con la empresa.

Como empresa líder del mercado a nivel mundial en su sector, Starbucks es el ejemplo perfecto para entender la importancia de la adaptación cultural como clave del éxito para cualquier empresa. Comprender y respetar los matices culturales y sociales de cada país es un punto diferenciador en un mercado globalizado.

Palabras clave: Starbucks; adaptación cultural; estrategia; comunicación; EMEA.

ABSTRACT

Starbucks is a worldwide coffee chain with its headquarters in Seattle, Washington. It was founded in 1971 and currently is the biggest coffee chain in the world. It is present in 70 countries, with at least 35,000 coffee shops.

This final project explores the communication strategy and its cultural adjustment in the EMEA market and consequently in the rest of the world, in order to understand how a global company maintains its brand consistency while it adapts to a country's culture where it operates. In order to achieve that, we need to investigate its different menus, advertisement campaigns and communication that goes accordingly to its local clients

while it also aligns with the image and local strategy of the company. The methodology used includes a detailed qualitative analysis in which the in-depth interview method with a person who works several years in the company in the region EMEA. This approach allows a profound understanding in the communication tactics of Starbucks and its impact in the consumer perception in the different cultural markets. This information usually its not available on the internet, but is obtained from the inside.

As the leader of the world market in its sector, Starbucks is a perfect example to understand the importance of cultural adjustment as key to success for any company. Understanding and respecting the cultural and social nuances of each country is a differentiating point in a global market.

Palabras clave: Starbucks; adaptación cultural; estrategia; comunicación; EMEA.

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Justificación del tema.....	6
1.3 Hipótesis.....	7
1.4 Objetivos.....	7
1.5 Estructura.....	8
CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Concepto de estrategia.....	9
2.1.1 Pensamiento oriental.....	9
2.1.2 Pensamiento occidental.....	9
2.1.3 Actualidad: estrategia aplicada al mercado.....	10
2.2 Comunicación.....	11
2.2.1 Estrategia de comunicación.....	12
2.3 El Consumidor.....	13
2.3.1 Factores influyentes en el comportamiento del consumidor.....	13
2.3.1.1 Factores culturales.....	13
2.3.1.2 Factores sociales.....	14
2.3.1.3 Factores psicológicos.....	14
2.4 Historia de Starbucks.....	14
2.5 Estrategia y Starbucks.....	16
2.6 Estrategia de expansión global de Starbucks en nuevos mercados.....	19
2.6.1. Expansión en Europa.....	19
2.6.2 Expansión en Asia.....	20
2.6.3 Expansión en Medio Oriente y África del Norte.....	20
2.6.4 Estrategia global de Starbucks.....	21
2.6.5 Estrategia multidoméstica: combinación de la respuesta local y la integración global.....	22
2.6.5.1 Filiales con autonomía absoluta.....	22

2.6.5.2 Asociación de empresas.....	23
2.6.5.3 Adaptación de campañas de publicidad, precios y licencias.....	23
III. CAPÍTULO: METODOLOGÍA.....	24
3.1 Investigación cualitativa.....	24
3.1.1 La entrevista en profundidad.....	25
3.2. Diseño de la investigación.....	26
3.2.1 Preguntas de la investigación.....	27
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	33
4.1 Primer objetivo de investigación.....	33
4.2 Segundo objetivo de investigación.....	37
4.3 Tercer objetivo de investigación.....	38
4.4 Cuarto objetivo de investigación.....	42
4.5 Quinto objetivo de investigación.....	45
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.....	45
CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	50
ANEXOS.....	55

CAPÍTULO I

1.1 Introducción

En esta época en donde la globalización y la sensibilidad cultural se unen, las corporaciones multinacionales se enfrentan al desafío de crear estrategias de comunicación que no solo van más allá de fronteras entre países, sino que se alineen con la parte cultural, social y económica de cada uno. La comunicación juega un papel fundamental entre las marcas y las audiencias, ya que en el corazón de cada negocio exitoso yace una elaborada estrategia de comunicación, capaz de trascender esas barreras lingüísticas, matices culturales y preferencias regionales.

Starbucks una vez más destaca como ejemplo de esto adaptando eficazmente su estrategia de mensaje de marca y relación con el consumidor para conocer las demandas que tiene cada mercado. Con este trabajo de grado, se busca indagar en profundidad y analizar las estrategias de comunicación de la empresa en territorio EMEA: Europa, Medio Oriente y Asia. Cada uno de estos países representa una mezcla de culturas, diferentes comportamientos de consumidor y expectativas de mercado, proporcionando resultados interesantes para entender entre matices globales y estrategias de marketing locales. A su vez, presentan diferentes desafíos que la empresa ha tenido que enfrentar para poder llegar a donde está ahora en cada uno de estos mercados.

La esencia de una comunicación efectiva en el negocio trasciende la mera transmisión de información; incluye cada creación de conexiones significativas, cultivación de la identidad de marca y la interacción con el público de una forma que es auténtica y razonable.

Starbucks como pionero en la industria del café, no solo ha exportado su café, sino sus valores de marca que se encuentran en cada esquina del planeta. Cada uno con su distinción cultural, social y económica. La adaptabilidad de la empresa navega por diferentes escenarios y crea preguntas sobre este tema. Es por ello, su importancia en explorar sus campañas de marketing, oferta de productos, conexión digital, iniciativas de comunidad como eventos de RR.PP. en las regiones mencionadas anteriormente. Este foco permite una comprensión de análisis en cómo la sensibilidad cultural, entendimiento del mercado e innovación en el ámbito de la comunicación pueden

contribuir al éxito de una marca en diferentes mercados. A su vez, entender el origen de estas estrategias de comunicación y cómo se van adaptando en cada región.

A lo largo de este análisis, la investigación busca contribuir con valiosos insights, entendiendo por dicho término según define la RAE en la plataforma X el “«insight» equivale a perspicacia, intuición, percepción, comprensión intuitiva, introspección” en las estrategias empleadas por Starbucks para mantener su identidad global mientras resuena en las audiencias locales. No solo se ofrece la comprensión del punto de vista de Starbucks en la estrategia de comunicación internacional, sino también ofrece implicaciones más amplias para corporaciones multinacionales buscando obtener un balance entre la presencia global y relevancia local.

Integrando el concepto de comunicación y haciendo énfasis en la importancia de la organización comunicacional, lleva a que este análisis vaya entre los conceptos teóricos y las aplicaciones prácticas en la gestión global de marca.

1.2 Justificación del tema

De acuerdo con el ranking de Brand Directory de “Los restaurantes mejor valorados del mundo en 2024”, Starbucks se encuentra de número 1 con un valor 60.7 mil millones de dólares (un aumento del 14% con respecto al año anterior en el mismo ranking). Para poder entender su éxito es importante indagar en su estrategia de comunicación, ya que Starbucks ha sido capaz de adaptarse a las necesidades de cada mercado en el que se encuentra presente. Es por ello, que se enfocará en el trabajo de grado en EMEA (Europa, Medio Oriente y Asia). Esta región presenta una rica mezcla de culturas, idiomas y preferencias de consumo, lo que hace esencial que Starbucks no solo traduzca su mensaje, sino que lo adapte creativamente para asegurar su relevancia y efectividad en cada mercado local.

Explorar cómo Starbucks localiza su público en diferentes culturas y hacer campañas publicitarias adaptadas a ellos proporciona insights sobre las mejores formas de localización y adaptación, un componente crítico para cualquier marca que opera a escala global. Por ejemplo, la forma en que la compañía adapta sus productos para respetar gustos culinarios locales o cómo ajusta sus mensajes publicitarios para tocar emociones en cada cultura. Además, analizar estas estrategias ofrece lecciones valiosas

sobre innovación y adaptabilidad, características imprescindibles en el dinámico entorno empresarial de hoy.

Otro aspecto crucial es el impacto de estas estrategias en la percepción y lealtad hacia la marca. En un mercado en donde hay mucha competencia, entender cómo Starbucks mantiene su identidad de marca mientras se adapta a diversas audiencias es clave para cualquier estrategia de comunicación exitosa.

Además, examinar la estrategia de comunicación en la región EMEA ofrece la oportunidad de entender el origen de estas acciones y determinar si existe una dependencia significativa con respecto a la dirección de Estados Unidos. Este análisis también revela cómo se implementan estas estrategias en los mercados específicos de cada país. Por ejemplo, se crea una campaña para Europa y Asia, de Navidad, y cómo ésta debe ser adaptada a cada país de acuerdo a su cultura y preferencias. Por otro lado, esta investigación permite evaluar cómo Starbucks segmenta su público objetivo y las métricas que utiliza para fundamentar sus estrategias de comunicación. Otro motivo para justificar la elección del tema, es que el presente estudio pretende proporcionar una visión clara sobre el funcionamiento de los departamentos de comunicación en las empresas multinacionales, ofreciendo una perspectiva invaluable sobre sus operaciones y efectividad a nivel global.

Este análisis no sólo procura la adaptabilidad y gestión de la marca en mercados internacionales, sino que también subraya la importancia de la comunicación efectiva para el éxito continuado de la empresa.

1.3 Hipótesis

Con el presente trabajo de investigación se pretende confirmar o negar la capacidad de Starbucks para adaptar su estrategia de comunicación y productos a las matrices culturales de cada región, si es un factor determinante en el éxito y la aceptación de la marca en los mercados de Europa, Medio Oriente y Asia.

1.4 Objetivos

Para apoyar nuestra hipótesis seguiremos los siguientes objetivos de investigación:

1. Analizar la adaptabilidad de la estrategia de comunicación de Starbucks a las diversas culturas y mercados en la región EMEA.
2. Evaluar la interacción y el balance entre las directrices de comunicación centralizadas de Estados Unidos y la autonomía regional en la implementación de estrategias.
3. Examinar el impacto de las estrategias de comunicación localizadas en la percepción de la marca y la lealtad del consumidor.
4. Explorar las estrategias de segmentación de audiencia y las métricas utilizadas para medir la efectividad de las campañas comunicativas.
5. Identificar direcciones futuras en la línea estratégica de la marca y áreas de mejora de Starbucks.

1.5 Estructura

La estructura del presente trabajo de investigación, se organiza en cinco capítulos y anexos.

En el primer capítulo se realiza una introducción del trabajo, la justificación del tema elegido mediante, establecimiento de la hipótesis, definición de objetivos y un quinto punto que es la estructura de la investigación.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico del tema de investigación, en el cual se profundiza sobre conceptos claves para entender el tema y se organizan las ideas de la investigación.

En el tercer capítulo, se define el modelo elegido de análisis de investigación, así como el método elegido y el tipo de información que se obtiene.

En el cuarto capítulo, se reflejan los resultados obtenidos de la metodología y se comparan con los objetivos de la investigación.

En el quinto capítulo, se llevan a cabo las conclusiones de la investigación. Se comparan los resultados del capítulo anterior con los objetivos establecidos en el primer capítulo. Y finalmente se determinan las conclusiones personales más generales que nos permitirán determinar si hemos conseguido confirmar o negar la hipótesis inicial del estudio.

En el sexto capítulo se encuentra la bibliografía de la investigación.

Por último, el trabajo de investigación culmina con anexos de la metodología empleada.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de estrategia

Para hablar de estrategia de marketing de una marca, es importante empezar este capítulo por el inicio de todo, el concepto de estrategia. De acuerdo con Pérez (2008), la estrategia como la conocemos hoy es una forma de pensar. Es el cuestionamiento de las cosas para dar soluciones a diferentes situaciones, “una teoría de cómo afrontar las situaciones conflictivas que la vida nos presenta”. (Pérez, 2008, p.27).

Este concepto parte de la unión de dos líneas de pensamiento del siglo V a.C.: un pensamiento oriental y otro occidental. Encontrando un equilibrio en ambas líneas se pueden maximizar los resultados en cualquier ámbito y para cualquier persona e institución. (Ayestarán et al, 2012).

2.1.1 Pensamiento oriental

El principal representante del mundo oriental en el ámbito de la estrategia fue el general chino Sun Tzu. Su obra clave en dónde explica el planteamiento estratégico es *El Arte de la Guerra*. Su enfoque estaba basado en dos ideas claves: la astucia y el cálculo; y, a su vez, daba gran importancia a la sorpresa como factor estratégico, dando a entender que prevalece el uso de la inteligencia sobre la fuerza. Es importante tener la información y hacer el análisis previo a la situación que nos vamos a enfrentar. (Ayestarán et al, 2012).

2.1.2 Pensamiento occidental

Procede de Grecia y en dónde significa conducción y liderazgo. En esta línea de pensamiento predomina la batalla sobre la inteligencia para obtener una mejor ventaja competitiva; tomando en cuenta que la evolución del concepto de estrategia ha sido más lenta. Representantes como Platón, Herodoto, entre otros utilizaban el concepto a menudo. En el siglo IV a.C se firmó el primer tratado de estrategia en occidente. Sin embargo, con el paso del tiempo, el concepto fue desapareciendo y no es hasta el

apogeo del Imperio Romano que vuelve a mencionarse por Plinius Secundo. Aunque, luego volverá a perderse el rastro hasta 1595 en Francia, pero con una variación de nombre llamada *estratagema* (palabra ya utilizada con frecuencia en China relacionada con la filosofía del combate y explicada por Sun Tzu en su libro *Las 36 Estratagemas*. (Ayestarán et al, 2012).

2.1.3 Actualidad: estrategia aplicada al mercado

En la Edad Media la estrategia se traslada al ámbito productivo por su reconocimiento a la importancia de las relaciones humanas (Martínez & Briceño, 2013). En la edad contemporánea, se empieza a utilizar la palabra de forma común cuando la Real Academia Española en 1843 reconoce la palabra (Ayestarán et al, 2012) y cuando Clausewitz y Jomini publican sus tratados de la estrategia apuntando a aspectos más tácticos del concepto (Ayestarán et al, 2012).

En la edad moderna con los cambios sociales, da lugar a la innovación de la palabra “estrategia”. Según Muñoz (2013), la “capacidad de encontrar oportunidades, aprovechar los avances tecnológicos y adaptarse rápidamente a los cambios, son algunas de las contribuciones de la estrategia militar moderna y contemporánea” (p.79). Esto facilitó que el concepto que se utilizaba en un contexto militar, pudiera utilizarse también en ámbito del mercado y los negocios. Desde este enfoque, la estrategia permite dibujar la trayectoria para llegar a un objetivo de forma exitosa, siempre que sean acciones que el adversario no pueda controlar o predecir; además entran en el juego las relaciones entre todas las partes involucradas, que son personajes clave para la formulación de la estrategia. Aparece una nueva idea de la estrategia que permitió pasar sus principios a cualquier tipo de situación conflictiva, tanto violenta o no violenta, al igual que también a cualquier otras áreas del conocimiento o actividad. (Maldonado-Mera et al, 2017).

En la actualidad, de acuerdo con (Ayestarán et al, 2012), es indispensable a la hora de la estrategia un análisis profundo de la situación:

La mayoría de veces no localizamos el problema, sino los síntomas, por lo que ofrecemos un remedio y no una solución. Hay que localizar y definir el asunto crítico del problema más que descubrir la solución, para lo que se necesita actitud y método. (p.64).

(Ayestarán et al, 2012) dice:

La planificación estratégica no es un concepto novedoso, surge en las décadas de los 60 y 70 con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. Las organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más cambiante y complejo, por lo que en los últimos años se ha considerado imprescindible. (p.85).

La planificación estratégica lleva a la dirección estratégica el cual debe abarcar todo el problema estratégico e incluye tanto la formulación estratégica como el control de su ejecución (Ayestarán et al, 2012).

2.2 Comunicación

Para (Lamb et al, 2006), la comunicación es "el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos". (p.484).

La comunicación es la transferencia del significado desde una parte hasta la otra utilizando señas, símbolos, lenguaje, que son mutuamente conocidos y entendibles. Nos comunicamos todos los días, ya que es algo natural de la condición humana. Cuando somos bebés no podemos hablar con nuestros padres, pero de igual forma nos podemos comunicar con ellos todos los días, ya sea llorando para anunciar que tenemos hambre o sonriendo para decir que estamos bien. Nosotros como individuos nos podemos comunicar todos los días mediante expresiones faciales, hablando por teléfono o por correo electrónico. Este tipo de comunicación puede también llamarse "comunicación interpersonal" porque ocurre entre individuos, normalmente de forma espontánea. Normalmente suele llevarse a cabo de forma personal y privada entre nosotros y otros en nuestro mundo, (Holtzhausen et al, 2021).

Por su parte, (Fonseca et al, 2011) dice que no hay una fórmula que determine que la comunicación siempre ocurre de igual forma, dependerá de varios factores sociales de la vida cotidiana y el constante cambio de pensamiento y las conductas de las personas. Es un proceso que se encuentra en constante evolución de acuerdo con la sociedad con la que convivimos, ya que estas provocan nuevas interacciones.

Según la teoría de la racionalidad de la comunicación de Habermas (1984), en muchos casos la comunicación apunta a un consenso, buscando un acuerdo. Sin embargo, la

comunicación puede indicar discrepancia también. Puede llevar a una información que puede ser rechazada o aceptada, un mensaje que puede ser creído o no. En este aspecto, todo tipo de comunicación lleva un riesgo de rechazo, ya que esta puede crear dos versiones, una positiva y otra negativa, y siempre se tiene que ir por una. Nunca se podrá escapar el mensaje, porque la comunicación se caería. (Luhmann, 1992). Este es el poder del concepto de comunicación: puede construir una realidad compartida por un grupo de personas, con el objetivo de cumplir una función específica. El desafío principal es lograr que los individuos acepten y comprendan el mensaje que se intenta transmitir, asegurando así que el proceso de comunicación se complete de manera efectiva.

2.2.1 Estrategia de comunicación

En opinión de Holtzhausen et al, (2021), la comunicación estratégica es diferente que la comunicación interpersonal, aunque también exista en el primero una transferencia de significados entre entidades utilizando símbolos, señas y lenguaje que es mutuamente entendida por las partes involucradas en el proceso. Pero, a diferencia de la comunicación interpersonal, la comunicación estratégica es pública, intencionada y deliberada. Estas características separan a este tipo de comunicación como una disciplina práctica y académica de otros tipos de comunicación.

Los mismos autores establecieron que la comunicación estratégica es un nuevo campo de la comunicación que no existía en el siglo pasado. Los cambios dramáticos en los medios que ocurrieron a finales del siglo XX resultaron un cambio paradigmático, o una nueva forma de pensar, de cómo las entidades (corporaciones, organizaciones sin ánimo de lucro, gobiernos, celebridades, estrellas deportivas...) se comunicaban con los stakeholders (audiencias, clientes, ciudadanos y activistas). Este nuevo pensamiento viene de la mano de un nuevo campo académico y profesional llamado la comunicación estratégica. Esta incorpora los campos tradicionales de comunicación como publicidad, relaciones públicas y marketing integrado con disciplinas como la gestión (management), redacción técnica, branding y comunicación política. Sin embargo, la comunicación estratégica va más allá de la mezcla de estas disciplinas, sino para abordar mejor las nuevas realidades complejas de la comunicación de la evolución constante de los medios, tecnología y el nuevo milenio (Holtzhausen et al, 2021).

Con todo esto, quisieron decir que la comunicación estratégica es la práctica deliberada e intencionada que un agente de comunicación lleva a cabo en nombre de una entidad comunicativa para alcanzar los objetivos fijados.

2.3 El Consumidor

Según Ramos (2016) el consumidor es aquel que intenta satisfacer alguna necesidad mediante la compra de un producto o servicio específico mediante la actividad económica.

De acuerdo con la definición de Fischer & Espejo (2004) el comportamiento del consumidor “son actos, procesos y relaciones sociales sostenidas por individuos, grupos y organizaciones para la obtención, uso y experiencia consecuente con productos, servicios y otros recursos”. (p.68).

Por otro lado, Schnake (1988) da un concepto en donde le da más importancia a los esfuerzos del marketing para lograr esa obtención de bienes y servicios específicos, ya que este se refiere a las acciones de una persona en base a unos estímulos provenientes de prácticas del marketing y tienen como resultado la adquisición y el uso de bienes y servicios.

2.3.1 Factores influyentes en el comportamiento del consumidor

Existen varios factores que influyen en el comportamiento del consumidor como el cultural, social y psicológico explicados en un artículo de la Universidad de Tiffin en 2024 y que desarrollaremos a continuación:

2.3.1.1 Factores culturales

La cultura se puede entender como el conjunto de tradiciones, costumbres y estilos de vida. Estos tres factores afectan la forma en que las personas se relacionan con las marcas y cómo esperan satisfacer sus necesidades. El consumidor se adaptará al medio socio-cultural por el que se mueve día a día. Por lo que, la segmentación demográfica será un elemento clave para poder realizar una división de consumidores por grupos. En ellos, se puede incluir su nivel educativo, la clase social, estilos de vida, entre otros.

2.3.1.2 Factores sociales

Es una realidad que actualmente la pertenencia a un grupo es uno de los factores que condicionan el comportamiento del consumidor, ya que existe un miedo a ser excluido del mismo por actuar de forma diferente como lo explica la Teoría de la espiral de silencio de Elisabeth Noelle-Neumann (1995). Un reporte de julio de 2013 realizado por Nielsen, “Nueva era, nuevo consumidor”, demostró que las recomendaciones de familiares y amigos son un factor decisivo al momento de mover al consumidor en un 87% de los casos aproximadamente, seguido por los comentarios de las redes sociales e internet en un 71% y luego por la publicidad en televisión en un 65%.

2.3.1.3 Factores psicológicos

La información subjetiva libre a interpretación que recibimos como usuarios es parte de esa toma de decisión al momento de hacer una compra. Las emociones, deseos y sentimientos son otros factores psicológicos que están involucrados en este proceso también. La motivación (Fischer & Espejo, 2004), la percepción (Schiffman & Kanuk, 1991) y la actitud (Schnake, 1988) son factores relacionados con la personalidad del individuo.

2.4 Historia de Starbucks

Según la página web oficial de la propia empresa, la historia de Starbucks comienza en 1971 cuando abrió su primera cafetería en el mercado Pike Place en Seattle, ofreciendo granos de café recién tostados, té y especias de todas partes del mundo de alta calidad. Se puede seguir leyendo en su página oficial, que durante sus primeros 10 años desde su fundación, Starbucks era el único vendedor de granos de café de referencia en el área de Seattle.

En 1982, Howard Schultz se une a Starbucks como director de operaciones y marketing. Un año después, Schultz viaja a Milán y experimenta el sabor de un espresso y el ambiente de las cafeterías italianas. Schultz vuelve inspirado en convertir a Starbucks en una cadena de café estilo italiana, pero falla en la negociación con los fundadores Gordon Bowker, Jerry Baldwin y Zev Siegl, lo que lleva a que Schultz abandone la empresa en 1985. Al año siguiente abre su primera cafetería italiana llamada “Il Giornale” ofreciendo bebidas hechas de los mismos granos de café de Starbucks, según

reconoce la propia empresa en su página web. Para este momento, Starbucks seguía siendo una tienda minorista con solo 4 tiendas en Seattle. En 1987, Schultz compra Starbucks y pasa a llamarse *Starbucks Corporation* y la posiciona como una cadena de cafés, formando el negocio que conocemos hoy en día. (Chuang, 2019).

Desde 1987, Starbucks es una empresa que se ha trasladado de Seattle al resto del mundo en tan solo tres décadas; redefiniendo el concepto de la venta minorista de café. Una de las frases más memorables de Howard Schultz, actual fundador y CEO de Starbucks es “no nos dedicamos a la industria del café, sino en proveer servicios a nuestros clientes. Estamos en el negocio de los clientes, el café es solo un prestador de servicios”. (Chuang, 2019, p.100).

Otras fechas y datos relevantes en la historia de Starbucks, también extraídos de su página web, y que sirven para entender su estrategia y lo que se va a analizar en este trabajo son:

- 1992. Starbucks se vuelve pública y cotiza en la Bolsa.
- 1994. Abre su primera locación en modalidad “drive-thru” o “autoservicio” para poder facilitar la atención al cliente desde sus propios coches, sin necesidad de tener que bajarse del mismo.
- 1995. Lanza al mercado su bebida más famosa actualmente “frapuccino”, que marca un antes y un después en sus ventas. Es por ello, que para 1996, empiezan a vender “frapuccino embotellado” en Estados Unidos y en otros mercados. Lo que les permite abrir su primera tienda fuera del territorio estadounidense, concretamente, en Japón.
- 1998. Abre su primera tienda en el continente europeo, en Reino Unido.
- 1999. Abre su primera tienda en la región de Medio Oriente en Kuwait (perteneciente a la región EMEA).
- 2001. Introdujo las tarjetas de afiliación de clientes de Starbucks en Estados Unidos.
- 2008. Adopta una nueva misión basada en la idea de “*inspirar y alimentar el espíritu humano - una persona, una taza y un barrio a la vez*”. A su vez, este mismo año empieza a tener presencia en redes sociales como Twitter y Facebook.

- 2010. Mejora su experiencia con el cliente ofreciendo WiFi gratis ilimitado en todas sus tiendas a nivel mundial.



Imagen 1: evolución del logo de Starbucks a lo largo de los años.

Fuente: Bang Branding (2014).

2.5 Estrategia y Starbucks

La estrategia de Starbucks ha ido evolucionando, con el paso del tiempo, desde que abrieron su primera tienda, ya que simplemente era una tienda especializada en la preparación y distribución de café. Después de la compra de Starbucks por Howard Schultz, como hemos comentado anteriormente y se puede leer en su página oficial, la empresa pasa a tener un modelo de negocio de cadena y empieza a ofrecer café embotellado en diferentes supermercados para aumentar su presencia. A su vez, empieza a abrir tiendas en diferentes países, por todo el mundo, hasta convertirse en lo que es a día de hoy, una empresa presente en 76 países.

Es por ello que para entender su estrategia de comunicación, primero debemos entender cuáles son sus fortalezas desde sus inicios y su propuesta de valor según establece (Kaur, 2024):

- Introduce granos de café, de alta calidad, que son tostados en pequeñas porciones y distribuidos alrededor del mundo.
- Crea una experiencia única de venta en donde los clientes podían ver el proceso del mismo.
- Oferta de una gran variedad de bebidas de café y té, como el espresso y *frappuccino*, que no son comúnmente encontradas en Estados Unidos.

- Crea un ambiente de bienvenida y cómodo en sus tiendas para disfrutar sus cafés, con luces bajas, asientos cómodos y música de fondo.
- Crea un sentido de comunidad y conexión entre sus clientes y empleados, con un enfoque personalizado en el servicio y la relación entre consumidores.
- Fomenta la sostenibilidad medioambiental a través de iniciativas como el reciclaje y los vasos reutilizables.
- Provee beneficios a sus empleados, como seguros médicos y opciones de compra de acciones, algo que no era común en la industria de servicios hasta ahora.

Por todo ello, la estrategia principal de Starbucks es posicionar al cliente como su centro de comunicación. Todo lo que realiza Starbucks es en base a la personalización de los clientes y esto se puede ver en cómo son sus instalaciones, los servicios que ofrecen o el tipo de campañas de comunicación que hace, según (Kaur, 2024):

- **Experiencia del cliente premium:** Starbucks es conocido por crear una experiencia de cliente de calidad a sus consumidores, donde los clientes obtienen un servicio muy personalizado y adaptado a sus gustos. Además, la empresa enfoca su atención en los detalles dando un exclusivo y cómodo ambiente.
- **Productos de alta calidad:** Starbucks ofrece sus propios granos de café que son cuidadosamente seleccionados por su sabor y calidad. La empresa también ofrece una alta variedad de productos de alta calidad incluyendo té, bollería, sándwiches, que son muy apreciados por los consumidores. Por otro lado, también permite personalizar absolutamente todo en las bebidas para que se adapten a los gustos de los consumidores (tipo de leche, extras como vainilla o canela, tipo de café, etc.)
- **Experiencia del tercer lugar:** Starbucks ha creado una atmósfera única en sus locales que invita a los clientes a pasar tiempo en ellos, ya sea para trabajar, socializar o simplemente disfrutar una taza de café. A esta experiencia se le llama “*tener un tercer lugar*”, fuera de la oficina de trabajo o de casa, donde las personas puedan tener otro lugar de su agrado al que ir. Ello ha contribuido al éxito de la cadena, ya que construye una lealtad con el consumidor que invita a quedarse más tiempo en los locales, a comprar más e invita a consumir más en el futuro.

- **Servicio personalizado:** los baristas de Starbucks son conocidos por su conocimiento y pasión por el café, y están entrenados para proporcionar un servicio personalizado a cada cliente. Ofrecen recomendaciones a sus clientes basados en los gustos y preferencias individuales y se toman su tiempo en conectar con los clientes de una forma amable, dándoles la bienvenida.
- **Tecnología:** la empresa invierte en tecnología para mejorar la experiencia del cliente y la comodidad de sus tiendas. Han introducido órdenes a través del móvil, opciones digitales de pago, WiFi gratis dentro de sus locales, puntos de enchufes debajo de las mesas, entre otros; haciendo más fácil y conveniente la estancia a sus clientes para pedir y disfrutar de un café y aprovechar el espacio, ya sea para trabajar o socializar.
- **Formación y desarrollo de los empleados:** Starbucks le da mucha importancia a estos programas de formación para sus empleados diseñados para ayudar a sus baristas a desarrollar habilidades y avanzar en sus carreras dentro de la empresa. Esta inversión en los empleados ayuda a construir una dedicada fuerza de trabajo, algo que es esencial para mantener el alto nivel de la experiencia del cliente.

Además, el cliente es alguien que forma parte de la comunidad, por eso mismo, Starbucks le atiende por su nombre cuando realiza una compra o entra en contacto con él, no le trata como un número más. Brinda atención especial al cliente y permite a la marca generar un compromiso y una relación a largo plazo (Gift Campaign, 2024).

Como se ha mencionado anteriormente, Starbucks ha construido una relación y conexión con sus consumidores a través de varios medios como la tarjeta de fidelización y tarjetas regalo. Los programas ofrecen varios beneficios como bebidas y comidas gratis en los cumpleaños, ofertas personalizadas basadas en las compras de los clientes, entre otros. Estas iniciativas incentivan a que el cliente vuelva y se convierta en un consumidor regular, fortaleciendo la relación con la marca, como se puede leer en los artículos y ensayos publicados por la plataforma (UKEssays, 2018).

Además, la empresa recolecta, analiza y utiliza esta información para mejorar sus productos y servicios continuamente. Esta información incluye preferencia de bebidas, frecuencia de compra y métodos de pago. Utilizan esta información para personalizar más la experiencia del cliente proporcionando ofertas y recomendaciones de productos

(Kaur, 2024). Estos datos los puede recopilar Starbucks a través de su aplicación, aprovechándose de los avances tecnológicos, como la inteligencia artificial y el Big Data, para mejorar esa experiencia según un estudio realizado por (Harvard Business School Digital Initiative, 2022).

En esta misma línea de pensamiento, otro artículo publicado en la plataforma (UKEssays, 2018), anteriormente mencionada, dice que en el actual mercado globalizado y competitivo, mejorar la fidelidad entre los consumidores y las marcas permite a los profesionales de la comunicación y el marketing mantener una posición cómoda, duradera y de liderazgo en el sector. La lealtad de la marca es la decisión consciente o inconsciente del cliente, expresada por su intención o comportamiento de consumir la marca continuamente. Dejando claro en el artículo, que para poder construir esa lealtad de marca, los anunciantes deben romper los hábitos de los clientes, ayudándoles y hablándoles del valor de su compra para que sigan consumiendo esos productos en el futuro, entendiendo que esa es la mejor forma de fidelizar al cliente. De ahí que Starbucks goce de una gran fortaleza ya que todas las acciones relacionadas con su estrategia de personalización han sido diseñadas para mantener esa lealtad de marca, como un objetivo fundamental de su estrategia.

2.6 Estrategia de expansión global de Starbucks en nuevos mercados

Según (Guillén, 2024), la expansión internacional de Starbucks se ha llevado a cabo en diferentes fases, reflejando la adaptación de la estrategia y las oportunidades de mercado. Desde su foco inicial en América del Norte (dentro de Estados Unidos y Canadá) de forma progresiva hasta Europa, Asia y más recientemente, mercados concretos como el de China y la India. Cada una de sus fases ha traído desafíos y oportunidades.

2.6.1. Expansión en Europa

Por su parte (Kaur, 2024) reconoce que en el año 2000, Starbucks entró en el mercado europeo, instalándose en ciudades tan importantes como Londres, París o Milán. Sin embargo, la empresa enfrentó desafíos de adaptación, ya que al principio seguían un sistema de toma de decisiones centralizado con la sede principal en Estados Unidos, cuando la cultura de café está muy asentada en cada lugar y las preferencias varían de forma significativa entre un país y otro. Por esta razón, (Guillén, 2024) determina que

Starbucks para enfrentar esos desafíos tuvo que adoptar un enfoque descentralizado, adaptando el diseño de sus menús, productos y de las tiendas al gusto de las preferencias locales.

2.6.2 Expansión en Asia

Otra línea estratégica de expansión de Starbucks comentada por (Kaur, 2024) fue la asiática que presentó otra serie de desafíos, al ser una región que tiene diversas culturas, gustos y condiciones de mercados. En China, Starbucks encontró un mercado donde el té es un producto muy consumido culturalmente. Para poder abarcar esas preferencias locales, Starbucks introdujo *chai latte* (té chai con leche). En India, donde el consumo de café es relativamente bajo, Starbucks se asoció con compañías de café locales para ofrecer bebidas de infusiones *chai* y adaptar el menú para que se alineara con los gustos locales. Por otro lado, en Japón, en su menú predominan los *tés matcha* según (Pawlowicz, 2023).

2.6.3 Expansión en Medio Oriente y África del Norte

En el caso concreto y según explica (Fathy, 2020) la estrategia de expansión de Starbucks por la región MENA (Medio Oriente y África del Norte), con una fuerte cultura del café, ha incluido comida permitida según la religión musulmana “Halal” en sus menús para superar el reto de adaptación a la religión. Parte de su adaptación ha sido bajar sus precios para que fuera asequible para sus consumidores. Su estrategia se basa en la economía local y han empleado a más de diez mil personas, aparte de su asociación con el Grupo Alshaya, de gran reputación en la región. Por otro lado, ha formado una coalición en la región para ayudar a los jóvenes. En 2016, crearon una iniciativa llamada “Opportunity Cafe” donde llevaban a cabo talleres para enseñar a redactar CV. Los jóvenes locales recibían consejos de profesionales de la industria para hacer sus curriculums, prepararse para futuras carreras y destacar en entrevistas. La autora continúa explicando que, a su vez, Starbucks se alió con el Instituto AMIDEAST para Emprendedores y Silatech para realizar sesiones de entrenamiento para que los jóvenes se pudieran motivar y empezar sus propios negocios.

2.6.4 Estrategia global de Starbucks

En cuanto a la estrategia internacional de Starbucks, (Keegan & Schlegelmilch, 2016), apunta a un balance delicado entre la estandarización global y la respuesta local. Es una estrategia que reconoce la importancia de mantener una identidad de marca consistente en todas las ubicaciones mientras que simultáneamente ofrecer servicios que vayan de la mano con las preferencias locales. Starbucks lo ha logrado de forma exitosa al delegar las decisiones a las franquicias locales, adaptando menús y campañas de marketing.

De acuerdo con (Guillén, 2024) el CEO de Starbucks, Howard Schultz dijo en 2019, la globalización de la empresa ha pasado por diferentes fases, con un enfoque inicial en Norteamérica (dentro de Estados Unidos y Canadá), pasando por Europa y luego por Asia. Continúa (Guillén, 2024) explicando que como toda empresa, Starbucks ha tenido tanto desafíos como oportunidades durante el camino, sobre todo en mercados como China e India. En estos mercados se alió con empresas locales para afianzarse y adaptarse a las regulaciones locales.

Según el mismo autor, es una estrategia que claramente ha funcionado porque la empresa continúa expandiéndose a nuevos mercados, donde seguirán los desafíos, pero gracias a su historial de adaptabilidad, sensibilidad cultural y toma de decisiones estratégicas, seguirán siendo efectivos.

Además, las acciones de marketing de Starbucks están estrechamente ligadas a sus iniciativas corporativas más amplias, como el abastecimiento ético y la sostenibilidad. Al destacar su compromiso con estos valores en sus campañas de marketing, Starbucks no sólo potencia su imagen de marca, sino que también se alinea con la creciente demanda de los consumidores de marcas responsables y transparentes sobre su impacto en el mundo (Davis, 2024).

Total number of Starbucks locations globally 2003-2023

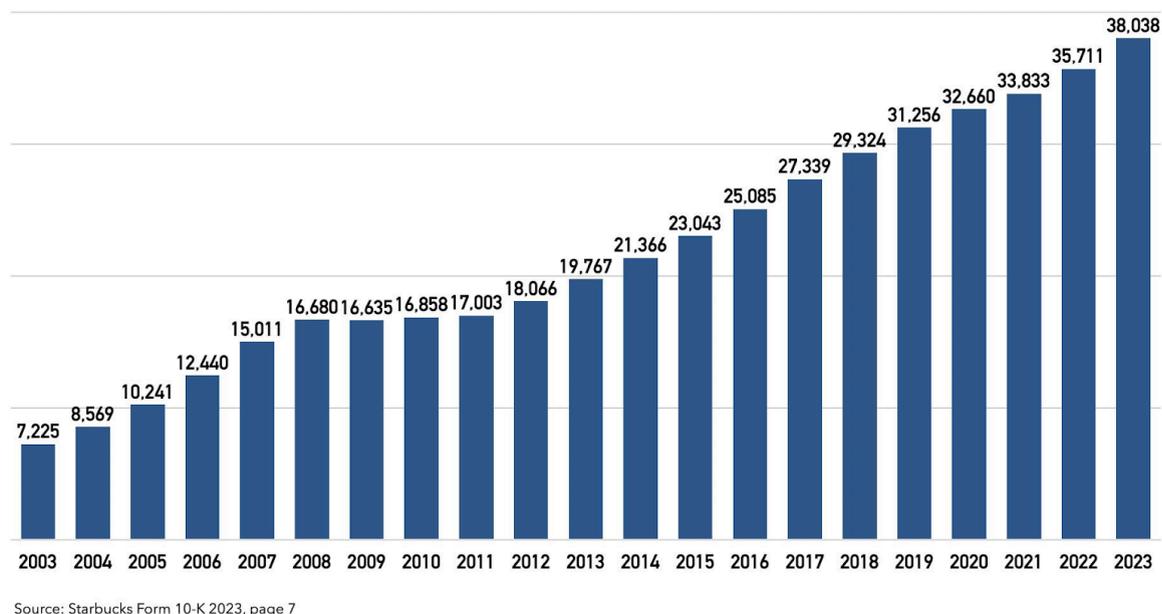


Imagen 2: número total de locales de Starbucks entre 2003 y 2023.

Fuente: Davis (2024) a partir de Starbucks Corporation Form 10-K 2023, (2023, p.7).

2.6.5 Estrategia multidoméstica: combinación de la respuesta local y la integración global

Según un estudio publicado por (Starbucks International Strategy: Overview & Analysis, 2022), la estrategia multidoméstica de Starbucks es adoptada una vez expandida la empresa a nivel mundial y se caracteriza por una baja integración y una alta capacidad de respuesta. Es decir, Starbucks adapta sus productos a las necesidades específicas de sus consumidores locales. La estructura de la organización es muy descentralizada, ya que permite a sus filiales operar de forma autónoma e independiente de la sede principal en Estados Unidos.

Starbucks emplea tres estrategias de entrada en el mercado: filiales con autonomía absoluta, empresas conjuntas y concesión de licencias.

2.6.5.1 Filiales con autonomía absoluta

Este es un enfoque que permite a las acciones locales entender y responder las necesidades específicas del mercado presente. Dando autonomía a las filiales de adaptar sus menús, diseñar elementos y campañas de marketing; Starbucks asegura que su

presencia en cada mercado se sienta auténtica y resuene con los sabores locales (Guillén, 2024).

Un ejemplo de esto es el mercado japonés donde la empresa incorporó bebidas con sabores a *matcha* (un tipo de té verde japonés) y creó un ambiente decorado al estilo japonés en sus tiendas para que se adapten a la cultura de consumo de té del país. (Pawlowicz, 2023).

2.6.5.2 Asociación de empresas

Por ejemplo, Asia siempre ha sido un mercado fructífero para Starbucks debido a que su población joven busca adoptar un estilo de vida de occidente. La asociación iniciada en 1995, ha permitido a Starbucks conquistar el mercado japonés, convirtiéndose en uno con los mejores resultados de la empresa a escala internacional. Desde 2014, la empresa ha tomado el control completo de la subsidiaria japonesa por 914 millones de dólares, según un estudio publicado en (Starbucks International Strategy: Overview & Analysis, 2022). En China, Starbucks entra en el mercado bajo la licencia de *Beijing Mei Da Coffee Co. Ltd* en 1998, según el estudio citado anteriormente.

Según la información recogida en la página web oficial de la empresa (2014), en la región MENA (Medio Oriente y África del Norte) Starbucks opera a través del acuerdo de licencia y socio comercial *MH Alshaya Co. WLL*, un negocio familiar privado fundado en Kuwait. Starbucks ha operado en Medio Oriente desde 1999 con su llegada en el Líbano en ese mismo año. Hoy en día, el Grupo Alshaya es reconocido como una de las empresas principales y más influyentes de franquicia de marcas en la región y gestiona más de 1900 establecimientos de Starbucks desde el Norte de África hasta Asia Central, pasando por Medio Oriente y Turquía.

2.6.5.3 Adaptación de campañas de publicidad, precios y licencias

Las acciones de marketing de Starbucks se adaptan igualmente a los mercados locales. Por ejemplo, en China, donde las reuniones sociales son habituales, Starbucks ha lanzado campañas que promueven sus tiendas como lugar de encuentro para amigos y familias. Por otro lado, en Japón, donde la cortesía y el respeto son muy valorados, Starbucks ha subrayado su compromiso de ofrecer una experiencia acogedora y centrada en el cliente (Guillén, 2024).

No obstante, Starbucks también adopta precios basados en el valor de sus productos en todo el mundo. La estrategia de precios ha permitido a la compañía maximizar sus ingresos mientras que construyen una imagen de marca premium para diferenciarse de sus competidores. El precio no solo varía dependiendo del tamaño o del tipo de café, sino que también dependiendo de la región y país en el que opera. Esta variación puede reducirse a varios factores como el poder adquisitivo, aranceles, tipos de cambio, necesidades del mercado local y la competencia en los distintos países (Starbucks International Strategy: Overview & Analysis, 2022).

El éxito de Starbucks en el proceso de globalización se debe a su conciencia cultural y a su investigación profunda del mercado en el que se encuentra presente. Las asociaciones locales también contribuyen enormemente a ese éxito. Mientras la empresa se centra en la adaptación, Starbucks mantiene una sólida integridad de marca. En lugar de competir con marcas globales, Starbucks se presenta como una opción amigable entre la variedad de opciones de lugares de comida y bebida del país presente. Esto ha hecho que la marca se gane el cariño de la población local y le ha permitido disfrutar de ese éxito mundial (Starbucks International Strategy: Overview & Analysis, 2022).

La estrategia multidoméstica presenta un delicado equilibrio que exige a Starbucks mantener una identidad de marca coherente al tiempo que se adapta a las preferencias locales. La empresa logra este equilibrio estableciendo normas globales claras de calidad, servicio y experiencia del cliente, al tiempo que delega la toma de decisiones sobre aspectos no esenciales en los franquiciados locales, (Guillén, 2024).

III. CAPÍTULO: METODOLOGÍA

3.1 Investigación cualitativa

Para comprender el éxito global de Starbucks gracias a la adaptación de su estrategia de enfoque y personalización al cliente, realizaremos una investigación cualitativa en este trabajo de fin de grado de EMEA (Europa, Medio Oriente y Asia). Para este caso, la investigación cualitativa nos permitirá obtener información primaria para el análisis, ya que “el objeto del método cualitativo es el conocimiento de la realidad”, (Báez & Tudela, 2007, p.37). Por otro lado, es una técnica de investigación muy utilizada en

marketing y comunicación social al permitir investigar “una parte del conjunto de estructuras, procesos y comportamientos sociales”. (Báez & Tudela, 2007, p.39).

Sin embargo, como dice (Kvale, 2011) también recogido por (Martín, 2024) la investigación cualitativa permite que las personas vean cómo se construye el mundo que les rodea, algo de gran importancia para una comprensión profunda de su contenido. Existe una amplia variedad de técnicas de investigación cualitativas que lo permiten como el análisis de contenido, la entrevista en profundidad, el focus group, las técnicas creativas, la observación o la experimentación entre otras.

Para seleccionar la metodología del presente trabajo de investigación se ha optado por una entrevista en profundidad que permita entender, cómo funciona la adaptabilidad de la estrategia de comunicación en diferentes regiones de EMEA, que explique el éxito global de la empresa y por dónde pueden ir las líneas estratégicas futuras.

3.1.1 La entrevista en profundidad

Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de asemejarse a un robot recolector de datos, *el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista*. El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas. (Taylor & Bogdan, 1987, p.101).

Como finalidad de la entrevista se quiere:

...acceder a la perspectiva de los sujetos; comprender sus percepciones y sus sentimientos; sus acciones y sus motivaciones. Apunta a conocer las creencias, las opiniones, los significados y las acciones que los sujetos y poblaciones les dan a sus propias experiencias. (Trindade & Torillo, 2017, p.3).

Tabla 1: tipos de entrevista por estructura

Tipo de entrevista	Estructurada o cerrada: el entrevistador tiene las preguntas previamente definidas y se ciñe exclusivamente a ellas sin salirse del guión.
	Semiestructurada: el entrevistador lleva las preguntas definidas previamente, pero tiene libertad para cuestionar al entrevistado sobre otros temas que vayan surgiendo en el encuentro.
	Abierta o no estructurada: se caracteriza por no estar marcada por un guión preestablecido, permitiendo al entrevistador abordar cuestiones no planificadas, volver atrás... estando permitida además la improvisación
	Tipo panel: un entrevistador formula preguntas a varias personas, o varios entrevistadores formulan preguntas a un único entrevistado.

Fuente: Martín (2024) a partir de Morga-Rodríguez (2012)

En este caso, se realizará una entrevista en profundidad a una persona. Es por ello, que se hará una entrevista abierta para que haya libertad de respuesta y no quede limitada por un guion que se haya que seguir. Se realizará una sola entrevista, ya que por cuestiones de logística y la extensión de preguntas y la profundidad de las mismas, con una entrevista se tendría suficiente información para nuestra investigación.

El proceso de ejecución de la entrevista en profundidad se diseñó en base a la información sobre la estrategia de Starbucks y su adaptación que sólo se podría tener de alguien que haya estado trabajando dentro de la empresa. Al ser una entrevista específicamente diseñada para esa persona fue mucho más sencillo a la hora de pensar las preguntas. La idea era obtener respuestas extensas y detalladas para poder entender la estrategia de comunicación.

3.2. Diseño de la investigación

Al tratarse de una investigación cualitativa, se considera importante responder de la forma más extensa y libre posible, para que los resultados estén en la misma línea de la investigación y permita realizar conclusiones cercanas a la realidad.

La persona que se va a entrevistar es **Eulalia Padros** (nacida en Barcelona, España), quien trabajó en el departamento de marketing de Starbucks en Reino Unido desde 2014

hasta 2022. Durante su tiempo en Starbucks, estuvo en diferentes áreas del departamento empezando como *manager* de tienda y luego como pasante en el área de mercadeo de productos donde apoyó el crecimiento de la Categoría de Vestíbulo de Retail identificando oportunidades centradas en el cliente y asegurando la excelencia en la implementación en tiendas. Posteriormente desde abril de 2017 hasta junio de 2019, trabajó como Especialista de Categoría en Alimentos Frescos y Panadería en Starbucks en la región EMEA, donde tenía como función liderar iniciativas estratégicas para mejorar la oferta de alimentos, enfocándose en productos innovadores alineados con las demandas del mercado y los valores de marca de Starbucks. Su puesto involucró la creación de planes operativos integrales, la gestión del ciclo de vida de los productos y la colaboración estrecha con proveedores para introducir nuevos conceptos al mercado.

Más recientemente, desde marzo de 2020 hasta marzo de 2022, desempeñó un papel clave en las campañas de marketing para la región EMEA en Starbucks. Lideró proyectos de marketing estratégicos, coordinó con equipos internos y externos y gestionó la ejecución de campañas a través de diversos canales. Este rol también incluyó supervisar el análisis del desempeño del mercado, garantizar el cumplimiento de las directrices de marca y gestionar partes del presupuesto de marketing.

Su experiencia y trayectoria en Starbucks, resultó clave desde la gestión de categorías de alimentos frescos y panadería hasta la coordinación de campañas de marketing para la región EMEA lo que le permitió un gran conocimiento en el área. Su experiencia abarca desde la implementación operativa y estratégica hasta la innovación en productos y la ejecución de estrategias de marketing en múltiples mercados. Todo ello le convierte en una perfecta candidata a la entrevista para el objetivo del presente estudio, ya que tiene una comprensión profunda de cómo adaptar las estrategias de marca a diferentes contextos culturales y de mercado, lo que sería de un valor incalculable para cualquier estudio relacionado con la adaptación y la eficacia de las estrategias de comunicación global.

3.2.1 Preguntas de la investigación

Se redactaron preguntas que nos ayudarían a cumplir con los objetivos y profundizar en la comprensión de cómo Starbucks ajusta su comunicación para resonar mejor con audiencias diversas y cómo enfrenta los desafíos inherentes a un mercado globalizado.

Al ser una sola entrevista, las preguntas han sido diseñadas y personalizadas en base a la experiencia de la persona a entrevistar.

Las preguntas se han estructurado en diferentes bloques para garantizar la obtención de información concreta de cada apartado. A su vez, cada bloque está diseñado para obtener ítems de información que permitiera cumplir con los cinco objetivos de la investigación.

Las preguntas fueron enviadas por correo electrónico para que se pudiera responder de forma escrita, extensa y no limitar el tiempo de respuesta. Por otro lado, para facilidad de la entrevistada se le dió libertad de responder las preguntas en inglés, que es el idioma en el que se sentía más cómoda para responder y fueron traducidas al castellano por la autora de este trabajo.

Bloques de preguntas:

1. Preguntas de contexto general

Para empezar, la entrevista se realiza una pregunta sobre la interacción del departamento de comunicación al que pertenecía la entrevistada con la sede principal de Seattle, la pregunta diseñada para entrar en materia, romper el hielo y entender un poco cómo funciona el departamento. Además, de proporcionar una base sólida en la comprensión de la estructura y la estrategia global de comunicación de Starbucks.

- *¿Cómo interactuaba el departamento de comunicación con la sede central o con otros países?*

Con esta pregunta pretendemos obtener datos que permitan analizar el segundo objetivo: *“Evaluar la interacción y el balance de las directrices de comunicación centralizadas de Estados Unidos y la autonomía regional en la implementación de estrategias”*. A su vez, también puede proporcionar información valiosa para el primer objetivo: *“Analizar la adaptabilidad de la estrategia de comunicación de Starbucks a las diversas culturas y mercados en la región EMEA”*.

2. Preguntas sobre la estrategia de comunicación

Con este apartado, se quiere profundizar en la estrategia de comunicación de Starbucks y sus objetivos. A su vez, se pretende indagar en ese proceso de adaptación de la

estrategia en diferentes mercados dentro de la región de EMEA para ver cómo la marca conecta con los consumidores de estas regiones, la promoción de la marca y sus productos... También en este apartado se puede llegar a entender el concepto de *insights* que utiliza Starbucks en sus campañas de comunicación y ha llevado al posicionamiento de la empresa. Con estas preguntas se pretende abordar el primer objetivo de la investigación relativo a “*Analizar la adaptabilidad de la estrategia de comunicación de Starbucks a las diversas culturas y mercados en la región EMEA*”.

- *¿Cómo definirías los principales objetivos de la estrategia de comunicación de Starbucks EMA durante tu tiempo en la empresa? ¿Podrías decir alguno de ellos?*
- *¿Cómo se adaptan las campañas globales de Starbucks para cada mercado?*

3. Preguntas de productos y consumidores

En este bloque de preguntas se intenta comprender las diferencias de comunicación y el perfil del consumidor en base a sus necesidades, de acuerdo a las diferentes culturas en Europa, Medio Oriente y Asia (EMEA). Esto es debido a los diferentes menús y formas de comunicación que tienen en cada región en Starbucks. De esta forma, también se comprende mejor la oferta y demanda del mercado. Estas inquietudes permiten tener más profundidad en el análisis de la adaptabilidad de la estrategia de comunicación (primer objetivo), el impacto de las estrategias (tercer objetivo) y la segmentación de audiencias y métricas (cuarto objetivo).

- *Basado en tu experiencia, ¿cómo se puede diferenciar la comunicación de Starbucks entre Europa, Medio Oriente y Asia?*
- *¿Cómo podrías definir el perfil del consumidor típico de Starbucks en estos mercados y cómo influye esto en la oferta de productos?*
- *¿Cómo se determinan las necesidades de localización de los productos y mensajes de Starbucks para mercados específicos en Europa, Asia y Medio Oriente?*
- *¿Podrías proporcionar ejemplos específicos de cómo Starbucks ha modificado sus productos o campañas publicitarias para adaptarse a normas culturales o preferencias locales en estos mercados?*

4. Preguntas de cuotas de mercado

Con esta pregunta se pretende entender el posicionamiento de la marca, ya que ayuda a evaluar la efectividad de las estrategias utilizadas, necesarias para satisfacer el cuarto objetivo, *“Explorar las estrategias de segmentación de audiencia y las métricas utilizadas para medir la efectividad de las campañas comunicativas”*. A su vez, permite identificar las oportunidades de crecimiento y posibles retos o amenazas de su competencia.

- *¿Qué estrategias ha implementado Starbucks para competir en mercados donde otras cadenas de cafeterías son dominantes?*

5. Preguntas de tácticas y canales de comunicación

En este apartado, se quiere explorar cómo Starbucks comunica sus mensajes a los consumidores de manera efectiva. Además de optimizar la comunicación, se puede entender el alcance y enganche, coherencias del mensaje, adaptación cultural y las innovaciones en la comunicación. Con estas preguntas abordamos el primero, tercero y cuarto objetivo.

- *¿Cómo adapta Starbucks sus mensajes publicitarios para resonar con los consumidores en diferentes culturas, especialmente en Europa, Asia y Medio Oriente?*
- *¿Qué medios de comunicación son más efectivos en estos mercados y cómo se ha adaptado la estrategia de medios de Starbucks a lo largo del tiempo en estas regiones?*
- *¿Cómo se medía el impacto de las diferentes campañas de comunicación?*

6. Preguntas de independencia de operaciones

Con esta pregunta, se pretende comprender cómo se toman las decisiones, a nivel local o a nivel centralizado, y cómo esta forma de tomar decisiones puede afectar a los mercados locales y a la cohesión global de la marca. Permite ver de forma clara cómo Starbucks gestiona la línea delgada de la coherencia local y adaptación global, algo base para su éxito. De esta forma, se puede seguir evaluando esa interacción y balance de

directrices centralizadas en la economía regional que respondería a nuestro segundo objetivo.

- *¿En qué medida existe alguna independencia de operaciones de comunicación entre la sede principal en EE.UU. y los otros mercados como Asia o Medio Oriente?*

7. Preguntas de evaluación de desempeño y feedback del consumidor

Como el propio título del epígrafe indica, con estas preguntas se pretende entender la forma en que Starbucks mide la efectividad de su estrategia, y por ende, la efectividad de sus operaciones. Por otro lado, esta información que reciben les permite mejorar continuamente para mantener su competitividad y su relevancia en el mercado.

- *¿Cómo evalúa Starbucks el éxito de sus productos y campañas en diferentes mercados? ¿Qué métodos utiliza para recoger y analizar el feedback del consumidor?*

La pregunta anterior está relacionada con el cuarto objetivo de *“Explorar las estrategias de segmentación de audiencia y las métricas utilizadas para medir la efectividad de las campañas comunicativas”*.

8. Preguntas de conclusiones y aprendizajes

La intención de esta pregunta es profundizar sobre cómo Starbucks analiza y reflexiona sobre sus acciones de comunicación y sus resultados pasados para mejorar y avanzar en sus propios mensajes, directamente relacionado con el primer objetivo.

- *¿Qué cambios o evoluciones notaste en la estrategia de comunicación de Starbucks a lo largo de tu carrera allí?*

9. Preguntas de tendencias y futuro

Con esta pregunta, se quiere saber cuáles son las direcciones futuras por donde podrá explorar la marca y, a su vez, posibles desafíos que puede enfrentar Starbucks y qué es lo que viene en el futuro con respecto a las estrategias de comunicación de acuerdo a las tendencias. Pregunta que sirve para responder a nuestro quinto y último objetivo de investigación: *“Identificar direcciones futuras en la línea estratégica de la marca y áreas de mejora de Starbucks”*.

- *Desde tu perspectiva, ¿cómo crees que evolucionarán las estrategias de comunicación en el ámbito del café y la hospitalidad en los próximos años?*

Posteriormente, cuando las preguntas fueron respondidas y analizadas, se realizó una videollamada para profundizar en partes concretas de la entrevista, de manera más específica, y formular unas preguntas finales para completar la información anterior. Al ser videollamada, esta parte de la entrevista se realizó oral y se respondió de forma más personal, con un lenguaje más informal y más extenso. En dicha conversación, las preguntas se respondieron en español. Esas preguntas fueron sobre el bloque de la eficacia de medios que nos ayudan a responder a nuestro tercer objetivo:

- *En la pregunta: ¿Cómo se medía el impacto de las diferentes campañas de comunicación? En particular, en la parte de tu respuesta respecto a la publicidad DOOH (Digital Out-Of-Home) mencionaste la métrica “tiempo de permanencia” para evaluar su efectividad ¿podrías explicar cómo se mide el tiempo de permanencia? Específicamente, ¿cómo puede determinar Starbucks si un anuncio lo están viendo varias personas a la vez o si pasa desapercibido?*
- *¿Cuál o cuáles de los medios que utiliza Starbucks crees que es más exitoso y por qué? ¿A qué tipo de público objetivo quieren llegar con ellos?*

La metodología elegida fue diseñada para proporcionar una comprensión profunda y detallada de cómo Starbucks adapta sus tácticas de comunicación y productos a diversos mercados culturales. A través de una entrevista en profundidad y el diseño de una muestra formada por un total de 17 preguntas concretas, (n=17), organizadas en bloques temáticos específicos, permitiendo evaluar desde la adaptabilidad de las estrategias de comunicación hasta el impacto de estas en la percepción de la marca y la lealtad del consumidor.

A su vez, la investigación incluye tanto la recolección de datos primarios, como el análisis de datos secundarios provenientes de fuentes internas y externas de Starbucks. Lo cual permite cumplir con los objetivos de investigación, identificar prácticas exitosas, detectar áreas de mejora pero también anticipar tendencias futuras que podrían mejorar la estrategia de comunicación global de la empresa.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Como se mencionó en el capítulo anterior, para la realización de la entrevista se ha partido de los objetivos y las preguntas formuladas en la investigación han permitido profundizar en cómo Starbucks adapta sus estrategias de comunicación a las variadas demandas culturales y de mercado. Al ser una sola entrevista, se estructuró en base a la experiencia de la entrevistada, quien proporcionó respuestas extensas aportando ejemplos en algunos casos para su mejor comprensión (la entrevista completa puede leerse en anexos 1 y 2). En este capítulo, se expondrán las respuestas obtenidas a modo de resultados.

Para la exposición de los resultados, se agruparon las preguntas anteriores por objetivos para así responder a cada uno de ellos.

4.1 Primer objetivo de investigación

Las preguntas que responden a nuestro **primer objetivo de investigación** y que se refiere a “*Analizar la adaptabilidad de la estrategia de comunicación de Starbucks a las diversas culturas y mercados en la región EMEA*”, son las que pondremos a continuación junto con las respuestas que nos dió la entrevistada Eulalia Padros:

1. ¿Cómo definirías los principales objetivos de la estrategia de comunicación de Starbucks EMEA durante tu tiempo en la empresa? ¿Podrías decir alguno de ellos?

“La estrategia de comunicación estaba basada en un enfoque balanceado que combinaba la notoriedad y consideración de la marca con el impulso de la preferencia y ventas de la misma. Al mismo tiempo, había un gran énfasis en adaptar las culturas y dinámicas locales, conectándose así con los clientes. Esto era siempre siguiendo los objetivos clave (como primarios)”:

1. Concienciación y consideración de la marca:

- **Campañas por temporada:** *desarrollar campañas de marketing integradas y atractivas para hablar del nuevo lanzamiento de temporada de Starbucks. Esto va más allá de la promoción de producto, creando una asociación de marca más amplia y evocando emociones unidas a esos tiempos, como la calidez y alegría*

en Navidad. Estas también son campañas de corto plazo que capitalizan las tendencias de temporada. [▶ Starbucks - 'Holidays: Share the Joy' \(2023\)](#)

- **Comunicación de marca:** poner en marcha campañas de marca centradas en la misión y los valores de Starbucks (por ejemplo, iniciativas de sostenibilidad) para fortalecer la conexión emocional con los consumidores y reforzar la identidad de marca en la región EMEA. Aquí hay un ejemplo de un anuncio liderado por nuestro equipo de Reino Unido:

[▶ Starbucks 'Make The Change' | Commercial Film Director The Queen | F...](#)

2. Impulsar preferencia y ventas de marca:

- **Campañas de producto:** desarrollar campañas específicas para promocionar nuevos productos o de temporada, destacando sus ventajas únicas y generando entusiasmo entre los consumidores. Estas campañas fueron optimizadas por diferentes canales de comunicación y adaptadas a consumiciones locales en tendencia. A continuación tenemos un ejemplo del anuncio promo para Red Cups: Starbucks Holiday Cups. Ad Campaign. 2022. ACA Marketing: [▶ Starbucks Holiday Cups. Ad Campaign. 2022. ACA Marketing.](#)
- **Posicionamiento premium:** mantener un posicionamiento premium en el mercado del café en EMEA, enfatizando la alta calidad de los productos, la excepcional experiencia de cliente y el ambiente de bienvenida de las tiendas de Starbucks. Aquí hay un ejemplo de campaña: [▶ Every Table Has A Story](#)

3. Fortalecer la conexión con el cliente (clave para Starbucks):

- **Marketing Digital y Social Media:** aprovechar el poder del marketing digital y social media para interactuar directamente con los clientes, construir relaciones duraderas y fomentar la fidelidad de la marca.
- **Experiencia en tienda:** mejorar continuamente la experiencia dentro de tiempo para deleitar a los consumidores y cultivar una conexión emocional con la marca. Esto abarcaba desde el diseño de la tienda hasta la formación profesional y el servicio al cliente.

Aquí hay un ejemplo de una campaña que he liderado con mi equipo: [It Starts With You](#)

2. ¿Cómo se adaptan las campañas globales de Starbucks para cada mercado?

“Las campañas globales son principalmente campañas de marca y lo que hacemos es transcribir el mensaje en lenguajes locales y revisar la galería de imágenes en caso de que se necesite alterar algo. Durante mi tiempo allí, tendríamos visibilidad sobre las campañas durante la posproducción, lo que significaba que solo podíamos hacer muy poco. Ahora creo que tienen visibilidad desde el principio (fases iniciales informativas) donde los equipos locales tienen la oportunidad de agregar matices locales para su consideración”.

3. Basado en tu experiencia, ¿cómo se puede diferenciar la comunicación de Starbucks entre Europa, Medio Oriente y Asia?

- ***Sensibilidades culturales:*** Starbucks reconoce que las fiestas específicas y las normas culturales varían de una región a otra. Por ejemplo: las campañas de Navidad en el mercado MENA (Medio Oriente y África del Norte) requieren una localización significativa, incluyendo mensajes alternativos, nombres de producto y visuales que resuenen entre el público local, ya que ellos no celebran Navidad en el sentido tradicional. Por el contrario, el Ramadán representa una oportunidad para las campañas específicas en MENA que responden al significado cultural de este mes sagrado.
- ***Preferencias del consumidor:*** entender que las preferencias locales del consumidor juegan un papel vital en la oferta de productos y estrategias de comunicación. En Europa, la demanda por productos frescos de alta calidad es mayor comparada con Estados Unidos, donde las opciones pre empaquetadas son más aceptadas. Starbucks ha adaptado su surtido de productos en EMEA para atender esta preferencia, superando los desafíos operacionales para ofrecer opciones de alimentos frescos. A su vez, el foco en experiencias premium y la oferta de productos seleccionados en MENA reflejan un alto poder de compra y énfasis en el lujo en ese mercado.

4. ¿Podrías proporcionar ejemplos específicos de cómo Starbucks ha modificado sus productos o campañas publicitarias para adaptarse a normas culturales o preferencias locales en estos mercados?

“Para una campaña que hicimos en 2021 sobre las festividades, bajo el concepto de momentos de conexión y unión durante las festividades bajo los Red Cups. A

continuación se adjunta una captura de pantalla de la presentación que se hizo a Marketing de cómo se vería la campaña para Reino Unido y cómo esta se adaptaría a Emiratos Árabes Unidos:



La campaña también incluía videos, el cual solo se pudo publicar el de Reino Unido, ya que en Emiratos Árabes Unidos, hubo otra ola de Covid-19 que impidió que se llegase a difundir en esa región. Otro aspecto de cómo Starbucks se adapta a la situación de cada región”.

5. ¿Cómo adapta Starbucks sus mensajes publicitarios para resonar con los consumidores en diferentes culturas, especialmente en Europa, Asia y Medio Oriente?

1. Equipos locales: cada mercado tiene equipos locales que están familiarizados con los matices culturales de la región específica. Esto asegura que las campañas son adaptadas a las preferencias locales, sensibilidades y estilos de comunicación.

2. Objetivos de campañas: la estrategia del mensaje varía en base a los objetivos de la campaña. Campañas de concienciación se enfocan en temas y beneficios más generales, mientras que las campañas de compra y consideración resaltan productos específicos y sus puntos de venta únicos.

3. Público objetivo: *el estilo y tono de comunicación están adaptados al público objetivo. Por ejemplo, mensajes dirigidos a la audiencia más joven pueden ser más informales y lúdicos, mientras esos mensajes dirigidos a la audiencia de más edad pueden ser más sofisticados e informativos.*

4. Temporalidad: *Starbucks saca provecho de eventos de temporada y fiestas para crear campañas culturales relevantes. Por ejemplo, las campañas de Navidad pueden enfatizar la indulgencia y la celebración, mientras que las de invierno se pueden enfocar en el bienestar y el nuevo comienzo.*

6. ¿Qué cambios o evoluciones notaste en la estrategia de comunicación de Starbucks a lo largo de tu carrera allí?

“El cambio más significativo es su creciente foco sobre la adaptación local. Al principio se hacía más énfasis en la coherencia global, pero con el tiempo la importancia de adaptar la comunicación a las preferencias locales y los contextos culturales se ha ido reconociendo cada vez más”.

4.2 Segundo objetivo de investigación

Para responder a nuestro **segundo objetivo de investigación**, *“Evaluar la interacción y el balance entre las directrices de comunicación centralizadas de Estados Unidos y la autonomía regional en la implementación de estrategias”*, se han colocado las preguntas que responden al mismo y sus respectivas respuestas:

1. ¿Cómo interactuaba el departamento de comunicación con la sede central y con otros países?

“Esta interacción fue evolucionando durante mi tiempo en Starbucks. Inicialmente, había un enfoque más centralizado entre Estados Unidos y EMEA. Estados Unidos desarrollaba todos los productos y planes de marketing, y los compartían con los equipos regionales alrededor del mundo. Aunque había cierto margen para la localización (por ejemplo, siempre reformulábamos las recetas para cumplir la normativa de la UE, adaptábamos los planes de marketing, etc.), en general, el sistema estaba bastante racionalizado.

Sin embargo, un enfoque global exitoso requiere un equilibrio entre coherencia global y relevancia local (comprender los mercados locales y adoptar estrategias flexibles es

clave). Por ello, pasamos gradualmente a un sistema más evolucionado en el que EE.UU. descentralizó las operaciones y EMEA asumió una mayor propiedad de la marca. Esto permitió una comunicación y un desarrollo de productos a medida que resonaban más eficazmente con las preferencias culturales, los hábitos de consumo y la dinámica del mercado de nuestros consumidores, lo que en última instancia impulsó la preferencia por la marca en la región.

No obstante, aunque capacitar a los equipos regionales para adaptar la comunicación y la oferta de productos a los matices locales es crucial para conectar con públicos diversos, mantener una identidad de marca unificada que trascienda las fronteras geográficas es igual de importante. Hay elementos que Estados Unidos sigue controlando, como las directrices de marca y la eficiencia operativa. Garantizar que Starbucks mantenga la coherencia de la marca en todos los mercados garantiza que los consumidores, independientemente de su ubicación, experimenten una imagen de marca familiar y de confianza”.

2. ¿En qué medida existe alguna independencia de operaciones de comunicación entre la sede principal en EE.UU. y los otros mercados como Asia o Medio Oriente?

“Sí, Starbucks hace campañas globales en ocasiones. Sin embargo, incluso en estas ocasiones, hay espacio para la adaptación a mercados locales. Por ejemplo, una campaña mundial en colaboración con Taylor Swift para promocionar el álbum *Red (Taylor's Version)* se adaptó permitiendo a los mercados participar, crear materiales point-of-sale y adaptar elementos específicos a su contexto local”.

4.3 Tercer objetivo de investigación

Para responder al **tercer objetivo** relacionado con “Examinar el impacto de las estrategias de comunicación localizadas en la percepción de la marca y la lealtad del consumidor” se han agrupado las siguientes preguntas con sus respectivas respuestas:

1. ¿Cómo podrías definir el perfil del consumidor típico de Starbucks en estos mercados y cómo influye esto en la oferta de productos?

“Starbucks se enfoca en una demografía específica para todo su mercado global, enfocándose en:

- **Clase media y Clase media-alta:** atienden a individuos con un ingreso disponible que busca la calidad en productos y experiencias.
- **Edad:** el público objetivo normalmente se encuentra entre el rango de edad de 16-40, que incluye a jóvenes profesionales y estudiantes.
- **Estilo de vida:** Starbucks se dirige a personas activas, con conocimiento en la tecnología y preocupadas por la salud, en consonancia con su imagen de marca de comodidad, innovación y bienestar.
- **Conciencia social:** Starbucks también reconoce la creciente importancia en responsabilidad social y abastecimiento ético, que resuena con su público objetivo de consumidores socialmente conscientes”.

2. ¿Cómo se medía el impacto de las diferentes campañas de comunicación?

Algunas de las métricas que seguimos:

Campañas DOOH (Digital Out-Of-Home):

- **Alcance e impresiones:** esta métrica sigue el número de veces que tu anuncio se muestra en pantallas digitales en espacios públicos.
- **Tiempo de permanencia:** esta métrica sigue el tiempo promedio que las personas pasan viendo tu anuncio. Proporciona una mejor comprensión en cómo de efectivo tu anuncio captura la atención.
- **Tráfico peatonal:** medida a través de un proveedor de datos.

Campañas en Redes Sociales:

- **Alcance e impresiones:** similar a DOOH, las impresiones siguen el número de veces que tu anuncio fue mostrado en plataformas de redes sociales.
- **Relación con los clientes (me gusta, compartir, comentarios):** estas métricas indican cómo los usuarios interactúan con tu contenido, reflejando el nivel de interés y viralidad potencial.
- **Click-Through Rate (CTR):** esta métrica asegura que el porcentaje de personas que ven tu anuncio y hacen click en él.
- **Conversiones - Visitas a la Web:** rastrear el número de personas que hacen click a tu anuncio y visitan tu página web.

Campañas Publicitarias en Display:

- **Alcance e impresiones:** el número de veces que tu anuncio ha sido mostrado en páginas web u otras plataformas online.
- **Relación con los clientes:** Click-Through Rate (CTR): esta métrica es crucial para la reproducción de anuncios, indicando el porcentaje de quiénes lo ven y hacen click en él.
- **Conversiones:** click en la página Web: el número de personas que hacen click en tu anuncio o en tu página web.
- **Cientes potenciales generados:** similares a los de las redes sociales, los clientes potenciales generados hacen seguimiento del número potencial de clientes que proveen su información de contacto mediante un anuncio, como por ejemplo, llenar un formulario.
- **Ventas:** en algunos casos, los anuncios en display o pantalla pueden estar directamente vinculados a ventas en línea si el usuario hace click en el anuncio (por ejemplo: comprar en Starbucks a través de un distribuidor como Uber Eats).

3. **En la pregunta: ¿Cómo se medía el impacto de las diferentes campañas de comunicación? En particular, en la parte de tu respuesta respecto a la publicidad DOOH (Digital Out-Of-Home) mencionaste la métrica “tiempo de permanencia” para evaluar su efectividad ¿podrías explicar cómo se mide el tiempo de permanencia? Específicamente, ¿cómo puede determinar Starbucks si un anuncio lo están viendo varias personas a la vez o si pasa desapercibido?**

“Trabajamos con una agencia de medios la cual nos hacía toda la estrategia y nos decía en donde se iba a publicar o poner. Luego, cuando se lanzaban las campañas nos enviaban los reportes. Por ello, nosotros no estábamos muy involucrados de cómo hacían estos trackings. En redes sociales es muy fácil, ya que la misma plataforma hace un resumen de tu audiencia, de cuántas impresiones, conversiones, etc. Con DOOH (Digital Out of Home), lo que hacen las empresas para sacar estos datos de tiempo de permanencia es que utilizan el eye tracking, para ver dónde está mirando la gente, herramientas de reconocimiento facial a través del móvil y la ubicación con el móvil. Hasta no hace mucho tiempo no era una ciencia 100% exacta, pero ahora con IA y las actualizaciones tecnológicas, cada vez es más fiable como métrica de medición.

Cómo funciona es que tú haces tu estrategia y tu concepto creativo, y luego vas a la agencia de medios con tu presupuesto y ya está, es la que te recomienda en qué medio se puede poner el anuncio. Una campaña que se adapta a los diferentes medios y al tiempo de permanencia (dwell time), Por ejemplo, una proximidad en una zona donde hay Starbucks a 200 metros y la gente tiene tiempo de ver el anuncio con detalle y luego un DOOH en una autopista en donde se sabe que el tiempo de permanencia en una autopista es muy corto porque la gente está conduciendo, por lo que tiene que ser un mensaje claro y corto.

Son estas mismas agencias de medios las que ya tienen la información previa sobre el promedio de permanencia del público en base al medio. En los reportes, de acuerdo al medio que se está utilizando, cuántas personas verán tu anuncio y cuántas veces. Por lo que, nosotros como Starbucks íbamos con nuestra campaña y la agencia de medios nos daban una propuesta sobre los medios qué recomendaban utilizar para mayor eficacia y toda la reformulación de los activos. Una vez recibida, realizamos la negociación y propuestas de parte y parte sobre lo que se quiere para ambos.

Una vez terminada la campaña, la agencia de medios a la semana te manda un documento con todos los resultados de la misma (todo lo que funcionó y lo que no) y en ciertos casos hacen estudios de la misma. Para campañas más a largo plazo, sí hay que sacar datos de efectividad antes para ver si está funcionando o hay que hacer algún cambio”.

4. ¿Cuál o cuáles de los medios que utiliza Starbucks crees que es más exitoso y por qué? ¿A qué tipo quieren llegar con ellos?

“Depende. Normalmente ya teníamos identificados los target a los que iban cada espacio. Que al fin acabo, todos juntos funcionaban como uno. Algo muy bueno que tiene Starbucks son las redes sociales, ha sido una marca que ha sabido aprovecharlas al tener por ejemplo un perfil de Instagram exclusivo en cada mercado en vez de uno global como lo tiene Apple. Esto favorece a que cada mercado sea capaz de comunicarse con su audiencia, que puedan localizar un poco más con las tendencias de cada uno y esto humaniza la marca, ya que uno de los problemas de percepción que teníamos es que nos veían como una marca americana (menos saludable) y esto el tener una comunicación exclusiva con cada mercado ha ayudado a superar esto. Es por ello, que no te diría que un medio tiene más éxito que otro, pero Starbucks hace muy bien lo

que es “organic social” (redes sociales orgánicas). Y como muy bien el perfil global, tiene muchos seguidores, tiene muy bien engagement.

A nivel de comunicación, te diría que en redes sociales es donde están los Gen Z, y por ello, por ese medio se publica más sobre los Frapuccinos, ya que estas bebidas están más dirigidas a ellos para ir preparando su paladar al café. En mi tiempo allí, sólo hemos hecho dos anuncios de televisión que fueron para percepción de marca, pero igual se hicieron para redes sociales primero para los Gen Z.

Hay muchas estrategias, los productos también funcionan como plataforma y cada uno tiene un público objetivo. Por ejemplo, los Frapuccinos son la plataforma más joven que teníamos y es básicamente un lenguaje más joven, la fotografía, las imágenes... En cambio, los Refreshers (bebida de té de frutas con hielo de Starbucks) tienen un público más adulto (mayores de 25 años) y tienen un enfoque más saludable y se utilizan palabras claves relacionadas con ellos. También se toma mucho en cuenta la hora de publicación para llegar a cada audiencia, por la mañana iba dirigido a jóvenes y por la tarde para personas que trabajan para que se relajen en los locales.

Los espacios también tienen mucho que ver, por ejemplo uno que esté al lado de un colegio, pues sabes que el mensaje irá más para los padres (adultos) entonces se hará publicidad para ellos con bebidas más fuertes, pero si es un espacio al lado de una universidad pues se publicita más los Refreshers o los Frapuccinos... Por lo que, un mismo medio, en un espacio diferente, puede variar su público objetivo. Y esta es una información que también te proporciona la agencia de medios, en donde te dicen las franjas de edad de cada espacio”.

4.4 Cuarto objetivo de investigación

Para el **cuarto objetivo**, “Explorar las estrategias de segmentación de audiencia y las métricas utilizadas para medir la efectividad de las campañas comunicativas”, se colocan las preguntas que responden a este con las respuestas de Eulalia Padros a continuación:

- 1. ¿Cómo se determinan las necesidades de localización de los productos y mensajes de Starbucks para mercados específicos en Europa, Asia y Medio Oriente?**

“La estrategia de localización Starbucks está construida en un profundo entendimiento de matices culturales, sociales y lingüísticas de cada mercado, todos liderados por nuestro personal en cada mercado:

- **Sensibilidad cultural:** reconociendo que las normas y valores culturales varían de forma significativa entre las regiones e interactuar con equipos locales para ganar insights.
- **Consideraciones lingüísticas:** no sólo traduciendo, pero transcreando todos los mensajes para asegurar que son acordes, culturalmente apropiados y resuena con la audiencia local. Esto incluye traduciendo materiales de marketing, embalaje de productos y la señalización de las tiendas en el idioma local.
- **Preferencia del consumidor:** se hace un estudio del mercado, se analizan las ventas y se interactúa con los clientes locales para entender sus preferencias para productos y sabores.
- **Adaptación de producto:** Starbucks ofrece diferentes sabores de bebida, artículos de comida o diseños de embalaje de productos basado en las tendencias y preferencias de la culinaria regional.
- **Mensajes localizados:** las estrategias de comunicación y marketing de Starbucks son localizadas para que resuenen con el contexto cultural y lenguaje de preferencia de cada mercado. Utilizan vocabulario local, imágenes y el storytelling que conecta con la audiencia en un nivel emocional”.

2. ¿Qué medios de comunicación son más efectivos en estos mercados y cómo se ha adaptado la estrategia de medios de Starbucks a lo largo del tiempo en estas regiones?

“Starbucks se enfoca principalmente en publicidad Out-of-Home (OOH) y Digital Out-of-Home (DOOH), así como en marketing de redes sociales. Los canales específicos y su asignación varía dependiendo del mercado y los hábitos de consumo. Mientras que la publicidad tradicional Above-the-Line (ATL) como la televisión no es objetivo mayor, la estrategia mediática en su conjunto ha evolucionado con el tiempo. Starbucks ha movido su foco sobre los canales de comunicación masivos a plataformas más interactivas y con audiencias más específicas, lo que ayuda a una mayor conexión directa con los consumidores”.

3. **¿Cómo evalúa Starbucks el éxito de sus productos y campañas en diferentes mercados? ¿Qué métodos utiliza para recoger y analizar el feedback del consumidor?**

- **Informes locales (PCA):** estos informes proporcionan datos detallados sobre el rendimiento de cada campaña, permitiendo analizar e identificar áreas de mejora.
- **Recopilación de opiniones:** Starbucks recopila activamente el feedback de los clientes a través de encuestas, participación en redes sociales y grupos de discusión, utilizando esta información para obtener información para futuras campañas y desarrollo de productos.
- **Mejora continua:** la información obtenida a partir de los datos de rendimiento y el feedback de los clientes se utiliza para refinar y mejorar continuamente las estrategias de comunicación.

4. **¿Qué estrategias ha implementado Starbucks para competir en mercados donde otras cadenas de cafeterías son dominantes?**

“A nivel EMEA, nos centramos en potenciar la fuerza de nuestra marca, posicionamiento premium y la habilidad de adaptación a las matices locales:

- **Posicionamiento premium:** enfatizar su imagen de marca premium y experiencia del consumidor, diferenciándonos de nuestros competidores a través de café de alta calidad, bebidas innovadoras y enfoque en crear un ambiente acogedor y cómodo.
- **Percepción de campañas:** campañas de marketing enfocadas en construir y reforzar la percepción de Starbucks como una marca de café premium líder. Esto involucra resaltar la propuesta de valor única de la marca, enfatizar su compromiso con la calidad y la innovación y aprovechar su reconocimiento global para impulsar la preferencia del consumidor.
- **Adaptación local:** mientras que se mantiene la identidad de marca principal, Starbucks adapta ciertos aspectos de su oferta de productos y estrategias de comunicación para atender las preferencias locales de cada mercado. Esto demuestra sensibilidad cultural y asegura que la marca se mantenga relevante a diversos segmentos de consumidores”.

4.5 Quinto objetivo de investigación

Para responder el **quinto y último objetivo de la investigación** relacionado con “Identificar direcciones futuras en la línea estratégica de la marca y áreas de mejora de Starbucks”, se formula esta pregunta: **desde tu perspectiva, ¿cómo crees que evolucionarán las estrategias de comunicación en el ámbito del café y la hospitalidad en los próximos años?** a lo que Eulalia respondió:

- **Enfoque digital:** *se seguirá haciendo énfasis en las plataformas digitales y los canales de comunicación interactivos, como las redes sociales, para conectar directamente con el público.*
- **Personalización:** *la comunicación será cada vez más personalizada, aprovechando los datos y la información para adaptar los mensajes y las experiencias a las preferencias individuales.*
- **Autenticidad y transparencia:** *los consumidores exigirán a las marcas mayor autenticidad y transparencia, lo que requerirá estrategias de comunicación genuinas, abiertas y responsables.*

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Con el presente trabajo de fin de grado se han explorado en profundidad las estrategias de comunicación y la adaptación cultural de Starbucks en los mercados de Europa, Medio Oriente y Asia, revelando un panorama complejo y dinámico. EMEA como conjunto de regiones son sumamente diferentes a nivel cultural, con consumidores con diferentes necesidades y diferentes formas de comunicar. Starbucks, con su enfoque global, pero a su vez local, ha demostrado una notable habilidad para adaptarse a estas diversas culturas y preferencias del consumidor, adaptando de manera efectiva sus productos y campañas de comunicación para resonar localmente mientras mantiene una coherente imagen de marca a nivel mundial.

A través de la entrevista a Eulalia Padros y el análisis realizado, se ha podido recopilar información que no se encuentra en internet, sino que solo se tiene acceso con alguien que ha estado dentro de la empresa. Gracias a sus aportaciones, hemos podido identificar que el éxito de Starbucks no solo radica en su capacidad para ofrecer productos de calidad, sino en su habilidad para integrar sensibilidades culturales en su

oferta de productos y experiencias en tienda; es decir, basar la comunicación en el cliente.

La empresa se encuentra en un punto en el que ya está totalmente globalizada y se encuentra asentada en todos los mercados y es por ello, que su estrategia ha pasado a basarse en la personalización del cliente. Por otro lado, ha empleado estrategias de comunicación que enfatizan un posicionamiento premium, utilizan campañas de marketing que destacan su compromiso con la calidad y la innovación y adaptan sus mensajes para asegurar relevancia cultural en mercados diversos. Es por ello que Starbucks no sigue el modelo de franquicia, es decir, un modelo centralizado para poder seguir garantizando esa calidad y cohesión cultural en todos sus mercados.

Además, de los desafíos encontrados al momento de entrar en diferentes mercados, como la competencia local en mercados específicos y las variaciones en las expectativas del consumidor, han impulsado a Starbucks a ser más innovador y receptivo en su enfoque para poder diferenciarse en sus respectivos mercados. La empresa ha mostrado flexibilidad para ajustar sus prácticas de comunicación y estrategias de marketing (una vez identificados sus errores), lo que ha sido fundamental para su crecimiento y aceptación en regiones tan variadas como Europa, Medio Oriente y Asia.

La mejor forma de adaptación tanto en EMEA como en el resto del mundo, ha sido dejar atrás el sistema centralizado que tenían con la sede principal y empezar a tomar decisiones en las filiales locales que se tienen en cada región. La cultura americana no es la misma que la de las regiones de EMEA y para poder cambiar esa imagen americana de la empresa se ve en sus propias tiendas en donde cada una tiene una imagen de marca unificada sin carecer del propio carácter individual y cultural de cada sitio. Por ejemplo, la mayoría de las veces la empresa mantiene las fachadas originales de los edificios en los que se ubican sus tiendas. Con esto, la compañía logra esa concordancia en la estrategia al integrar el respeto por la cultura. Todos estos elementos, son otras formas de comunicación indirectas que deben ir en la misma línea reflejando esa coherencia de identidad global que quiere comunicar la marca. Es un enfoque que ayuda a construir una narrativa de marca que va más allá del café que vende, posicionando a Starbucks como un espacio acogedor y respetuoso con las tradiciones locales, al mismo tiempo que ofrece una experiencia consistente y de calidad a nivel mundial. Con esto, se refiere a ese “tercer lugar” mencionado en los antecedentes de

investigación, término que la empresa ha creado para añadir valor y que la cultura del café vaya más allá que simplemente consumirlo.

Gracias a los *insights* de cada público que se han encontrado a partir de los perfiles de cada cultura y al análisis de los diferentes anuncios realizados, cuentas en redes sociales y ejemplos que ha proporcionado Eulalia en la entrevista, estamos en condiciones de asegurar que en Asia se encuentra un consumidor con un perfil más individualista, Europa se encuentra ante un consumidor más de pareja y familia, y por último en Medio Oriente, el consumidor apoya mucho a la comunidad como parte de esa segmentación de audiencia clave para poder crear campañas que trascienden entre ellos.

Siempre teniendo en cuenta el público que tienen y lo que quieren anunciar, y para ello, tiene que adoptar un modelo de asociación con ese lugar donde opera. Adaptar la comunicación, no es solo cambiar el idioma para superar esas barreras lingüísticas, va mucho más allá al tener en cuenta factores psicológicos, sociales y culturales. Gracias a lo explicado por Eulalia, la empresa ha logrado identificar de manera efectiva los públicos a los que llega con cada uno de sus medios y espacios. Por lo que al momento de anunciar un producto, ya saben a dónde tienen que ir y por dónde publicitar.

La comunicación de Starbucks actualmente se basa en el cliente, en ese “yo” por lo que es esencial que cada filial tenga una investigación previa definida sobre cada tipo de consumidor, para poder crear historias que lleguen directamente a él. Es por ello, que se cambió de esa comunicación de nivel genérico para que luego fuera más específica de cada mercado. A su vez, es un hecho que la marca continuará utilizando en el futuro la estrategia de personalización por región, ya que es clave en su estrategia de comunicación y lo seguirá siendo. Cada día al público le gusta más que lo consideren y lo pongan en primer lugar. Además, de que seguirá avanzando con el enfoque digital, ya que gracias a los avances de la tecnología, es dónde cada vez se encuentra más su público objetivo.

La percepción de la marca Starbucks en los mercados globales, especialmente en Europa, Medio Oriente y Asia, se ha fortalecido considerablemente gracias a su habilidad para adaptar las estrategias de comunicación y productos a las variadas necesidades y preferencias culturales. No solo eso, sino que Starbucks gracias a su estrategia local, ha podido quitar esa noción de “marca americana” para volverse una “local”. De esta forma, la percepción de marca que tiene Starbucks es totalmente

diferente en cada región, pero siempre siguiendo sus valores de calidad y así han podido adoptar ese espacio de “tercer lugar” en todos los sitios que se encuentra presente.

Métricas como el *tiempo de permanencia* y el *eye tracking* son fundamentales para medir la efectividad de campañas de comunicación para cualquier tipo y tamaño de empresa. Para Starbucks, el uso de estas métricas facilitadas por las agencias de medios, han sido clave para optimizar la ubicación de sus campañas exteriores. Gracias a ellas, se pueden determinar lugares más estratégicos para captar a su público objetivo. Además, la importancia de saber qué producto se está ofreciendo y saber a quién está dirigido para poder continuar con esa eficacia, maximizando así el impacto y la relevancia de sus campañas en el mercado. Pasa lo mismo con las métricas en redes sociales, plataformas en donde se encuentra su público más joven y ofrece insights valiosos sobre las preferencias y comportamientos de los consumidores en el entorno digital.

Esta investigación lleva a decir que Starbucks continúe fortaleciendo su enfoque en la adaptación cultural y la personalización de la experiencia del consumidor para mantener su competitividad y relevancia. Sin embargo, para futuras líneas de investigación, sería interesante explorar cómo las iniciativas de sostenibilidad y responsabilidad social de Starbucks impactan en su imagen de marca en estos mercados, dado el creciente interés de los consumidores por las prácticas empresariales éticas y ambientalmente responsables. Por otro lado, sería curioso y de gran aportación a esta investigación indagar más en el área de los sellos y certificaciones y su impacto en la estrategia de comunicación de la marca.

A su vez, se quiere destacar la importancia que tiene la empresa no solo con sus clientes, sino también con sus empleados. Durante los antecedentes de investigación se menciona como Starbucks busca la evolución profesional de sus empleados y para ello ofrecen diferentes programas. Ésto se pudo comprobar observando la trayectoria profesional de Eulalia, quién empezó como barista y terminó en el área de las campañas. La empresa vela por sus empleados y busca construir una comunidad no solo con sus consumidores, sino con todas las personas que les rodea y están involucrados con ella. Por eso mismo, es una empresa muy humana y se ve en sus anuncios.

Este trabajo no solo proporciona una visión integral de las estrategias de comunicación de Starbucks, sino que también ofrece una base sólida para comprender cómo las

grandes marcas pueden y deben estar en constante evolución en el contexto de un mercado global cada vez más interconectado y culturalmente diverso.

Finalmente, la estrategia de comunicación de Starbucks es un pilar fundamental de su éxito en mercados globales diversificados. La compañía ha demostrado una capacidad impresionante para integrar sensibilidad cultural y adaptación de mercado en su modelo de negocio, lo que no solo ha ayudado a Starbucks a mantener su posición de liderazgo sino que también ha fortalecido su reputación como una marca globalmente consciente y adaptativa. Los resultados de la investigación, no solo cumplen para confirmar la hipótesis planteada y los objetivos, sino que también ofrecen un ejemplo de éxito del que se puede aprender y seguir estudiando para otras corporaciones multinacionales que buscan equilibrar la coherencia de la marca global con la relevancia local en sus estrategias de comunicación.

CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Ayestarán Crespo, R., Rangel Pérez, C., & Sebastián Morillas, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. (1.ª ed.). ESIC Editorial.

Báez, J., & De Tudela, P. (2007). *Investigación cualitativa*. (1.ª ed.). ESIC Editorial.

Bang Branding. (2014, 20 noviembre). *Starbucks TL logos - Bang Branding*. Recuperado el 2 de mayo de 2024, de <https://blog.bangbranding.com/laqueseavecina/starbucks-tl-logos/>

Chuang, H. J. (2019). *Starbucks in the world*. *HOLISTICA – Journal Of Business And Public Administration*, (10, 99-110). <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2019-0031>

Davis, S. (2024, 19 febrero). *Starbucks brand at a Crossroads: Navigating Beyond 38,000 Stores*. Revista Merca2.0. Recuperado el 10 de mayo de 2024, de <https://www.merca20.com/starbucks-brand-at-a-crossroads-navigating-beyond-38000-stores/>

Fathy, F. (2020, 12 agosto). *The Story of Starbucks in the Middle East | Arabic Localization*. Globalization Partners International. Recuperado el 2 de febrero de 2024, de <https://www.globalizationpartners.com/2020/07/23/the-successful-story-of-starbucks-in-the-middle-east/>

Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* (4.ª ed.). McGraw Hill.

Fonseca, Y., Correa, A., Pineda, M. I., & Lemus, F. (2011). *Comunicación oral y escrita* (1.ª ed.). PEARSON EDUCACIÓN. <https://bibliotecavirtualceug.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/05/comunicacion-oral.pdf>

- GiftCampaign.es. Blog. (2024, 20 marzo). *La evolución estratégica de Starbucks: Del café a la experiencia global*. Recuperado el 22 de marzo de 2024, de <https://www.giftcampaign.es/blog/estrategia-starbucks/>
- Guillén, S. (2024, 26 enero). *Starbucks' international Strategy: A comprehensive analysis*. Accelingo. Recuperado el 18 de marzo de 2024, de <https://www.accelingo.com/starbucks-international-strategy/>
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action*. Boston: Beacon Press. <https://teddykw2.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/07/jurgen-habermas-theory-of-communicative-action-volume-1.pdf>
- Harvard Business School Digital Innovation And Transformation for Starbucks. (2022, 3 octubre). *Leveraging Big Data and Artificial Intelligence to Improve Experience and Performance - Digital Innovation and Transformation*. Recuperado el 7 de mayo de 2024, de <https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/starbucks-leveraging-big-data-and-artificial-intelligence-to-improve-experience-and-performance/>
- Holtzhausen, D., Fullerton, Jami. A., Lewis, B. K., & Shipka, D. (2021b). *Principles of strategic communication* (1.^a ed.). Routledge
- Kaur, R. (2024, 28 febrero). *Understanding Starbucks' business strategy*. Feedough. Recuperado el 18 de mayo de 2024, de <https://www.feedough.com/starbucks-business-strategy/>
- Keegan, W. J. & Schlegelmilch, B. B. (2016) *Global Marketing Management: A European Perspective*, New York: Prentice Hall. Financial Times.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Marketing* (8.^a ed.). International Thomson Editores.

- Luhmann, N. (1992). *What is Communication? Communication Theory*, 2 (3), 251-259.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1992.tb00042.x>
- Maldonado-Mera, B., Benavides Espinosa, K., & Buenaño Cabrera, J. (2017). *Análisis dimensional del concepto de estrategia*. *Revista Ciencia UNEMI*, 10 (25), 25-35.
- Martín, A. (2024). *Análisis de la figura del community manager como voz de las marcas en las redes sociales*. [Tesis doctoral]. Universidad de Valladolid.
- Martínez, E. T., & Briceño, M. C. (2013). *Estado del arte del direccionamiento estratégico*. *Signos*, 5 (1): 91-102.
- Morga-Rodríguez, L. E. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista*. Tercer milenio.
- Muñoz Sánchez, O. (2013). *El pensamiento estratégico. Una perspectiva interdisciplinar de la mente del planificador de cuentas publicitario*. [Tesis doctoral]. Barcelona, España: Universidad Ramon Llull.
- Noelle-Neumann, E. (1995). *La espiral del silencio: Opinión pública: Nuestra piel social* (2ª ed.). Paidós.
- Pawlowicz, J. (2023, 4 diciembre). *Japan loves Starbucks - but why?* Digital Marketing For Asia. Recuperado el 14 de mayo de 2024, de <https://www.digitalmarketingforasia.com/why-does-japan-love-starbucks/>
- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Editorial Ariel.
- Ramos, L. G. R. (2016). *Concepto, importancia y tipos de consumidores*. Página web oficial Academia Edu. Recuperado el 29 de mayo de 2024, de https://www.academia.edu/22411834/2_1_CONCEPTO_IMPORTANCIA_Y_TIPOS_DE_CONSUMIDORES?auto=download
- Restaurants 25 (2024). *The Annual Brand Value Ranking*. BranDirectory. Recuperado el 13 de febrero de 2024, de <https://brandirectory.com/rankings/restaurants/>

- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (1991). *Consumer behavior*. Prentice Hall.
- Schnake Ayecheu, H. (1988). *El comportamiento del consumidor*. Trillas.
- Starbucks coffee company. (s.f.). Página web oficial. Recuperado el 10 de mayo de 2024, de <https://www.starbucks.com/>
- Starbucks Corporation. (2023). *Starbucks Fiscal 2023 Annual Report Form 10-K*. Recuperado el 30 de mayo de 2024, de https://investor.starbucks.com/files/doc_financials/2024/ar/fy23-annual-report.pdf
- Starbucks International Strategy: Overview & analysis. (2022). StudySmarter UK. Recuperado el 20 de mayo de 2024, de <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/business-case-studies/starbucks-international-strategy/>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos*. (1.^a ed.). Ediciones Paidós. <https://asodea.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/09/taylor-s-j-bogdan-r-metodologia-cualitativa.pdf>
- The Nielsen Company. (2013). *Nueva era nuevo consumidor: Cómo y por qué compramos alrededor del mundo*. Recuperado 6 de abril de 2024, de <https://www.slideshare.net/slideshow/nielsen-reporte-nueva-era-nuevo-consumidor-reporte-2013/27081225>
- Tiffin University. (2024). *3 factores que inciden en el comportamiento del consumidor*. Recuperado el 28 de mayo de 2024, de <https://global.tiffin.edu/noticias/factores-que-influyen-en-el-comportamiento-del-consumidor>

- Trindade, V., & Torillo, D. (2017). *La entrevista no estructurada en sectores de actividades informales: obstáculos y facilitadores*. V Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales; Métodos, Metodologías y Nuevas Epistemologías En las Ciencias Sociales: Desafíos Para el Conocimiento Profundo de Nuestra América, Mendoza, Argentina, 16-18 de Noviembre de 2016, Mendoza, Argentina. Recuperado el 3 de junio de 2024, de https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8597/ev.8597.pdf
- UKEssays. (2018, 6 noviembre). *Communication objective and strategy of starbucks*. Recuperado el 3 de marzo de 2024, de <https://us.ukessays.com/essays/marketing/communication-objective-and-strategy-of-starbucks-marketing-essay.php?vref=1>
- X.com. (s.f.). X (Formerly Twitter). Recuperado el 28 de mayo de 2024. <https://x.com/RAEinforma/status/411435904935673856>

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA 1 EULALIA PADROS

Las preguntas realizadas se encuentran en negritas, las respuestas originales en color negro y cursiva y su traducción al español en color verde y cursiva. Las respuestas han sido traducidas por la autora del trabajo.

1. Preguntas de contexto general

¿Cómo interactuaba el departamento de comunicación con la sede central o con otros países?

“This interaction evolved throughout my time at Starbucks. Initially, there was a more centralised approach between the US and EMEA. The US developed all products and marketing plans, and shared them with regional teams across the globe. While there was some room for localisation (i.e. we would always reformulate recipes to comply with EU regulations, adapt marketing plans, etc), overall, the system was fairly streamlined.

However, a successful global approach requires a balance between global consistency and local relevance (understanding local markets and adopting flexible strategies is key). Therefore, we gradually transitioned to a more evolved system where the US desentralised operations and EMEA took on greater ownership of the brand. This enabled tailored communication and product development that resonated more effectively with our consumers' cultural preferences, consumption habits, and market dynamics, ultimately driving brand preference within the region.

Nevertheless, while empowering regional teams to adapt communication and product offerings to local nuances is crucial for connecting with diverse audiences, maintaining a unified brand identity that transcends geographical borders is as important. There are elements that the US still controls, such as brand guidelines and operational efficiency. Ensuring Starbucks maintains brand consistency across markets, ensuring that consumers, regardless of their location, experience a familiar and trusted brand image”.

“Esta interacción fue evolucionando durante mi tiempo en Starbucks. Inicialmente, había un enfoque más centralizado entre Estados Unidos y EMEA. Estados Unidos

desarrollaba todos los productos y planes de marketing, y los compartían con los equipos regionales alrededor del mundo. Aunque había cierto margen para la localización (por ejemplo, siempre reformulábamos las recetas para cumplir la normativa de la UE, adaptábamos los planes de marketing, etc.), en general, el sistema estaba bastante racionalizado.

Sin embargo, un enfoque global exitoso requiere un equilibrio entre coherencia global y relevancia local (comprender los mercados locales y adoptar estrategias flexibles es clave). Por ello, pasamos gradualmente a un sistema más evolucionado en el que EE.UU. descentralizó las operaciones y EMEA asumió una mayor propiedad de la marca. Esto permitió una comunicación y un desarrollo de productos a medida que resonaban más eficazmente con las preferencias culturales, los hábitos de consumo y la dinámica del mercado de nuestros consumidores, lo que en última instancia impulsó la preferencia por la marca en la región.

No obstante, aunque capacitar a los equipos regionales para adaptar la comunicación y la oferta de productos a los matices locales es crucial para conectar con públicos diversos, mantener una identidad de marca unificada que trascienda las fronteras geográficas es igual de importante. Hay elementos que Estados Unidos sigue controlando, como las directrices de marca y la eficiencia operativa. Garantizar que Starbucks mantenga la coherencia de la marca en todos los mercados garantiza que los consumidores, independientemente de su ubicación, experimenten una imagen de marca familiar y de confianza”.

2. Preguntas de estrategia de comunicación

¿Cómo definirías los principales objetivos de la estrategia de comunicación de Starbucks EMA durante tu tiempo en la empresa? ¿Podrías decir alguno de ellos?

“The communication strategy was based on a balanced approach that combined building brand awareness and consideration with driving brand preference and sales. At the same time, there was a strong emphasis on adapting to local dynamics and cultures, connecting with customers. Achieving the following key objectives (as primary):

1. Drive brand awareness and consideration:

- **Seasonal campaigns:** *develop integrated and engaging marketing campaigns to talk about a new Starbucks season launch. These go beyond product promotion, building broader brand associations and evoke emotions tied to those times, like warmth and joy around Christmas. These are also short-term campaigns that capitalise on seasonal trends. [Here's an example](#)*
- **Brand communications:** *Implement brand campaigns, focusing on Starbucks' mission and values (i.e. sustainability initiatives) to strengthen the emotional connection with consumers and reinforce brand identity within the EMEA region. Here's an example of an ad led by our UK team '[Make The Change](#)'*

2. Boost brand preference and sales:

- **Product campaigns:** *develop targeted campaigns to promote new or seasonal products, highlighting their unique benefits and generating excitement among consumers. These campaigns were optimised for different communication channels and adapted to local consumption trends. Here's an example of a Christmas promo ad for [Red Cups](#)*
- **Premium positioning:** *maintain a premium position within the EMEA coffee market, emphasising the high quality of products, the exceptional customer experience, and the welcoming ambience of Starbucks stores. Here's an example of a campaign: [Every Table has a Story](#)*

3. Strengthen customer connection (key for Starbucks):

- **Digital marketing & Social media:** *leverage the power of digital marketing and social media to directly engage with consumers, build lasting relationships, and foster brand loyalty.*
- **In-Store experience:** *continuously improve the in-store experience to delight customers and cultivate an emotional connection with the brand. This encompassed everything from the store design and aesthetics to staff training and customer service.*

Here's an example of a campaign I led with my team: [It Starts With You](#).

“La estrategia de comunicación estaba basada en un enfoque balanceado que combinaba la notoriedad y consideración de la marca con el impulso de la preferencia y ventas de la misma. Al mismo tiempo, había un gran énfasis en adaptar las culturas y

dinámicas locales, conectándose así con los clientes. Esto era siempre siguiendo los objetivos clave (como primarios”:

1. Concienciación y consideración de la marca:

- **Campañas por temporada:** *desarrollar campañas de marketing integradas y atractivas para hablar del nuevo lanzamiento de temporada de Starbucks. Esto va más allá de la promoción de producto, creando una asociación de marca más amplia y evocando emociones unidos a esos tiempos, como la calidez y alegría en Navidad. Estas también son campañas de corto plazo que capitalizan las tendencias de temporada.* [▶ Starbucks - 'Holidays: Share the Joy' \(2023\)](#)
- **Comunicación de marca:** *poner en marcha campañas de marca centradas en la misión y los valores de Starbucks (por ejemplo, iniciativas de sostenibilidad) para fortalecer la conexión emocional con los consumidores y reforzar la identidad de marca en la región EMEA. Aquí hay un ejemplo de un anuncio liderado por nuestro equipo de Reino Unido:* [▶ Starbucks 'Make The Change' | Commercial Film Director The Queen | Fr...](#)

2. Impulsar preferencia y ventas de marca:

- **Campañas de producto:** *desarrollar campañas específicas para promocionar nuevos productos o de temporada, destacando sus ventajas únicas y generando entusiasmo entre los consumidores. Estas campañas fueron optimizadas por diferentes canales de comunicación y adaptadas a consumiciones locales en tendencia. A continuación tenemos un ejemplo del anuncio promo para Red Cups: Starbucks Holiday Cups. Ad Campaign. 2022. ACA Marketing.* [▶ Starbucks Holiday Cups. Ad Campaign. 2022. ACA Marketing.](#)
- **Posicionamiento premium:** *mantener un posicionamiento premium en el mercado del café en EMEA, enfatizando la alta calidad de los productos, la excepcional experiencia de cliente y el ambiente de bienvenida de las tiendas de Starbucks. Aquí hay un ejemplo de campaña:* [▶ Every Table Has A Story](#)

3. Fortalecer la conexión con el cliente (clave para Starbucks):

- **Marketing digital y Social media:** aprovechar el poder del marketing digital y social media para interactuar directamente con los clientes, construir relaciones duraderas y fomentar la fidelidad de la marca.
- **Experiencia en tienda:** mejorar continuamente la experiencia dentro de tiempo para deleitar a los consumidores y cultivar una conexión emocional con la marca. Esto abarcaba desde el diseño de la tienda hasta la formación profesional y el servicio al cliente.

Aquí hay un ejemplo de una campaña que he liderado con mi equipo: [It Starts With You](#)

¿Cómo se adaptan las campañas globales de Starbucks para cada mercado?

“The global campaigns are mainly brand campaigns, and what we do is transcreate the message into local languages and review the imagery in case something needs to be altered. During my time, we would have visibility on campaigns during post-production which meant we could only do so little. I believe now they get visibility early on (briefing stages) where local teams have the chance to add local nuances for consideration”.

“Las campañas globales son principalmente campañas de marca y lo que hacemos es transcrear el mensaje en lenguajes locales y revisar la galería de imágenes en caso de que se necesite alterar algo. Durante mi tiempo allí, tendríamos visibilidad sobre las campañas durante la posproducción, lo que significaba que solo podíamos hacer muy poco. Ahora creo que tienen visibilidad desde el principio (fases iniciales informativas) donde los equipos locales tienen la oportunidad de agregar matices locales para su consideración”.

3. Preguntas de productos y consumidores

Basado en tu experiencia, ¿cómo se pudiera diferenciar la comunicación de Starbucks entre Europa, Medio Oriente y Asia?

- **Cultural sensitivities:** Starbucks recognises that specific holidays and cultural norms vary across regions. For instance, Christmas campaigns in MENA markets require significant localisation, including alternative messaging, product names, and visuals that resonate with the local audience, as they don't celebrate Christmas in the traditional sense. Conversely, Ramadan presents an

opportunity for MENA-specific campaigns that cater to the cultural significance of this holy month.

- **Consumer preferences:** *understanding local consumer preferences plays a vital role in product offerings and communication strategies. In Europe, the demand for fresh, high-quality food items is higher compared to the US, where pre-packaged options are more accepted. Starbucks has adapted its product assortment in EMEA to cater to this preference, overcoming operational challenges to offer freshly produced food options. Similarly, the focus on premium experiences and curated product offerings in MENA reflects the high purchasing power and emphasis on luxury within that market.*
- **Sensibilidades culturales:** *Starbucks reconoce que las fiestas específicas y las normas culturales varían de una región a otra. Por ejemplo: las campañas de Navidad en el mercado MENA (Medio Oriente y África del Norte) requieren una localización significativa, incluyendo mensajes alternativos, nombres de producto y visuales que resuenen entre el público local, ya que ellos no celebran Navidad en el sentido tradicional. Por el contrario, el Ramadán representa una oportunidad para las campañas específicas en MENA que responden al significado cultural de este mes sagrado.*
- **Preferencias del consumidor:** *entender las preferencias locales del consumidor juegan un papel vital en la oferta de productos y estrategias de comunicación. En Europa, la demanda por productos frescos de alta calidad es mayor comparada con Estados Unidos, donde las opciones pre empaquetadas son más aceptadas. Starbucks ha adaptado su surtido de productos en EMEA para atender esta preferencia, superando los desafíos operacionales para ofrecer opciones de alimentos frescos. A su vez, el foco en experiencias premium y la oferta de productos seleccionados en MENA reflejan un alto poder de compra y énfasis en el lujo en ese mercado.*

¿Cómo podrías definir el perfil del consumidor típico de Starbucks en estos mercados y cómo influye esto en la oferta de productos?

- **Middle- and Upper-Middle class:** *they cater to individuals with higher disposable income who seek quality products and experiences.*

- **Age group:** *the target audience typically falls within the 16-40 age range, encompassing young professionals and students.*
- **Lifestyle:** *Starbucks targets individuals who are on-the-go, tech-savvy, and health-conscious, aligning with their brand image of convenience, innovation, and a focus on well-being.*
- **Social consciousness:** *Starbucks also recognises the growing importance of social responsibility and ethical sourcing, which resonates with their target audience of socially conscious consumers.*

Starbucks se enfoca en una demografía específica para todo su mercado global, enfocándose en:

- **Clase media y clase media-alta:** *atienden a individuos con un ingreso disponible que busca la calidad en productos y experiencias.*
- **Edad:** *el público objetivo normalmente se encuentra entre el rango de edad de 16-40, que incluye a jóvenes profesionales y estudiantes.*
- **Estilo de vida:** *Starbucks se dirige a personas activas, con conocimiento en la tecnología y preocupadas por la salud, en consonancia con su imagen de marca de comodidad, innovación y bienestar.*
- **Conciencia social:** *Starbucks también reconoce la creciente importancia en responsabilidad social y abastecimiento ético, que resuena con su público objetivo de consumidores socialmente conscientes.*

¿Cómo se determinan las necesidades de localización de los productos y mensajes de Starbucks para mercados específicos en Europa, Asia y Medio Oriente?

Starbucks' localisation strategy is built on a deep understanding of the cultural, social, and linguistic nuances of each market, all led by our local counterparts in each market:

- **Cultural sensitivity:** *acknowledging that cultural norms and values vary significantly across regions and engaging with local teams to gain insights.*
- **Language considerations:** *not just translating but transcreating all messages to ensure is accurate, culturally appropriate, and resonates with the local audience. This includes translating marketing materials, product packaging, and in-store signage into the local language.*

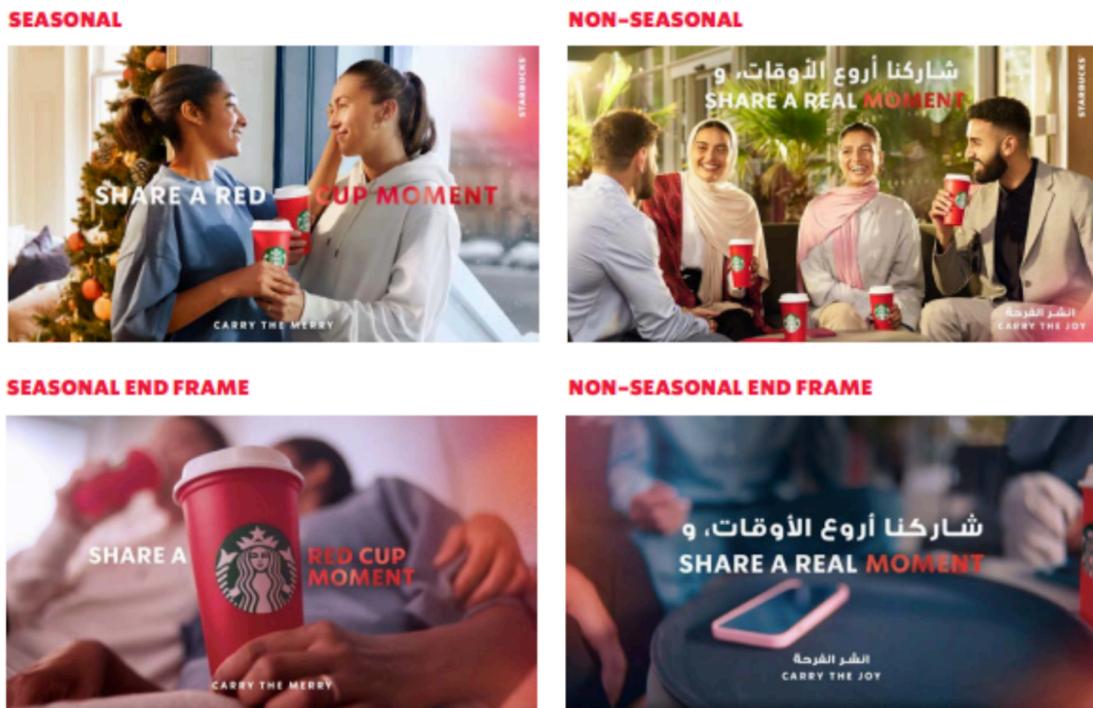
- **Consumer preferences:** they conduct market research, analyse sales data, and engage with local customers to understand their preferences for products and flavours.
- **Product adaptation:** Starbucks offers different beverage flavours, food items, or product packaging designs based on regional culinary trends and preferences.
- **Localised messaging:** Starbucks' marketing campaigns and communication strategies are localised to resonate with the cultural context and language preferences of each market. They use local vocabulary, imagery, and storytelling that connects with the audience on an emotional level.

La estrategia de localización Starbucks está construida en un profundo entendimiento de matices culturales, sociales y lingüísticas de cada mercado, todos liderados por nuestro personal en cada mercado:

- **Sensibilidad cultural:** reconociendo que las normas y valores culturales varían de forma significativa entre las regiones e interactuar con equipos locales para ganar insights.
- **Consideraciones lingüísticas:** no sólo traduciendo, pero transcreando todos los mensajes para asegurar que son acordes, culturalmente apropiados y resuena con la audiencia local. Esto incluye traduciendo materiales de marketing, embalaje de productos y la señalización de las tiendas en el idioma local.
- **Preferencia del consumidor:** se hace un estudio del mercado, se analizan las ventas y se interactúa con los clientes locales para entender sus preferencias para productos y sabores.
- **Adaptación de producto:** Starbucks ofrece diferentes sabores de bebida, artículos de comida o diseños de embalaje de productos basado en las tendencias y preferencias de la culinaria regional.
- **Mensajes localizados:** las estrategias de comunicación y marketing de Starbucks son localizadas para que resuenen con el contexto cultural y lenguaje de preferencia de cada mercado. Utilizan vocabulario local, imágenes y el storytelling que conecta con la audiencia en un nivel emocional.

¿Podrías proporcionar ejemplos específicos de cómo Starbucks ha modificado sus productos o campañas publicitarias para adaptarse a normas culturales o preferencias locales en estos mercados?

Para una campaña que hicimos en 2021 sobre las festividades, bajo el concepto de momentos de conexión y unión durante las festividades bajo los Red Cups. A continuación se adjunta una captura de pantalla de la presentación que se hizo a Marketing de cómo se vería la campaña para Reino Unido y cómo esta se adaptaría a Emiratos Árabes Unidos:



La campaña también incluía videos, el cual solo se pudo publicar el de Reino Unido, ya que en Emiratos Árabes Unidos, hubo otra ola de Covid-19 que impidió que se llegase a difundir en esa región. Otro aspecto de cómo Starbucks se adapta a la situación de cada región.

4. Preguntas de cuotas de mercado

¿Qué estrategias ha implementado Starbucks para competir en mercados donde otras cadenas de cafeterías son dominantes?

“On an EMEA level, we focussed on leveraging our brand strength, premium positioning, and ability to adapt to local nuances:

- **Premium positioning:** *emphasise its premium brand image and customer experience, differentiating ourselves from competitors through high-quality coffee, innovative beverages, and a focus on creating a welcoming and comfortable atmosphere.*
- **Perception campaigns:** *marketing campaigns focussed on building and reinforcing the perception of Starbucks as the leading premium coffee brand. This involves highlighting the brand's unique value proposition, emphasising its commitment to quality and innovation, and leveraging its global recognition to drive consumer preference.*
- **Local adaptation:** *while maintaining its core brand identity, Starbucks adapts certain aspects of its product offerings and communication strategies to cater to local preferences within each market. This demonstrates cultural sensitivity and ensures the brand remains relevant to diverse consumer segments”.*

“A nivel EMEA, nos centramos en potenciar la fuerza de nuestra marca, posicionamiento premium y la habilidad de adaptación a los matices locales:

- **Posicionamiento premium:** *enfatar su imagen de marca premium y experiencia del consumidor; diferenciándonos de nuestros competidores a través de café de alta calidad, bebidas innovadoras y enfoque en crear un ambiente acogedor y cómodo.*
- **Percepción de campañas:** *campañas de marketing enfocadas en construir y reforzar la percepción de Starbucks como una marca de café premium líder. Esto involucra resaltar la propuesta de valor única de la marca, enfatizar su compromiso con la calidad y la innovación y aprovechar su reconocimiento global para impulsar la preferencia del consumidor.*
- **Adaptación local:** *mientras que se mantiene la identidad de marca principal, Starbucks adapta ciertos aspectos de su oferta de productos y estrategias de comunicación para atender las preferencias locales de cada mercado. Esto demuestra sensibilidad cultural y asegura que la marca se mantenga relevante a diversos segmentos de consumidores”.*

5. Preguntas de tácticas y canales de comunicación

¿Cómo adapta Starbucks sus mensajes publicitarios para resonar con los consumidores en diferentes culturas, especialmente en Europa, Asia y Medio Oriente?

- 1. **Local teams:** each market has local teams who are familiar with the cultural nuances of their specific region. This ensures that campaigns are adapted to local preferences, sensitivities, and communication styles.*
- 2. **Campaign objectives:** the messaging strategy varies depending on the campaign's objective. Awareness campaigns focus on broader themes and benefits, while consideration/purchase campaigns highlight specific products and their unique selling points.*
- 3. **Target audience:** the communication style and tone are tailored to the target audience. For example, messages targeting younger audiences might be more informal and playful, while those targeting older audiences might be more sophisticated and informative.*
- 4. **Seasonality:** Starbucks leverages seasonal events and holidays to create culturally relevant campaigns. For instance, Christmas campaigns might emphasise indulgence and celebration, while winter campaigns might focus on wellness and a fresh start.*

*1. **Equipos locales:** cada mercado tiene equipos locales que están familiarizados con los matices culturales de la región específica. Esto asegura que las campañas son adaptadas a las preferencias locales, sensibilidades y estilos de comunicación.*

*2. **Objetivos de campañas:** la estrategia del mensaje varía en base a los objetivos de la campaña. Campañas de concienciación se enfocan en temas y beneficios más generales, mientras que las campañas de compra y consideración resaltan productos específicos y sus puntos de venta únicos.*

*3. **Público objetivo:** el estilo y tono de comunicación están adaptados al público objetivo. Por ejemplo, mensajes dirigidos a la audiencia más joven pueden ser más informales y lúdicos, mientras esos mensajes dirigidos a la audiencia de más edad pueden ser más sofisticados e informativos.*

4. Temporalidad: Starbucks saca provecho de eventos de temporada y fiestas para crear campañas culturales relevantes. Por ejemplo, las campañas de Navidad pueden enfatizar la indulgencia y la celebración, mientras que las de invierno se pueden enfocar en el bienestar y el nuevo comienzo.

¿Qué medios de comunicación son más efectivos en estos mercados y cómo se ha adaptado la estrategia de medios de Starbucks a lo largo del tiempo en estas regiones?

“Starbucks focuses primarily on Out-of-Home (OOH) and Digital Out-of-Home (DOOH) advertising, along with social media marketing. The specific channels and their allocation vary depending on the market and its media consumption habits. While traditional Above-the-Line (ATL) advertising like television is not a major focus, the overall media strategy has evolved over time. Starbucks has shifted its focus from mass media channels to more targeted and interactive platforms (social media), which allows for more direct engagement with consumers”.

“Starbucks se enfoca principalmente en publicidad Out-of-Home (OOH) y Digital Out-of-Home (DOOH), así como en marketing de redes sociales. Los canales específicos y su asignación varía dependiendo del mercado y los hábitos de consumo. Mientras que la publicidad tradicional Above-the-Line (ATL) como la televisión no es objetivo mayor, la estrategia mediática en su conjunto ha evolucionado con el tiempo. Starbucks ha movido su foco sobre los canales de comunicación masivos a plataformas más interactivas y con audiencias más específicas, lo que ayuda a una mayor conexión directa con los consumidores”.

¿Cómo se medía el impacto de las diferentes campañas de comunicación?

“Some of the metrics we tracked:

DOOH (Digital Out-Of-Home) campaigns:

- ***Reach & impressions:*** *this metric tracks the number of times your ad is displayed on digital screens in public spaces.*
- ***Dwell time:*** *this metric measures the average amount of time people spend looking at your ad. It provides a better understanding of how effectively your ad captures attention.*

- **Foot traffic:** measured through a data provider.

Social media campaigns:

- **Reach & impressions:** similar to DOOH, impressions track the number of times your ad is displayed on social media platforms.
- **Engagement (likes, shares, comments):** these metrics indicate how users are interacting with your content, reflecting the level of interest and potential virality.
- **Click-through rate (CTR):** this metric measures the percentage of people who see your ad and click on it.
- **Conversions - website visits:** track the number of people who click on your ad and visit your website.

Display ad campaigns:

- **Reach & impressions:** the number of times your ad is displayed on websites or other online platforms.
- **Engagement: Click-Through Rate (CTR):** this metric is crucial for display ads, indicating the percentage of people who see your ad and click on it.
- **Conversions: - website visits:** the number of people who click on your ad and visit your website.
- **Leads generated:** similar to social media, lead generation tracks the number of potential customers who provide their contact information through your ad, such as filling out a form.
- **Sales:** in some cases, display ads can be directly linked to online sales if the user clicks on the ad (i.e. buying starbucks through a retailer like Uber Eats)”.

“Algunas de las métricas que seguimos:

Campañas DOOH (Digital Out-Of-Home):

- **Alcance e impresiones:** esta métrica sigue el número de veces que tu anuncio se muestra en pantallas digitales en espacios públicos.
- **Tiempo de permanencia:** esta métrica sigue el tiempo promedio que las personas pasan viendo tu anuncio. Proporciona una mejor comprensión en cómo de efectivo tu anuncio captura la atención.

- **Tráfico peatonal:** medida a través de un proveedor de datos.

Campañas en redes sociales:

- **Alcance e impresiones:** similar a DOOH, las impresiones siguen el número de veces que tu anuncio fue mostrado en plataformas de redes sociales.
- **Relación con los clientes (me gusta, compartir, comentarios):** estas métricas indican cómo los usuarios interactúan con tu contenido, reflejando el nivel de interés y viralidad potencial.
- **Click-Through Rate (CTR):** esta métrica asegura que el porcentaje de personas que ven tu anuncio y hacen click en él.
- **Conversiones - visitas a la web:** rastrear el número de personas que hacen click a tu anuncio y visitan tu página web.

Campañas publicitarias en display:

- **Alcance e impresiones:** el número de veces que tu anuncio ha sido mostrado en páginas web u otras plataformas online.
- **Relación con los clientes:** Click-Through Rate (CTR): esta métrica es crucial para la reproducción de anuncios, indicando el porcentaje de quiénes lo ven y hacen click en él.
- **Conversiones:** click en la página web, el número de personas que hacen click en tu anuncio o en tu página web.
- **Cientes potenciales generados:** similares a los de las redes sociales, los clientes potenciales generados hacen seguimiento del número potencial de clientes que proveen su información de contacto mediante un anuncio, como por ejemplo, llenar un formulario.
- **Ventas:** en algunos casos, los anuncios en display o pantalla pueden estar directamente vinculados a ventas en línea si el usuario hace click en el anuncio (por ejemplo: comprar en Starbucks a través de un distribuidor como Uber Eats).

5. Preguntas de independencia de operaciones

¿En qué medida existe alguna independencia de operaciones de comunicación entre la sede principal en EE.UU. y los otros mercados como Asia o Medio Oriente?

“Yes, Starbucks does run global campaigns on occasion. However, even in these instances, there is room for adaptation to local markets. For example, a global campaign partnering with Taylor Swift to promote the Red (Taylor's Version) album was adapted by allowing markets to opt-in, create point-of-sale materials, and tailor specific elements to their local context”.

“Sí, Starbucks hace campañas globales en ocasiones. Sin embargo, incluso en estas ocasiones, hay espacio para la adaptación a mercados locales. Por ejemplo, una campaña mundial en colaboración con Taylor Swift para promocionar el álbum Red (Taylor's Version) se adaptó permitiendo a los mercados participar, crear materiales point-of-sale y adaptar elementos específicos a su contexto local”.

6. Preguntas de evaluación de desempeño y feedback del consumidor

¿Cómo evalúa Starbucks el éxito de sus productos y campañas en diferentes mercados? ¿Qué métodos utiliza para recoger y analizar el feedback del consumidor?

- ***“Local Reporting Decks (PCA):*** these reports provide detailed performance data for each campaign, allowing for analysis and identification of areas for improvement.
- ***Gathering Feedback:*** Starbucks actively gathers customer feedback through surveys, social media engagement, and focus groups, using this information to inform future campaigns and product development.
- ***Continuous Improvement:*** the insights gained from performance data and customer feedback are used to continuously refine and improve communication strategies”.

- ***“Informes locales (PCA):*** estos informes proporcionan datos detallados sobre el rendimiento de cada campaña, permitiendo analizar e identificar áreas de mejora.
- ***Recopilación de opiniones:*** Starbucks recopila activamente el feedback de los clientes a través de encuestas, participación en redes sociales y grupos de discusión, utilizando esta información para obtener información para futuras campañas y desarrollo de productos.

- **Mejora continua:** *la información obtenida a partir de los datos de rendimiento y el feedback de los clientes se utiliza para refinar y mejorar continuamente las estrategias de comunicación”.*

7. Preguntas conclusiones y aprendizajes

¿Qué cambios o evoluciones notaste en la estrategia de comunicación de Starbucks a lo largo de tu carrera allí?

“The most significant change is its growing focus on local adaptation. Initially, there was a stronger emphasis on global consistency, but over time, the importance of tailoring communication to local preferences and cultural contexts has become increasingly recognised”.

“El cambio más significativo es su creciente foco sobre la adaptación local. Al principio se hacía más énfasis en la coherencia global, pero con el tiempo la importancia de adaptar la comunicación a las preferencias locales y los contextos culturales se ha ido reconociendo cada vez más”.

8. Preguntas de tendencias y futuro

Desde tu perspectiva, ¿cómo crees que evolucionarán las estrategias de comunicación en el ámbito del café y la hospitalidad en los próximos años?

- **Digital focus:** *there will be a continued emphasis on digital platforms and interactive communication channels like social media to engage with audiences directly.*
- **Personalisation:** *communication will become increasingly personalised, leveraging data and insights to tailor messages and experiences to individual preferences.*
- **Authenticity and transparency:** *consumers will demand greater authenticity and transparency from brands, requiring communication strategies that are genuine, open, and responsible”.*

- **“Enfoque digital:** se seguirá haciendo énfasis en las plataformas digitales y los canales de comunicación interactivos, como las redes sociales, para conectar directamente con el público.
- **Personalización:** la comunicación será cada vez más personalizada, aprovechando los datos y la información para adaptar los mensajes y las experiencias a las preferencias individuales.
- **Autenticidad y transparencia:** los consumidores exigirán a las marcas mayor autenticidad y transparencia, lo que requerirá estrategias de comunicación genuinas, abiertas y responsables”.

ANEXO 2: SEGUNDA PARTE DE LA ENTREVISTA

Esta segunda parte de la entrevista se hizo por videollamada en español, la cual fue grabada y luego las respuestas transcritas por la autora del trabajo:

En la pregunta: ¿Cómo se medía el impacto de las diferentes campañas de comunicación? En particular, en la parte de tu respuesta respecto a la publicidad DOOH (Digital Out-Of-Home) mencionaste la métrica “tiempo de permanencia” para evaluar su efectividad ¿podrías explicar cómo se mide el tiempo de permanencia? Específicamente, ¿cómo determina Starbucks si un anuncio lo está viendo varias personas a la vez o si pasa desapercibido?

“Trabajamos con una agencia de medios la cual nos hacía toda la estrategia y nos decía en donde se iba a publicar o poner. Luego, cuando se lanzaban las campañas nos enviaban los reportes. Por ello, nosotros no estábamos muy involucrados de cómo hacían estos trackings. En redes sociales es muy fácil, ya que la misma plataforma hace un resumen de tu audiencia, de cuántas impresiones, conversiones, etc. Con DOOH (Digital Out of Home), lo que hacen las empresas para sacar estos datos de tiempo de permanencia es que utilizan el eye tracking, para ver dónde está mirando la gente, herramientas de reconocimiento facial a través del móvil y la ubicación con el móvil. Hasta no hace mucho tiempo no era una ciencia 100% exacta, pero ahora con IA y las actualizaciones tecnológicas, cada vez es más fiable como métrica de medición.

Cómo funciona es que tú haces tu estrategia y tu concepto creativo, y luego vas a la agencia de medios con tu presupuesto y ya está, es la que te recomienda en qué medio se puede poner el anuncio. Una campaña que se adapta a los diferentes medios y al tiempo de permanencia (dwell time), Por ejemplo, cuna proximidad en una zona donde hay Starbucks a 200 metros y la gente tiene tiempo de ver el anuncio con detalle y luego un DOOH en una autovía en donde se sabe que el tiempo de permanencia en una autopista es muy corto porque la gente está conduciendo, por lo que tiene que ser un mensaje claro y corto.

Son estas mismas agencias de medios las que ya tienen la información previa sobre el promedio de permanencia del público en base al medio. En los reportes, de acuerdo al medio que se está utilizando, cuántas personas verán tu anuncio y cuántas veces. Por lo que, nosotros como Starbucks íbamos con nuestra campaña y la agencia de medios nos daban una propuesta sobre los medios qué recomendaban utilizar para mayor eficacia y toda la reformulación de los activos. Una vez recibida, realizamos la negociación y propuestas de parte y parte sobre lo que se quiere para ambos.

Una vez terminada la campaña, la agencia de medios a la semana te manda un documento con todos los resultados de la misma (todo lo que funcionó y lo que no) y en ciertos casos hacen estudios de la misma. Para campañas más a largo plazo, sí hay que sacar datos de efectividad antes para ver si está funcionando o hay que hacer algún cambio”.

¿Cuál o cuáles de los medios que utiliza Starbucks crees que es más exitoso y por qué? ¿A qué tipo de público objetivo quieren llegar con ellos?

“Depende. Normalmente ya teníamos identificados los target a los que iban cada espacio. Que al fin acabo, todos juntos funcionaban como uno. Algo muy bueno que tiene Starbucks son las redes sociales, ha sido una marca que ha sabido aprovecharlas al tener por ejemplo un perfil de Instagram exclusivo en cada mercado en vez de uno global como lo tiene Apple. Esto favorece a que cada mercado sea capaz de comunicarse con su audiencia, que puedan localizar un poco más con las tendencias de cada uno y esto humaniza la marca, ya que uno de los problemas de percepción que teníamos es que nos veían como una marca americana (menos saludable) y esto el tener una comunicación exclusiva con cada mercado ha ayudado a superar esto. Es por ello, que no te diría que un medio tiene más éxito que otro, pero Starbucks hace muy bien lo

que es “organic social” (redes sociales orgánicas). Y como muy bien el perfil global, tiene muchos seguidores, tiene muy bien engagement.

A nivel de comunicación, te diría que en redes sociales es donde están los Gen Z, y por ello, por ese medio se publica más sobre los Frapuccinos, ya que estas bebidas están más dirigidas a ellos para ir preparando su paladar al café. En mi tiempo allí, sólo hemos hecho dos anuncios de televisión que fueron para percepción de marca, pero igual se hicieron para redes sociales primero para los Gen Z.

Hay muchas estrategias, los productos también funcionan como plataforma y cada uno tiene un público objetivo. Por ejemplo, los Frapuccinos son la plataforma más joven que teníamos y es básicamente un lenguaje más joven, la fotografía, las imágenes... En cambio, los Refreshers (bebida de té de frutas con hielo de Starbucks) tienen un público más adulto (mayores de 25 años) y tienen un enfoque más saludable y se utilizan palabras claves relacionadas con ellos. También se toma mucho en cuenta la hora de publicación para llegar a cada audiencia, por la mañana iba dirigido a jóvenes y por la tarde para personas que trabajan para que se relajen en los locales.

Los espacios también tienen mucho que ver, por ejemplo uno que esté al lado de un colegio, pues sabes que el mensaje irá más para los padres (adultos) entonces se hará publicidad para ellos con bebidas más fuertes, pero si es un espacio al lado de una universidad pues se publicita más los Refreshers o los Frapuccinos... Por lo que, un mismo medio, en un espacio diferente, puede variar su público objetivo. Y esta es una información que también te proporciona la agencia de medios, en donde te dicen las franjas de edad de cada espacio”.