



GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FIN DE GRADO

**“El éxito de la multinacional Starbucks desde la
perspectiva de los factores organizativos y culturales”**

NAOMI GARRIDO MAKINO

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

PALENCIA, JUNIO 2025



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y
RECURSOS HUMANOS

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

TRABAJO FIN DE GRADO

**“El éxito de la multinacional Starbucks desde la
perspectiva de los factores organizativos y culturales”**

Trabajo presentado por: Naomi Garrido Makino

Tutora: Ana María Ortega Álvarez

FACULTAD DE COMERCIO Y RELACIONES LABORALES

Palencia, junio 2025

RESUMEN

Entre las grandes multinacionales que más impacto han generado a nivel mundial se encuentra la cadena de cafeterías estadounidense, Starbucks. Esta empresa ha logrado posicionarse en primer lugar como la cafetería más extendida con un producto tan simple como es el café. Por esta razón, este trabajo pretende ser un medio de acceso a la estrategia que sigue la marca y que ha tenido un gran impacto. Recorriendo algunos de los aspectos comerciales, se realiza un estudio en profundidad sobre la estructura y la cultura organizacional de la empresa, intentando descubrir qué es lo que ha funcionado tan eficazmente para alcanzar su reconocido puesto actual.

ABSTRACT

Among the large multinationals that have generated the greatest impact worldwide is the American coffee chain Starbucks. This company has managed to position itself as the most popular coffee shop with such a product as simple as coffee. For this reason, this project aims to provide insight into the brand's strategy, which has had such a significant impact. By exploring some of the company's commercial aspects and an in-depth study on the structure, and organizational culture, it can be discovered what has worked so effectively to achieve its recognized current position.

PALABRAS CLAVE

Dirección estratégica, Starbucks, estructura, cultura, marca, multinacional.

KEY WORDS

Strategic management, Starbucks, structure, culture, brand, multinational.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. JUSTIFICACIÓN	6
1.2. OBJETIVOS	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA	8
2.2. ASPECTOS COMERCIALES	11
2.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	12
2.4. CULTURA ORGANIZATIVA Y LIDERAZGO	16
3. APLICACIÓN PRÁCTICA: LA MULTINACIONAL STARBUCKS	20
3.1. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN	20
3.2. ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO	22
3.3. ASPECTOS COMERCIALES Y DE IMAGEN DE MARCA	25
3.4. ASPECTOS ORGANIZATIVOS, CULTURALES Y DE RECURSOS HUMANOS	30
4. CONCLUSIONES	37
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
6. ANEXOS	43
GRÁFICAS	43

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ELEMENTOS BÁSICOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA	10
ILUSTRACIÓN 2: FUNDADORES DE STARBUCKS EN SU PRIMER LOCAL	21
ILUSTRACIÓN 3: FRAPPUCCINO CHOCOLATE RUBÍ EN JAPÓN POR SAN VALENTÍN 2025.....	23
ILUSTRACIÓN 4: ANUNCIO PUBLICITARIO STARBUCKS 2021	24
ILUSTRACIÓN 5: STARBUCKS EN LA VALETA – MALTA	27
ILUSTRACIÓN 6: STARBUCKS EN BOULEVARD DES CAPUCINES – FRANCIA	27
ILUSTRACIÓN 7: STARBUCKS EN LA RIBERA DEL RÍO CHAO PHRAYA – TAILANDIA	28
ILUSTRACIÓN 8: LOGO DE STARBUCKS USADO EXCLUSIVAMENTE EN ARABIA SAUDÍ.....	29
ILUSTRACIÓN 9: CAMPAÑA CONMEMORANDO EL 25 ANIVERSARIO DE STARBUCKS EN JAPÓN.....	30
ILUSTRACIÓN 10: ORGANIZACIÓN MATRICIAL DUAL DE UNA EMPRESA	31
ILUSTRACIÓN 11: CADENA DE MANDO DE LOCALES DE STARBUCKS	33

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo se estima que existen más de 359 millones de empresas según los datos recogidos por Statista hasta el 2023 (Anexo, Gráfica 1). Estas cifras registradas desde principios de siglo hasta el día de hoy demuestran que anualmente se crean de media siete millones de empresas en todas las partes del mundo.

En esta actualidad, dónde no sólo se incentiva y se proporcionan ayudas para desarrollar negocios, sino que existe un mercado flexible y abierto a un público sin fronteras, no es de extrañar que surja un problema existencial que es cómo permanecer en la memoria del cliente. Bombardeados por miles y miles de productos, marcas, artículos y nombres, ¿cómo puede una empresa conseguir ser la elegida entre las muchas y finalmente, alcanzar una posición competitiva en el mercado? Una continua batalla se presenta entre los emprendedores, donde el objetivo es simple: la supervivencia.

Algunos de ellos lo consiguen y otros desgraciadamente, se ven obligadas a tomar la decisión de abandonar el mercado. Y entre las empresas que mantienen su posición, son un puñado aquellas que consiguen triunfar extendiéndose más allá de sus fronteras. Esta es la razón por la cual se pretende estudiar mediante un análisis descriptivo, a una de las multinacionales más extendidas por todo el mundo y así, llegar a una comprensión más profunda de la dinámica en la práctica empresarial.

Café, color verde oscuro, una sirena, y estrellas. Palabras que aparentemente no guardan ninguna correlación entre ellas, unidas conforman una idea común a nivel global: Starbucks. La cadena de cafeterías más grande del mundo ha conseguido convertirse en un fenómeno global. Esta cafetería ve su producto como un medio para la conexión e interacción social, más que un bien sin más aprovechando la “cultura del café”. Dicha distinción trae consigo profundas implicaciones desde una perspectiva de mercado, fortaleciendo más la relación entre empresa-cliente (Bondarenko, Petruzzello y Montevirgen, 2025).

Y un claro ejemplo de que su expansión continúa es China, uno de los mercados más potentes de la compañía, donde se abre un nuevo local de Starbucks cada quince horas (Starbucks, s.f.). ¿A qué se debe este éxito?

Existen multitud de variables que han dado lugar a este fenómeno, no obstante, en este trabajo se abordarán principalmente los aspectos relacionados con la estructura organizativa y la cultura de la multinacional.

A lo largo de este trabajo, comenzando con una fundamentación teórica, se explica en detalle el contexto de la compañía, desde los comienzos de su historia hasta la actualidad, los cambios que han ido suponiendo para la organización, sus avances, valores y problemas con los que se ha tenido que enfrentar. Y así es como esta investigación trata de estudiar los factores organizativos, entre otros, que hayan podido contribuir al éxito de Starbucks.

1.1. Justificación

Como se ha mencionado anteriormente, cada vez son más las empresas existentes que compiten entre ellas en un mercado saturado. Y, ¿qué es lo que diferencia a las empresas exitosas de las demás? El empresario debe aprovechar cualquier ventaja existente para que su compañía consiga no sólo sobrevivir, sino también ser estimada por el público objetivo para lograr prosperar y crecer en valor y tamaño. En este sentido, la investigación sobre las razones del éxito o fracaso de las empresas de negocios presenta un gran interés.

Y para llegar a este punto, ¿tienen los factores organizativos y culturales realmente un papel que cumplir? A lo largo de este trabajo se va a explicar la cadena de café más grande del mundo, Starbucks Corporation, conocida comúnmente como Starbucks. La razón por la que se ha optado por el estudio de esta compañía es su peso a nivel internacional, siendo la comercialización de café número uno y su reconocido renombre. La intención es llegar a un entendimiento más profundo sobre el funcionamiento de una empresa, especialmente una empresa multinacional que opera a gran escala para poder identificar cuáles son los desafíos y oportunidades que enfrenta y cómo estos son gestionados.

Otro motivo por el cual se ha elegido a Starbucks como objeto de estudio a pesar de la existencia de otras muchas multinacionales, es debido a su singular campo de trabajo de la industria de cafetería. No sólo se vende un producto, sino que se proporciona un servicio en su conjunto, y en un país como España donde

la hostelería es fundamental y el café es un elemento de la vida diaria, he considerado a Starbucks como una empresa llamativa.

Este estudio pretende ser de utilidad para futuros negocios o empresas emergentes, definiendo lo que realmente hay detrás del nombre de Starbucks y desarrollar lo que sucede en su interior como una radiografía de la propia empresa. A pesar de que este trabajo se focaliza en la estructura organizativa y la cultura de la empresa, dada mi titulación doble en Comercio y Relaciones Laborales y Recursos Humanos, se han considerado al mismo tiempo algunos elementos comerciales llamativos de su negocio.

Existen también evidencias sobre que los productos de marca pueden generar lealtad, pero el atractivo de las experiencias de marca puede ser localizado, personalizado y, en última instancia, autogenerado o impulsado por el cliente. Es decir, se crea lo conocido como marketing tribal, donde los consumidores eligen la marca porque se sienten identificados con lo que esta representa, promoviendo ellos mismos la marca y finalmente, se crea una comunidad o tribu alrededor de esta, donde la lealtad es mucho más intensa. (Segura, 2020). Starbucks ha conseguido aprovechar esta fórmula de manera que en pocos años ha demostrado un crecimiento exponencial (Bondarenko, Petruzzello y Montevirgen, 2025).

1.2. Objetivos

La investigación se ha realizado recopilando información sobre la empresa y relacionando su método de organización con la teoría de dirección estratégica. Los objetivos que se buscan alcanzar con este trabajo son los siguientes:

- Realizar un análisis detallado sobre la estructura organizativa y la cultura organizativa que desarrolla Starbucks.
- Comprobar si en efecto, la organización y la cultura de la empresa han sido un factor clave para el éxito de Starbucks Corporation.
- Extraer asimismo factores comerciales que hayan llevado a la compañía a su gran crecimiento.

La realización de este trabajo me ha permitido desarrollar diversas competencias genéricas como el aprendizaje autónomo, el razonamiento crítico,

la capacidad de gestión de información, análisis, síntesis, organización y planificación. Además, he adquirido y consolidado competencias específicas asociadas al grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, principalmente las siguientes:

- Organización y dirección de empresas.
- Dirección y gestión de recursos humanos.
- Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral.
- Capacidad para desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral.
- Capacidad para realizar análisis y diagnósticos, prestar apoyo y tomar decisiones en materia de estructura organizativa, organización del trabajo, estudios de métodos y estudios de tiempos de trabajo.
- Capacidad para participar en la elaboración y diseño de estrategias organizativas, desarrollando la estrategia de recursos humanos de la organización.
- Comprender el carácter dinámico y cambiante de las relaciones laborales en el ámbito nacional e internacional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Estrategia y ventaja competitiva

Actualmente, el entorno en el que se encuentran las empresas es cada vez más fluctuante, lo que hace necesario una dirección eficaz capaz de adoptar las decisiones más acertadas posibles. Estas decisiones y acciones que se toman deben darse a través del complejo conjunto de actividades de dirección que la empresa lleva a cabo para el cumplimiento de objetivos de manera estratégica.

El concepto de estrategia ha sido definido por diferentes autores a lo largo de los años. Siendo una de las más conocidas la formulada por el economista Michael Porter (1980), quien lo explica como el marco estratégico que analiza las fuerzas competitivas de una industria para desarrollar una ventaja

competitiva. En otras palabras, la estrategia es la forma que tiene la empresa de relacionarse con su entorno para mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos, manteniendo una influencia al ámbito en el que se encuentra (Porter, 2010).

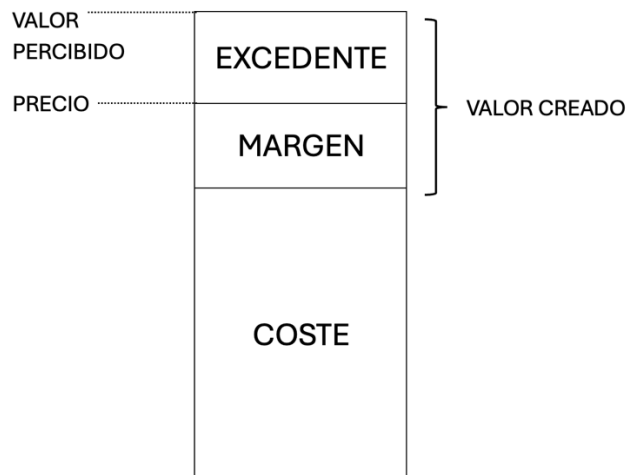
El estudio sobre la evolución de la dirección estratégica señala dos tensiones que logran entender mejor su complejidad. La primera de ellas es provocada por los aspectos internos como son los recursos y las capacidades de una empresa, y los externos, formados por el entorno y los mercados. Y, en segundo lugar, se encuentra la tensión entre lo macro, siendo esta la empresa y el entorno, y lo micro, como son los individuos que forman parte de la organización y sus relaciones. (Navas y Guerras, 2022).

En relación con los competidores que posee una compañía, la empresa se debe posicionar frente a ellos con la estrategia competitiva más adecuada dependiendo del sector en el que se encuentra activa (Porter, 2009). De forma general, pueden identificarse tres tipos de estrategias competitivas, donde las dos primeras se aplican al conjunto de la industria como ámbito de actuación:

- Diferenciación de producto: El producto que ofrece posee atributos percibidos como únicos por parte de los consumidores y se le considera que posee un valor mayor.
- Liderazgo en costes: Dados sus costes inferiores, es capaz de ofrecer por un menor precio productos similares al de la competencia.
- Segmentación o enfoque: Dirigida únicamente a un segmento en concreto.

Una vez que la empresa ha elegido el entorno en el que llevará a cabo su actividad, deberá adoptar una posición relativa superior para competir y obtener un rendimiento superior de manera sostenida en el tiempo, debido a ciertas características diferenciadoras que posee frente al resto. Aquí, es donde nace la ventaja competitiva sobre los competidores. Este factor debe proporcionar una rentabilidad económica para la empresa con un margen bruto positivo, sin embargo, esto no es suficiente. La compañía debe ser capaz de crear un valor como diferencia entre el valor percibido y el coste que le supone a la empresa fabricar el producto que se ofrece

Ilustración 1: Elementos básicos de la ventaja competitiva



Fuente: Ventura (2008), Thomson Reuters Civitas.

La ilustración 1 muestra gráficamente y de manera concisa el objetivo que toda empresa debería desear lograr cuando ofrece un bien o servicio en el mercado. El precio debe cubrir todo el coste de la producción más un margen de beneficio para la empresa, sin embargo, lo que motiva al cliente a adquirir el producto por dicho precio es el excedente cuyo valor percibido es mayor que el precio que paga. El excedente del consumidor hace referencia a su grado de satisfacción por la compra. Se trata de una valoración totalmente subjetiva pero crucial, ya que decide si el cliente comprará o no el producto en cuestión. Así, cuanto mayor sea el valor creado por la empresa, mayor ventaja competitiva obtendrá frente a sus competidores (Ventura, 2008).

Ahora sí, una vez que se crea una ventaja competitiva a base de innovación, eficiencia en el uso de recursos, la creación de cualidades únicas y calidad en el producto que se está ofreciendo, se deben mantener en el tiempo. Un mantenimiento estable a largo plazo depende de tres factores: las barreras de imitación como la ambigüedad causal, la capacidad de los competidores y el dinamismo de la industria (Grant, 2019).

Como se acaba de señalar, la ventaja competitiva puede tener su origen en multitud de factores, si bien en las últimas décadas se destacan determinados recursos y capacidades distintivos con los que cuenta la empresa. En este trabajo prestaremos especial atención a los factores relacionados con la estructura organizativa y la cultura y, por pertenecer al Plan de Doble Titulación

en Comercio y Relaciones Laborales y Recursos Humanos, nos parece interesante hacer previamente una breve referencia a factores de tipo comercial.

2.2. Aspectos comerciales

A pesar de no constituir el núcleo de esta investigación, resulta pertinente destacar algunos elementos de negocio claves para obtener una mayor comprensión sobre la perspectiva empresarial. A continuación, se comentarán brevemente ciertos aspectos comerciales comunes a cualquier organización.

Tras poner sobre la mesa la dirección estratégica que una empresa desea llevar a cabo, implementar una visión y comunicar los pasos a seguir a toda la estructura, es momento de ponerlo en marcha. Ninguna empresa puede sobrevivir en el mercado sin crear valor ni mantener una relación estable con sus clientes a largo plazo. Así, se desarrollan actividades relacionadas con la adquisición, venta, promoción y distribución de sus productos o servicios estrictamente coordinadas entre ellas y con el eje central de la organización.

Una empresa no alcanza el éxito únicamente gracias a la calidad de sus productos o servicios, sino también por la forma en que diseña y ejecuta su estrategia comercial. Una gestión comercial efectiva se basa en pilares como la investigación de mercados, la segmentación y el posicionamiento, las estrategias de ventas y el manejo de las relaciones con los clientes (Kotler y Armstrong (2017). Las estrategias de ventas sólidas son cruciales no solo para convertir potenciales clientes en compradores, sino también para asegurar su fidelización a largo plazo, pues no sólo se limitan a lograr la compra inmediata, sino que se orienta a establecer relaciones duraderas que fomenten la repetición.

Asimismo, el éxito comercial de una empresa, en términos generales, depende de otros factores estratégicos que deben integrarse y coordinarse de manera estructurada. Estos factores son: la orientación al cliente, la capacidad de innovación comercial, el establecimiento de alianzas estratégicas, el fortalecimiento de la marca y una adecuada política de precios (Grant, 2019). En primer lugar, la orientación al cliente tiene como objetivo que las organizaciones pongan al consumidor en el centro de su modelo de negocio para conseguir adaptarse mejor a los cambios del mercado y mantener tasas de fidelización superiores (Dess et al., 2024).

La innovación comercial, por su parte puede definirse como la habilidad que poseen las compañías para adaptarse rápidamente a los avances tecnológicos y para innovar en los procesos de venta y distribución. Se distingue a las compañías líderes de aquellas que se limitan a seguir las tendencias. También, se aprecia la creación de alianzas estratégicas. Estas asociaciones permiten a las empresas ampliar sus capacidades, explorar nuevos mercados y distribuir los riesgos inherentes a la competencia (Dess et al., 2024). Dichas alianzas pueden incluir acuerdos con distribuidores, colaboradores tecnológicos o incluso competidores estratégicos. Además, para alcanzar el éxito comercial es esencial plantear una estrategia de precios bien definida. El hecho de establecer precios adecuados implica encontrar el equilibrio entre el valor percibido por el cliente y los márgenes de rentabilidad esperados, sin olvidar que siempre se debe considerar el contexto competitivo en el que opera la empresa (Porter, 2009).

En último lugar, la construcción de una marca sólida como en el caso de Coca Cola, constituye un activo invaluable. Una marca fuerte no solo facilita la diferenciación, sino que también justifica precios más elevados y promueve la lealtad emocional de los consumidores. La globalización está promoviendo la estandarización de los productos y cada vez es más complicado presentar cualidades particulares o únicas. Por eso, los directores de marketing hacen uso de la identidad de marca para crear una imagen distintiva. En la actualidad, el mercado está cada vez más saturado. Las marcas deben ser especialmente claras sobre lo que quieren que los consumidores recuerden de ellas (Eisingerich et al., 2013).

2.3. Estructura organizativa

El concepto de estructura organizativa hace referencia al sistema formal mediante el que una empresa ordena y coordina las relaciones de autoridad y las actividades internas que lleva a cabo con el fin de alcanzar objetivos comunes. Conformar el esqueleto de la organización para mejorar la coordinación, la toma de decisiones y la eficiencia general.

Según Daft (2016), la estructura organizativa es “el diseño formal de los roles, responsabilidades, relaciones y sistemas que permiten a una organización

ejecutar su estrategia”. Esto significa que no se trata únicamente de jerarquías o departamentos sino también de cómo se relacionan todas las áreas entre ellas para que el conjunto actúe como se espera. Cada empresa adoptará la estructura que se adecue mejor a sus necesidades teniendo en cuenta factores como el tamaño, el sector, la estrategia o incluso la cultura interna.

Los elementos de la estructura organizativa se dividen en dos tipos: elementos de diferenciación y de integración. Dentro de los elementos de diferenciación a su vez se encuentran la especialización horizontal y vertical. La primera de ellas hace referencia a la división del trabajo según sus tareas y funciones, y la especialización vertical surge de la manera en la que una organización define su jerarquía creando relaciones de autoridad y supervisión.

Mientras que en la diferenciación se divide el trabajo, la integración busca acomodar o coordinar cada una de las unidades organizativas¹. Entre los elementos de integración se hallan la propia jerarquía, las reglas, procedimientos y objetivos, el contacto directo, las posiciones de coordinación, la fuerza de tarea, los roles de integración, los equipos permanentes y los departamentos integradores. A los que hoy en día se les da cada vez más importancia (Solórzano y Navío, 2016, pp. 82-84).

Si bien existen diferentes formas estructurales, hoy en día se adoptan cada vez más, modelos más dinámicos y en red, donde la colaboración y la adaptabilidad son clave para enfrentarse a la agilidad del mercado global. Aunque se detallarán más adelante, estas agrupaciones debidamente coordinadas dan lugar a equipos auto adaptativos e interconectados con los clientes, los proveedores, el entorno y con la sociedad en general (Jones y George, 2022).

La relación entre la estrategia empresarial y la estructura organizativa ha sido estudiada por diversos economistas a lo largo de la historia. En esta ocasión se estudiarán las características de una multinacional, definida como una empresa que realiza en dos o más países actividades de su cadena de valor con el objetivo de maximizar sus beneficios de una manera global de la organización. Esta internacionalización se puede deber a razones internas como para alcanzar

¹ Unidad organizativa: Persona o grupo que realiza un conjunto de tareas determinadas.

un tamaño mínimo eficiente de ventas, explotar recursos y capacidades y reducir costes, o a razones externas como la demanda externa, la presión competitiva y la globalización de la industria. (Navas y Guerras, 2023, pp. 267-269).

Alfred Chandler (1962) analiza la evolución de grandes compañías estadounidenses y resume en tres puntos aspectos que poseen en común estas empresas.

1. La estructura sigue la estrategia. Cuando se producen cambios en la estrategia de las empresas para conseguir una mayor rentabilidad adaptándose al entorno, se produce un desequilibrio entre el funcionamiento de la organización y su visión. Por ello, para poder cumplir con los nuevos objetivos y la nueva dinámica planteada, se produce una modificación de la estructura.
2. La relación entre la estrategia y la estructura es predecible. Los recursos son acumulados y las estrategias de crecimiento crean la necesidad de estructuras nuevas y diferentes.
3. Los cambios estructurales no se producen de manera inmediata. El cambio en las estructuras producido por la transformación estratégica no sucede de manera instantánea, lo que produce un periodo de desajuste. Dado que las personas que formulan la estrategia son diferentes a las que diseñan la organización y a menudo, sus intereses difieren.

Frente a esta visión en la que la estructura sigue a la estrategia, encontramos visiones más recientes que sugieren que también se produce una influencia en sentido contrario ya que la estructura existente en la organización condiciona la estrategia que ésta puede adoptar. En otras palabras, la estructura debe ser considerada en el Análisis DAFO², pues las fortalezas y debilidades de la estructura pueden orientar la elección de una estrategia en lugar de otra.

En cualquier caso, lo que está claro es que el ajuste entre estrategia y estructura ejerce una importante influencia sobre los resultados y éxito de la organización.

² Análisis DAFO o FODA: Herramienta de estudio usada por empresas para identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

Esta relación entre la estructura y la estrategia es de gran importancia en la desagregación empresarial, también conocido como estructura primaria. Esta representa la división básica de sus actividades, pudiéndose agrupar por procedimiento o por propósito, lo cual nos lleva a diferentes tipos de estructura.

Tabla 1: Estructuras primarias y sus características

Estructura	Diferenciación	Características	Estrategia
SIMPLE	No existe	-Escasa formalización -Centralización, supervisión directa, poca especialización	-Empresas especializadas de pequeño tamaño. -Nichos
FUNCIONAL	Procedimiento	-Especialización -Centralización y jerarquía, interdependencia de funciones	-Baja diversificación -Un único producto o varios
DIVISIONAL	Propósito	-Divisiones de negocio -Funciones estratégicas y operativas, descentralización.	-Diversificación
MATRICIAL	Procedimiento y propósito	-Estructura dinámica, flexible, compleja -Ventajas funcionales y divisionales	-Dos dimensiones con diversidad similar -Comparten recursos escasos y valiosos

Fuente: Navas y Guerras (2023), Thomson Reuters Civitas.

Además de estos modelos básicos, la flexibilidad que exigen las actuales circunstancias en las que se mueven las empresas, ha llevado a la aparición de nuevos diseños, destacando la estructura en red. Este modelo organizativo también conocido como organizaciones sin fronteras, se conforma mediante acuerdos entre diferentes empresas para llevar a cabo conjuntamente sus actividades. Esta red puede tener una forma centralizada, descentralizada o distribuida, es decir, sus puntos se encuentran interconectados entre sí (Ramos, 2008, pp. 5-17). Este nuevo modelo aparece como respuesta a la necesidad de generar mecanismos de coordinación más horizontales y menos jerárquicos manteniendo la autonomía de cada una de las organizaciones involucradas. Se caracteriza por su tecnología de información, además de poseer valores y cultural empresarial compartidos (Guerras y Montoro, 2002).

2.4. Cultura organizativa y liderazgo

Igual de crucial que la estructura, es la implantación de una cultura organizativa bien desarrollada y definida. Se podría decir que la estructura es el sistema circulatorio de una empresa y la cultura es su alma. Esta cultura que subyace es indispensable para el funcionamiento del organismo pues es de donde mana todo pensamiento y acción posterior tomada por la empresa, favoreciendo la integración en el seno de una estructura organizativa.

Esta cultura se conoce como un conjunto de normas de comportamiento, valores y creencias compartidos por los miembros de una organización. Para que la cultura organizativa sea congruente con la estrategia, es necesario que esta última sea compatible con los valores y normas que se han establecido de manera voluntaria por la organización y que estos sean correctamente transmitidos a todo el personal (Navas y Guerras, 2022, pp. 530-532).

La cultura organizativa es producto de los diversos factores que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo y determinan el contexto en el que se encuentra la compañía:

- Factores externos: Aspectos ajenos a la empresa pero que influyen directamente en su cultura. Aquí se encuentra la cultura del país o su cultura regional o local, la cultura industrial y profesional de los propios empleados. También se pueden categorizar como externos la

regulación de los mercados, el nivel de competencia y las características del entorno. Se caracterizan por ser factores sobre los que la dirección no tiene ningún poder.

- Factores históricos: Proviene de situaciones o experiencias vividas en el pasado por la organización, como la cultura creada por los fundadores, las crisis empresariales y la manera en la que fueron resueltas y las referencias organizativas que han tomado como modelo.
- Factores internos: Algunos de estos factores son el comportamiento de la alta dirección, la política de los recursos humanos, la estructura organizativa o interacción entre las personas, y la definición de la estrategia empresarial. Están sujetos a las decisiones de la compañía y se consideran los más fundamentales dentro de los tres factores mencionados.

También para que una cultura organizativa funcione, debe estar cargada de emotividad ligada al sentimiento de legado y de historia. Si esta cultura permitió a la compañía alcanzar su posición actual, hace que las personas se aferren fuertemente a ella, ya que se considera un instrumento de certidumbre frente a la incertidumbre del futuro. Esta cultura que conforma una serie de conductas a adoptar también vendrá cargada de una naturaleza simbólica, creando una identidad colectiva (Solórzano y Navío, 2022, pp. 145-150).

Cameron y Quinn (1999) apuntan a la existencia de cuatro tipos de cultura organizacional:

- Cultura de clan: Enfoque interno y flexible, entendida la organización como una gran familia. Caracterizado por el fomento del desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y el consenso.
- Cultura adhocrática: Basada en la creatividad individual, riesgo, libertad, experimentación e innovación. Buscan nuevos productos y servicios, agilidad y cambio sin estructuras rígidamente reguladas.
- Cultura jerárquica: Cuyo objetivo es la estabilidad y la consecución de tareas eficiente, debidamente coordinados y con sistemas de resolución para cada proceso.

- Cultura de mercado: Se basa en la competitividad, con expectativas altas sobre el liderazgo y el éxito. Centrados en conocer mejor al cliente e incrementar la cuota de mercado.

La socialización³ permite que esta cultura tenga continuidad a lo largo del tiempo. No obstante, es importante señalar que esta cultura organizativa puede ser modificada si se presentan cambios en la estructura organizativa del momento, en la alta dirección o por otros factores internos con los que se vea enfrentada la compañía. No obstante, este cambio es sumamente costoso y lento, ya que cuanto más tiempo haya mantenido estos valores, más difícil será desarraigar la identidad de la empresa con ellos.

Para una mayor comprensión del comportamiento de los seres humanos, toda empresa debe tener en cuenta las necesidades planteadas por la Pirámide de Maslow (1943), con especial atención en las últimas tres: necesidades sociales, necesidades de reconocimiento y necesidades de autorrealización. Las necesidades sociales se refieren al sentimiento de pertenencia, asociación y aceptación. Las necesidades de reconocimiento se encuentran relacionadas directamente con la autoestima, siendo el respeto, la admiración y la confianza. El pico de la pirámide lo ocupan las necesidades más difíciles de satisfacer, se encuentran las de autorrealización o de desarrollo de potencial y crecimiento personal. Es necesario que la entidad comprenda bien a sus trabajadores, ver que no son una simple máquina productiva, sino que son el resultado de algo mucho más complejo, siendo seres transcendentales. Una mayor productividad no se va a obtener únicamente otorgando incentivos materiales a estos, sino que la empresa debe facilitar que sus trabajadores se encuentren en el estado más satisfecho más posible (Solórzano, Navío, 2016, p. 136).

El liderazgo es otro factor clave para asegurar una eficiente gestión estratégica en el proceso de su implantación. El liderazgo está intrínsecamente unido a la cultura organizacional, pues representa y protege las ideologías de la organización mientras que juega un papel fundamental en la socialización. Existe el concepto de “líder institucional” para describir a las personas que son designados como líderes formalmente para llevar a cabo esta tarea. Estas

³ Socialización: Proceso en el que los nuevos miembros adquieren la cultura de la organización.

personas conocen en profundidad la organización dada su larga estancia y gracias a su experiencia, son capaces de promover su esencia.

La dirección es responsable de los objetivos generales de la empresa, pero también lo es el líder. Este influye para conseguir la colaboración voluntaria por parte de los miembros de la organización en el logro de los objetivos mercados mientras se enfrenta a entornos dinámicos y cambiantes. Sin embargo, es crucial remarcar que la autoridad informal del líder es complementaria a la autoridad formal e igualmente necesaria. Las funciones del liderazgo deben adecuarse a la estrategia implementada para el éxito de la organización: fijando la orientación básica o visión, diseñando la organización, transmitiendo la cultura y gestionando las presiones políticas entre los diferentes grupos de interés. (Dess et al., 2024).

Thompson et al. (2022) afirman que una compañía necesita un liderazgo capaz de establecer la orientación básica de la empresa siendo capaz de crear la visión, misión y los objetivos estratégicos que se plantean a largo plazo. Además, debe llevar a cabo un diseño de la organización con los respectivos cambios que se vayan necesitando e infundir una cultura comprometida con la excelencia y el compromiso ético. Así, una organización debe definir con claridad los valores que defiende, creando un mismo espíritu con el que el resto de los trabajadores se muestren comprometidos. Por último, se señala la importancia de la gestión de las presiones políticas formadas y alcanzar el consenso entre los diferentes grupos de interés y poder dentro de la organización.

En el área de recursos humanos, existen otras tres tareas fundamentales para una conseguir una adecuada dirección estratégica, siendo estas: atraer, desarrollar y retener el capital humano. En primer lugar, la captación del personal necesario incluye el reclutamiento, la selección, la socialización y la promoción entre otros. Las empresas pueden decidir entre “hacer” mediante la construcción de habilidades de los empleados o “comprar”, es decir, contratar directamente personas capacitadas para cada puesto a cubrir según el nivel de jerarquía al que pertenezca. Sin embargo, es importante que la compañía mantenga el talento y valor de los individuos contratados mediante la formación, el desarrollo y la evaluación del rendimiento orientado al resultado o al proceso. Por último,

una adecuada política de retribución e incentivos valorados por los trabajadores y basados en la equidad (Dess et al., 2019).

3. APLICACIÓN PRÁCTICA: LA MULTINACIONAL STARBUCKS

3.1. Orígenes y evolución

Starbucks es la cafetería mundial por excelencia, cuyo nombre es reconocido por todo el mundo. No hay persona que no haya oído hablar de esta marca y su nombre adorna muchas de las calles de grandes ciudades. Sin embargo, no todo fue así desde el principio y pocas personas verdaderamente conocen la historia y el pasado de esta compañía hasta llegar a ser lo que es hoy en día.

El 30 de marzo de 1971, Starbucks nace en Seattle, ciudad ubicada en el estado de Washington en Estados Unidos. Salió al mundo como una pequeña tienda en medio del Mercado de Pike Place, uno de los mercados más antiguos del país que alberga diferentes tipos de minoristas que ponen a la venta sus productos naturales y artesanos. Allí comienza su negocio ofreciendo al cliente una gran variedad de granos de café, té exóticos y especias naturales procedentes de diferentes partes del mundo como México, Colombia, Arabia, Kenya y Etiopía (Westberg, 2024).

Esta pequeña minorista se funda a manos de Zev Siegl, Jerry Baldwin y Gordon Bowker, tres amigos que se conocieron durante sus años universitarios. Lo que da luz a este proyecto es su pasión por las delicatessen y, entre ellas, la del buen café. Su visión era simple y clara: proporcionar un café de calidad a los habitantes de Seattle. Así, cada uno aportó 1.350 dólares estadounidenses, junto con un préstamo de 5.000 dólares del banco para abrir esta tienda. Sin embargo, en sus primeros años, Starbucks no era como lo conocemos hoy en día pues, Zev Siegl era el único trabajador asalariado, y tanto Baldwin como Bowker, mantenían sus respectivos oficios previos. Pero esto no impide llamar la atención al público amante del café, dispuestos a probar y llevar consigo estos exquisitos granos de café tostados (Starbucks, s.f.).

Ilustración 2: Fundadores de Starbucks en su primer local.



Fuente: Starbucks.com

Diez años más tarde, el empresario Howard Schultz conoce este pequeño comercio y se convierte en el director de marketing. Schultz observa un potencial en el negocio para no ser una simple tienda minorista sino convertirlo en una cafetería inspirada en el estilo único italiano que él mismo ve en Milán. Desafortunadamente, su idea no convence a los fundadores de Starbucks, lo que le obliga a abandonar la empresa y hacer realidad esta visión creando su propia cafetería, Il Giornale (Westberg, 2024).

Así, en 1987 Schultz adquiere la compañía Starbucks por 3,8 millones de dólares, fusionando estas dos empresas. A partir de ese momento comienza el gran crecimiento de Starbucks, de los seis diferentes locales ya en marcha hasta ese momento, abriendo otras treinta tiendas en 1990 y ochenta y cinco tiendas más ya para 1992. Su salida a bolsa con un precio de apertura de 17 dólares estadounidenses por acción, alcanzando un total de 103 millones de dólares recaudados. Su desarrollo fue exponencial, con 165 tiendas ocupando Estado Unidos y su paso internacional empezando por Canadá (Farr, 2017).

Finalmente, Howard Schultz abandona su puesto como CEO en 2018, pasando el relevo a Kevin Johnson. Desde 2024, el actual presidente y director de Starbucks es Brian Niccol, antiguo CEO de la multinacional estadounidense de comida rápida, Chipotle Mexican Grill, quien, al duplicar los ingresos, impulsó un crecimiento radical de la empresa (Durbin, 2025).

El desarrollo y avance de Starbucks a lo largo de los años, ha ido aumentando exponencialmente hasta los rincones del mundo con más de 40.000 tiendas locales presentes en 87 países diferentes hasta el momento. Su mercado continúa en crecimiento siendo sus principales clientes potenciales los de Estados Unidos, China y Japón (Statista, 2024). En el año fiscal 2024, Starbucks generó aproximadamente 36.200 millones de dólares en ingresos netos provenientes de sus tiendas propias y con licencia (Hivelr, 2024).

No obstante, sin importar dónde se encuentre, Starbucks mantiene sus principios comprometidos con su misión: “Ser el principal proveedor del mejor café del mundo, inspirando y nutriendo el espíritu humano: una persona, una taza y un vecindario a la vez.”

3.2. Estrategia y modelo de negocio

La formación del modelo de negocio de Starbucks ha ido evolucionando según han pasado los años. En sus comienzos surgió como un modelo de negocio tradicional y estructura organizativa simple hasta convertirse en lo que es hoy una organización estructural matricial dividida según funciones, productos y ubicaciones geográficas, que se explicarán en detalle en el punto 3.4.

Starbucks impulsa su crecimiento con una estrategia competitiva de diferenciación y mediante estrategias intensivas de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos. Estas estrategias permiten la expansión del negocio incluso en contextos donde los mercados de cafeterías se encuentran cada vez más saturados (Suvattanadilok, 2024).

Además, para lograr una ventaja competitiva mayor, Starbucks apuesta por la diferenciación de producto. Esta estrategia competitiva abarca diferentes aspectos de su negocio, en el que destaca su continua introducción de nuevos productos o variantes de estos con una innovación constante para ofrecer siempre algo novedoso al consumidor (Ziliani, 2025). Reflejada también en su cultura empresarial, esta diferenciación garantiza la singularidad de sus productos frente a otros a largo plazo, manteniendo su atractivo valor único. Este progreso se aprecia tanto a nivel producto como en la cadena de suministro y gestión de operaciones, comprometidos a la búsqueda de ingredientes con procedencias más sostenibles y de mayor calidad. En Japón, Starbucks lanza

cada mes varios productos exclusivos por un tiempo limitado que suelen estar ambientados en la época del año (Ilustración 3). A su vez, es común la presentación de vasos y artículos de merchandising⁴ de edición limitada, popular entre coleccionistas.

Ilustración 3: Frappuccino Chocolate Rubí en Japón por San Valentín 2025



Fuente: Starbucks.co.jp

Actualmente, Starbucks no se limita a vender granos de café, sino que introduce al consumidor a una experiencia total, comenzando por una taza de café. Opera con un modelo de diversas facetas y una organización estructural matricial que integra diversas fuentes de ingresos.

Desde la introducción en 1995 del Frappuccino⁵, ahora un imprescindible en la carta, Starbucks ha ido ampliando su oferta de productos incluyendo té, batidos, dulces, comidas y hasta tazas, cuadernos y otros productos con su marca. Además de lo que ofrece en sus tiendas físicas, distribuye café en grano, bebida y comida lista para su consumo y demás bienes empaquetados a través del e-commerce⁶ y supermercados (Ilustración, 4). Esta diversificación⁷ le ha permitido expandir los alcances de su negocio para llegar a una clientela mucho más diversa y adaptarse a las necesidades del consumidor (Hivelr, 2024).

⁴ Merchansing: Artículos promocionales

⁵ Frapuccino: Batido de café, leche e hielo propio de Starbucks.

⁶ E-commerce: Comercio electrónico o venta a través de Internet.

⁷ Diversificación: Introducción de nuevos productos en nuevos mercados por la empresa.

Ilustración 4: Anuncio publicitario Starbucks 2021



Fuente: Amazon.com

Además, la compañía posee su aplicación Starbucks Rewards, que incentiva a la compra a sus clientes al permitirles canjear puntos por productos de manera gratuita. Por cada consumición, el cliente puede mostrar su tarjeta personal de Rewards para conseguir “Estrellas” y así obtener diferentes recompensas, pudiendo además acumularlas hasta alcanzar un nivel superior como socio. Además, cuenta con otros beneficios como promociones exclusivas. Este programa no sólo se trata de una estrategia de fidelización, sino que, con ello, consigue información sobre los patrones de comportamiento de sus consumidores, un conocimiento valioso para evaluar los productos y poder predecir con mayor precisión los resultados esperados.

Una de las claves del éxito de la multinacional es su continua innovación vinculada con la cultura organizativa que ha ido creando en torno a sus empleados. Starbucks constantemente supera los límites de lo que puede llegar a convertirse una simple cafetería. Así, la empresa evoluciona continuamente adaptándose a las preferencias y a los gustos versátiles de sus clientes. Howard Schultz marca estas palabras que plasman el significado del valor que las personas tienen para la compañía.

“Nos gusta decir que no estamos en el negocio del café sirviendo a personas, sino en el negocio de las personas sirviendo café. Nuestros empleados, a quienes llamamos socios, son la esencia de la experiencia

Starbucks. Nos comprometemos a enorgullecer a nuestros socios e invertir en su salud, bienestar y éxito, así como a crear una cultura de pertenencia donde todos sean bienvenidos.” (Starbucks, s.f.)

También destaca el programa Bean Stock que comienza en el año 1991 formando una parte indispensable de la empresa. Se trata de un sistema para integrar a los empleados de Starbucks en el crecimiento de la compañía y motivar su permanencia, ya que cada 2 años cualquier trabajador de la empresa, ya sea administrativo o barista, podrá convertir sus Bean Stock en acciones de Starbucks sin realizar ninguna transacción. Esta concesión anual de Bean Stock, hace que el compromiso entre los empleados sea mayor y se sientan no sólo parte de la empresa, sino responsables del éxito del negocio (Starbucks, s.f.).

3.3. Aspectos comerciales y de imagen de marca

A pesar de los retos y baches con los que la empresa se ha ido encontrando a lo largo de su camino, Starbucks ha logrado permanecer en una posición estable en el mercado frente a sus competidores. Y, sobre todo, en un entorno donde predomina el cambio constante, ha sido capaz de mantener con coherencia el estilo con el que carga su marca.

Una de las razones por la cual la cafetería ha consolidado su posición es su insistencia en utilizar el mejor café. Starbucks insiste en utilizar los mejores granos de café para garantizar la calidad, el sabor y el compromiso con la agricultura y cultivo del café. Trabaja con 400.000 agricultores por todo América del sur, África y Asia elegidos por sus buenas reputaciones y prácticas sostenibles y establece con ellos relaciones a largo plazo. Igualmente, innova continuamente en sus productos a través de laboratorios dedicados exclusivamente al café de especialidad y se preocupa para que el cliente reciba lo mejor de su producto (Kader, 2023).

El valor que aporta Starbucks no se encuentra únicamente en el café que ofrece, sino en la experiencia total que el consumidor experimenta cada vez que adquiere su producto. Esta cafetería está caracterizada por un ambiente relajado y cómodo con sillones y mesas. El fin que persigue alcanzar la marca es que cada vez que el cliente visite sus locales, se sienta “como en casa”. Starbucks

ha logrado posicionarse y diferenciarse en la mente del consumidor, creando una conexión emocional y consiguiendo la percepción que persiguen.

Aquí nace el concepto de “tercer espacio” que se origina en 1995 por Schultz (Meyersohn, 2024). El objetivo consistía en crear un espacio donde las personas se sientan bienvenidas, otorgando a Starbucks un lugar único en los corazones de sus clientes a parte de sus hogares y lugares de trabajo. Dando forma a la cultura del café, potenciando su valor de marca y añadiendo valor a través de estas campañas de marketing y eventos. Starbucks ha convertido la cafetería en un espacio social, para reunirse, estudiar, trabajar y descansar. A pesar de sus elevados precios, ha hecho de un lugar habitual para socializar y trabajar, una cultura propia, gracias al ambiente acogedor que ha ido creando poco a poco.

A la hora de abrir nuevos locales, Starbucks trabaja con más de 18 estudios de diseño distribuidos globalmente para comprender y reflejar de una mejor manera las particularidades culturales y arquitectónicas únicas del lugar. (Alaali & Vicens, 2020). Tras analizar información sobre el entorno local y los aspectos históricos, proceden a recopilar elementos que integran en el establecimiento, de manera que mantienen la identidad de la marca mientras reflejan la originalidad de la ciudad. Como resultado, cada tienda Starbucks tiene una imagen de marca unificada sin carecer de su propio carácter individual y esto llama a que los más fanáticos las visiten intencionalmente (Fariss, 2021).

La ilustración 5 muestra una de sus tiendas en Malta que recuerda la joya arquitectónica de La Valeta con el uso de materiales como madera, mármol y acabados oscuros más sofisticados representando la fachada de piedra icónica del paseo marítimo de la ciudad.

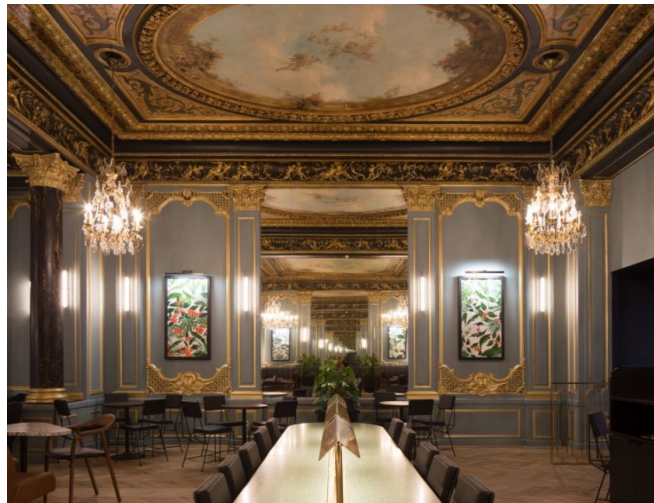
Ilustración 5: Starbucks en La Valeta – Malta



Fuente: About.starbucks.com

Otro ejemplo se encuentra en el local de París, cerca de la Ópera Garnier que respeta los diseños del siglo XVII (Ilustración 6).

Ilustración 6: Starbucks en Boulevard des Capucines – Francia



Fuente: About.starbucks.com

Y en último lugar, en la Ilustración 7 se aprecia uno de sus locales tailandeses que sirve su propia mezcla de Muan Jai⁸ y celebra su cultura con un diseño de luces de faroles en honor al festival anual que se celebra en el río de Bangkok. Con colaboración de artistas locales esta tienda alberga elementos de diseño distintivos que celebran el arte tradicional tailandés de la talla en madera y obras de arte que representan lugares emblemáticos de la capital (Starbucks, 2023).

⁸ Muan Jai: Nombre dado a esta mezcla exclusiva de Tailandia significando "felicidad del corazón" en el dialecto del norte de este país, de donde provienen los granos de café utilizados.

Ilustración 7: Starbucks en la ribera del río Chao Phraya – Tailandia



Fuente: About.starbucks.com

El modelo de negocio de consumo experiencial y la capacidad de trasladar la cultura del café a diferentes culturas es la clave de su éxito. Su expansión global es ambiciosa y continúa con el objetivo de alcanzar las 55.000 tiendas en todo el mundo. En cada mercado en el que se incorpora adapta tanto el formato de tienda como el menú buscando siempre integrarse a la cultura local y a las preferencias de cada consumidor sin comprometer el punto distintivo de su marca (Starbucks Coffee Company, 2024).

Starbucks practica firmemente una investigación de mercado exhaustiva sobre la historia, la cultura y los gustos de sus futuros clientes antes de abrir cualquier tienda en una nueva ubicación. No sólo identifica las diferencias entre las culturas, sino que las comprende y respeta en el marketing de su negocio. Como resultado, obtiene una conexión más profunda con su público objetivo, creando confianza y lealtad. Un ejemplo de ello es el cambio de las bebidas en Japón, siendo más pequeñas y menos dulces, y, como se muestra en la Ilustración 8, la adaptación del logo en Arabia Saudí.

Ilustración 8: Logo de Starbucks usado exclusivamente en Arabia Saudí



Fuente: Telediario México

Hoy en día, el mercado se caracteriza por una gran hipersegmentación⁹, y la diferenciación en el mundo de los negocios es crucial a la hora de otorgar longevidad a una marca y sobrevivir entre los competidores. A través de las herramientas del marketing no sólo aumenta el valor económico de la marca en la mente de los consumidores únicamente, sino que la multinacional va más allá del posicionamiento buscando un lugar en el corazón del consumidor. El concepto de branding es el proceso estratégico que genera una imagen de marca que conecta emocionalmente con los clientes. Estos intangibles harán que en el momento de compra el consumidor elija aquella marca que ha percibido con más valor, y asociará la compra del producto a la adquisición del valor que la marca promueve.

El branding de la cafetería de la sirena no sólo se centra en sus diseños locales, sino también en la incorporación de bebidas y alimentos propios de cada región que, al sentirse respetados, fortalece su relación con los clientes locales (Aguilar y Garza, 2019). La innovación en la oferta de productos refuerza la imagen de marca dinámica y centrada en el estilo de vida del cliente. Un claro caso en el que se observa esto claramente es el lanzamiento de la serie “47 Jimoto Frappuccino” en Japón en 2021 (Ilustración 9). Esta iniciativa ofreció 47 Frappuccinos únicos elaborados con sabores e ingredientes de cada prefectura a la que representaban, realzando la relación entre el consumidor y la marca y su compromiso con la diversidad regional.

⁹ Hipersegmentación: Agrupación de clientes mucho más detallada y específica que permiten ofrecer productos cada vez más relevantes al público objetivo gracias al Big Data y otras tecnologías.

Esta atención en el detalle tanto en la creación de un ambiente único como en sus productos novedosos y ediciones limitadas, crean un gran impacto en redes sociales, beneficiando la promoción de la marca y otorgándole una mayor visibilidad. 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).

Ilustración 9: Campaña conmemorando el 25 aniversario de Starbucks en Japón

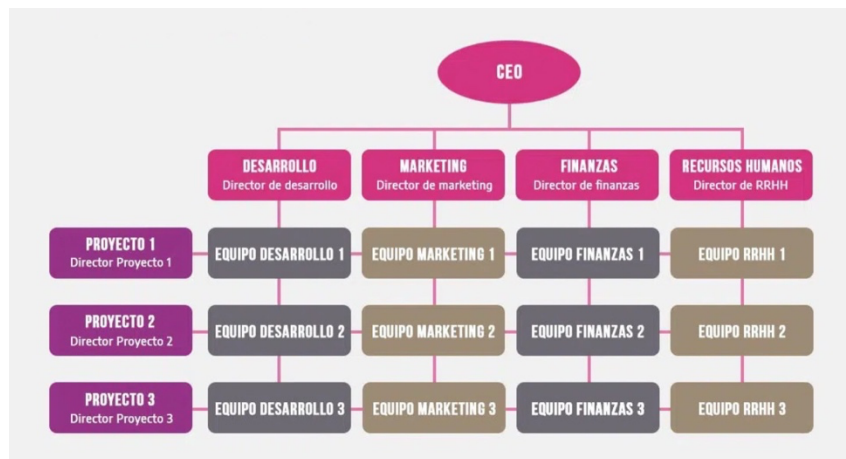


Fuente: Stories.starbucks.com

3.4. Aspectos organizativos, culturales y de recursos humanos

Como se ha mencionado anteriormente, Starbucks Company posee una organización matricial dual (Ilustración 10). Este tipo de modelo combina dos estructuras de autoridad debido a la existencia de dos dimensiones igual de heterogéneas dentro de la entidad. También, esta estructura permite que se compartan recursos escasos y valiosos entre muchas divisiones mientras se mantiene un control centralizado sobre ellos (Navas y Guerras, pp. 516-517).

Ilustración 10: Organización matricial dual de una empresa



Fuente: Diferenciaentre.es

Con Brian Niccol como la cabeza de Starbucks desde 2024, la estructura de matriz de la empresa se encuentra dividida a grandes rasgos en dos áreas fundamentales:

- Según su función: Starbucks posee departamentos a nivel corporativo con sus respectivos directores y ejecutivos. Según su función se puede encontrar diversas secciones: Marketing, finanzas, recursos humanos, marca, legal, cadena de suministro, desarrollo de tiendas, tecnología, socios, comunicaciones y asuntos corporativos, análisis de datos, ética y cumplimiento, experiencia de producto, seguridad alimentaria, operaciones comerciales, diseño de tiendas, calidad, tecnología (Dudovskiy, 2024).
- Según su ubicación geográfica: Divisiones geográficas por región que a su vez están dirigidas por altos cargos ejecutivos para una mayor adaptación estratégica. El director general internacional actual es Brandy Brewer que tiene bajo su mando todos los equipos excepto Estados Unidos y China (Starbucks, 2025).
 - Norteamérica: Con Michael Conway como CEO y Sara Trilling como presidenta.
 - China: Dirigido por las co-CEO Belinda Wong y Molly Liu.
 - Asia Pacífico: Con gerente a Emmy Kan
 - Japón: Sus operaciones son gestionadas por Hisae Morii.

- Europa, Oriente Medio y África: Duncan Moir actúa como gerente de esta región.
- América Latina y el Caribe: Con presidente a Tom Ferguson.

Sin embargo, la peculiaridad de esta multinacional es su estructura organizacional matricial híbrida, ya que a estas dos divisiones señaladas se complementan con un enfoque sobre el producto. Esta táctica empleada por la empresa es lo que hace posible encontrar un equilibrio entre la globalidad y la diferencia local. Esta estructura híbrida recibe este nombre debido a su flexibilidad para adaptar su forma a las necesidades de la empresa. No obstante, se trata de un modelo complejo de organización que requiere una coordinación avanzada. Esta última rama se podría estructurar de la siguiente manera (Perry, 2019):

- Según el producto o canal: Para mejorar el desarrollo e innovación de productos y mejorar su competitividad (Zhang, 2025).
 - Café y otras bebidas.
 - Productos alimenticios: Productos horneados, snacks, dulces y otros.
 - Artículos promocionales: Tazas, cantimploras, vajillas...
 - Canales digitales: Aplicación móvil, páginas web.

Para lograr esta rápida expansión por todo el mundo Starbucks opera a través de tiendas operadas por la propia empresa y con licensing¹⁰. De esta forma, puede controlar el servicio que se ofrece con su marca mientras saca el mayor provecho de los recursos locales con una menor inversión de capital. Mediante equipos de capacitación garantiza la estandarización de las tiendas, aunque estén distribuidas por diferentes países (Starbucks Corporation, 2022).

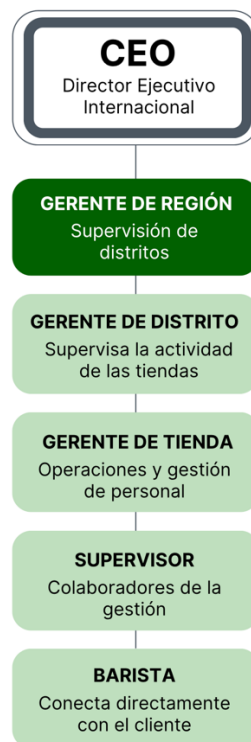
No hay que olvidar que, a pesar de las ventajas de este tipo de estructura, no es idónea para cualquier tipo de empresa. Starbucks tiene la capacidad de mantener una estructura matricial ya que posee una alta capacidad para procesar información de su entorno y de la complejidad de actividades tan diversificadas dentro de la empresa. Todo ello siendo capaz de mantener un

¹⁰ Licensing: Cesión del derecho de uso de la imagen de marca, productos y propiedad intelectual a cambio de una tarifa.

control eficiente de la colaboración interdepartamental de forma ordenada (Gracia, s.f.). Hay que recordar que este tipo de modelo otorga flexibilidad, pero requiere un personal más cualificado y un liderazgo con iniciativa fuerte por parte de cada director. Gracias a que Starbucks es ya una empresa madura y grandemente extendida con recursos y herramientas tecnológicas, puede permitirse funcionar concediendo esa autonomía a cada país, conectado con la central. De hecho, esta estructura híbrida es lo que le permite desarrollarse en diversos mercados y ofrecer lo que cada consumidor busca con éxito.

La organización en la gestión de las cafeterías individuales posee una estructura menos horizontal y más jerárquica para asegurar un control eficiente de cada establecimiento. La gráfica que se muestra a continuación en la Ilustración 11, basada en información extraída de la organización (Starbucks Coffee Company) detalla dicha estructura.

Ilustración 11: Cadena de mando de locales de Starbucks



Fuente: Elaboración propia sobre Starbucks (s.f.)

Existe una cadena de mando bien definida que facilita la comunicación y la detección de problemas en cualquier situación, para su inmediata corrección. De esta manera consigue también que el consumidor disfrute de una experiencia consistente y uniforme en cualquiera de sus tiendas esté donde esté (Duvoskiy,

2022). Aun así, existe una gran autonomía regional que confía en el liderazgo de estas personas locales para el crecimiento de la multinacional en la región correspondiente. A pesar de las jerarquías, Starbucks cuida sus principios culturales donde sin importar el puesto se prioriza el apoyo a los subordinados para su crecimiento personal dentro de la organización, fomentando un entorno colaborativo (Ferguson, 2025).

Se recalca la importancia del trabajo en equipo y el valor de los empleados, conocidos dentro de Starbucks como partners¹¹. En cada establecimiento se le otorga la responsabilidad a cada empleado sobre la experiencia del consumidor, así consigue generar un sentimiento de mayor conciencia y cuidado en su trabajo al ver que sus acciones tienen repercusiones directas (Starbucks, s.f.). Fomentándose al mismo tiempo una cultura colaborativa común marcada por el liderazgo de servicio, un enfoque basado en las relaciones, comunicación abierta, inclusión y diversidad (Ferguson, 2025).

Solórzano García (2022) afirma que “Una gestión que fomente la interacción, la comunicación, y la participación, y la creación de un clima organizacional que valore e invierta en el factor humano, es simplemente considerada una buena gestión”.

Al igual que se puede observar la estructura organizativa que rige la compañía y le da forma, para que ello funcione es necesaria la presencia de un “pegamento” que actúe como unión de cada unidad organizativa: la cultura organizacional. Esta cultura es el elemento común que poseen todos los trabajadores de la empresa y es lo que les permite avanzar hacia una misma dirección con determinación, estando entrelazados.

Una vez más se observa la implantación de la cultura en la que Starbucks hace uso de cada variable:

- Simbología: El emblemático logotipo verde de sirena, y nombre que carga con un mensaje claro de marca único y delantales negros exclusivos a baristas entrenados.

¹¹ Partners: En inglés compañeros, socios.

- Lenguaje: Su propio vocabulario tanto en nombres de menús (*Tall, Grande, Venti...*) como a nivel interno (*partners, Coffee Master, Bean stock...*)
- Narraciones: La historia de su fundación y desarrollo, “Tercer lugar”, el servicio con una misión de “inspirar y nutrir el espíritu humano” (Starbucks, s.f.), responsabilidad social y sostenibilidad, valores progresistas de diversidad, inclusión y comunidad.
- Prácticas o costumbres: Personalización de la bebida con el nombre, hacer parte al cliente, ritual café, Libro del Delantal Verde, voluntariado, C.A.F.E.¹², acciones comunitarias, celebraciones, reuniones de equipo frecuentes...

De entre las dieciséis prácticas que señala Pfeffer (1994) que permiten obtener una ventaja competitiva, en Starbucks se pueden observar la mayoría. Hace uso de incentivos para aumentar el rendimiento de sus empleados, los hace partícipes de la propiedad de la empresa, entrena y desarrolla habilidades, otorgando una participación entre ellos, que resulta en su empoderamiento. Se trabaja en equipos interdisciplinarios en los que rige la igualdad simbólica en el trato de las personas, con una comprensión de las diferencias salariales, promoción interna y perspectiva a largo plazo con prácticas debidamente medidas. Y, por último, la gran filosofía global que Starbucks usa para conectar las acciones individuales con el conjunto de toda la organización (Solórzano y Navío, 2016, p. 139).

La descentralización, la amplia comunicación y la intervención de los administradores favorecen que los objetivos de la compañía se conviertan en los objetivos de cada empleado, o también en otras palabras, los objetivos individuales de los trabajadores se alinean con los objetivos de Starbucks.

Esta multinacional practica un estilo de liderazgo servicial, centrado en la ayuda y el apoyo a sus empleados para que puedan ellos mismos desarrollarse como futuros líderes. Este enfoque, a menudo traducido como “empleados primero”, refleja la relación especial que adopta Starbucks con sus trabajadores como parte crucial de su estrategia. Se valora la inclusión, la colaboración y la

¹² C.A.F.E.: Programa sobre Prácticas de Equidad para el Café y el Agricultor.

diversidad, puestos en práctica mediante una participación activa de los partners a la hora de tomar decisiones. Esta autonomía otorgada a los empleados es posible gracias a programas de formación y una comunicación interna clara, que les capacita para asumir responsabilidades y liderar iniciativas. De este modo la empresa logra vivir en su día a día su misión de “nutrir el espíritu humano” y sus valores creando una cultura de pertenencia (Ferguson, 2025; Starbucks Coffee Company, s.f.).

Los empleados llevan consigo el llamado de ser embajadores de la marca, allí donde estén trabajando o incluso fuera de su trabajo. Tienen una identidad firme en Starbucks, se identifican con la empresa y sienten la responsabilidad de trabajar para la consecución de ese bien mayor. Starbucks conoce, entiende y se involucra en las necesidades de sus trabajadores. Un ejemplo de ello es el proyecto “College Success from Starbucks” dirigido a sus empleados a jornada parcial para apoyar económicamente su educación universitaria. Tras comprobar que el 70% de los baristas en Estados Unidos eran estudiantes o deseaban desarrollarse académicamente, la cafetería ha llevado a cabo esta iniciativa desde 2014.

La mentalidad de esta multinacional sigue el modelo de negocio Service-Profit Chain, propuesto por Heskett (1994). Este sistema se centra en los empleados, sosteniendo firmemente que, si estos están satisfechos, su calidad de trabajo será mayor y como consecuencia, la rentabilidad de la empresa aumentará. Se trata de una relación causa efecto realmente simple: empleados satisfechos, clientes satisfechos.

Así es como la compañía no sólo practica de manera muy intencional su responsabilidad social corporativa a nivel de sostenibilidad y medio ambiente, sino que se preocupa por la sociedad. Posee un compromiso con la comunidad ya sea a través de donaciones benéficas, colaboraciones con ONG e iniciativas para animar a sus socios a generar un impacto positivo en la comunidad como voluntarios (Pereira, 2025).

De esta manera Starbucks construye su valor de marca de forma progresiva, con un valor añadido poco común en otros negocios de su ámbito. Opera bajo una cultura de mercado con un claro objetivo: incrementar su número de tiendas por todo el mundo. No obstante, mientras mantiene esta posición,

cultiva una cultura de clan interior o familia, prestando atención a sus recursos humanos, sus necesidades y crecimiento. En el conocido marketing mix¹³, la quinta “P” de personal, es un elemento determinante a la hora de generar valor, y es así como incrementa la calidad del servicio y el compromiso de los empleados (González, 2021).

4. CONCLUSIONES

La empresa Starbucks ha ido desarrollando su modelo de negocio a lo largo de los años desde su fundación en 1971 como una pequeña tienda de cafés hasta la multinacional que es hoy en día. Este crecimiento ha venido acompañado de diferentes desafíos y cambios entre el personal directivo, ideologías y visión de la compañía. Gracias a Howard Schultz, quien fue capaz de ver el potencial de Starbucks, sobrevino un cambio total en la manera de estructurar este comercio. Este conocía el formato de las cafeterías europeas y desde el principio supo perfectamente cuál era el objetivo por alcanzar y la forma exacta que este debía tener.

La marca de la sirena ha llegado a extenderse por los cinco continentes y continúa su expansión con el objetivo de llegar a todos los vecindarios, y que la cultura de su café se convierta en una parte imprescindible de la vida de todas las personas. Para lograr esto, Starbucks consigue mimetizarse en cada país para crear un ambiente donde en los locales puedan sentirse bienvenidos y a gusto. Demuestra una genuina preocupación por conocer más a sus clientes y establecer con ellos una relación emocional. Más allá del café que ofrece, su producto es la experiencia única que vive el cliente desde el momento uno en el que entra a uno de sus locales. Es una empresa en la que el factor humano posee un valor transcendental, tanto los consumidores como los propios trabajadores.

Asimismo, como declara en su misión, su objetivo es mantener al mismo tiempo sus principios inquebrantables a medida que crecen. Actualmente, el tamaño que ha alcanzado requiere de una estructura bien definida para garantizar un control eficiente sobre cada área. La estructura matricial dual que

¹³ Marketing mix: Herramienta utilizada por las empresas para mejorar la demanda. (Producto, Precio, Plaza, Promoción)

utiliza le permite coordinar cada función según su ubicación geográfica, ya que en este caso cada región posee un cliente específico con gustos diferentes. A esta matriz se le añade una división complementaria distribuida en los productos que ofrece para así, adaptar mejor cada uno de estos a los consumidores locales.

El propósito moral común implantado a través de las diferentes estrategias y programas, han hecho posible un equilibrio entre la acción cooperativa de la empresa y la satisfacción del propósito personal de cada individuo perteneciente a Starbucks. Las personas no son meros seres económicos movidos por recompensas materiales, sino que cargan con sentimientos, experiencias y deseos. Starbucks ha triunfado en comprender las necesidades e inquietudes de su personal y pone en práctica esta motivación con diversos proyectos enfocados en un entorno laboral inclusivo, equitativo y comprometido con el medio ambiente.

Teniendo en cuenta el análisis expuesto, queda en evidencia que Starbucks optimiza al máximo toda ventaja competitiva que esté bajo su control, ya sea de naturaleza cultural o estructural. Además, es capaz de conservar su organización empresarial competitiva y orientada al mercado, sin dejar de incorporar el cuidado propio de una cultura de clan, asegurando una experiencia satisfactoria para el cliente.

Finalmente, es importante remarcar que a pesar de que el foco de este trabajo ha sido el estudiar más a fondo la estructura y cultura de la empresa, para obtener un análisis completo es necesario atender a todos los distintos aspectos tanto internos como externos para explicar mejor las razones del su éxito empresarial. De esta manera, valorando otros factores como los tecnológicos, económicos y comerciales se podrá otorgar un mayor respaldo a lo estudiado.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar Pérez, P., Cruz Covarrubias, L. P., Aguilar Cruz, P. D., y Garza Estrada, R. (2019). Branding en fidelización de clientes de Starbucks. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 23(1), 107– 125. <https://doi.org/10.17979/redma.2019.23.1.5458>

- Alaali, A. y Vines, J. (2020). *How Global Brands Manage the Localisation of Spatial Experiences – The Cases of Starbucks and IKEA. Proceedings of the Design Society: DESIGN Conference.*
- Bondarenko, P., Petruzzello, M. and Montevirgen, K. (2025). *Starbucks*. Encyclopedia Britannica. <https://bit.ly/4n3GP73>
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley
- Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.
- Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., y Lee, S. H. (2019). *Strategic management: Text and cases* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., y Sauerwald, S. (2024). *Strategic management: Text and cases* (11^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Durbin, D.-A. (2025). *Starbucks names Brian Niccol as new CEO*. AP News. <https://bit.ly/43w6GNf>
- Dudovskiy, J. (2022). *Starbucks organizational structure: A tall and divisional*. Research-Methodology.net. <https://bit.ly/4kLrfeW>
- Eisingerich B. Andreas, Park Whan C., Pol Gratiana, y Park Jason Whan (2013), *The role of brand logos in firm performance, Journal of Business Research*, Volume 66, Issue 2, 180-187, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.011>.
- Fariss, N. (2021). *Starbucks' dream of a global taste*. <https://doi.org/10.4324/9780367816742-13>
- Farr, S. (2017). *Starbucks: The Early Years*. HistoryLink.org. <https://bit.ly/4l9hG9w>
- Ferguson, E. (2025). *Starbucks' organizational culture & its characteristics*. Panmore Institute. <https://bit.ly/44hMOhd>
- González, J. A. (2021). *La quinta P del marketing: personal o de personas*. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 18(1), 33–42.

- Gracia, J. (s.f.). *Estructura matricial: Qué es, características, ventajas y ejemplos*. DiferenciaEntre.es. <https://diferenciaentre.es/estructura-matricial/>
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10ª ed.). Wiley.
- Guerras Martín, L. A., y Montoro Sánchez, Á. (2002). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Thomson.
- Guerras Martín, L. A., y Navas López, J. E. (2022). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (6ª ed.). Thomson Reuters Civitas.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., y Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Hivelr. (2024). The economics of Starbucks. Hivelr. <https://www.hivelr.com/2024/08/the-economics-of-starbucks/>
- Jones, G. R., y George, J. M. (2022). *Essentials of contemporary management* (9ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Kader, S. A. (2023). *Supply chain management processes and competitive advantage: The case of Starbucks*. ResearchGate. <https://bit.ly/45l9IW4>
- MarketingNews. (2022). Starbucks: “La generación ‘millennial’ es la que mayor peso tiene entre nuestros clientes”. MarketingNews. <https://bit.ly/4mjv786>
- Meyersohn, N. (2024). *A major shift at Starbucks is changing its personality*. CNN Business. <https://edition.cnn.com/2024/07/19/business/starbucks-mobile-orders-third-place/index.html>
- Navas López, J. E., y Guerras Martín, L. A. (2023). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa* (3ª ed.). Thomson Reuters Civitas.
- Pereira, D. (2025). *Responsabilidad social corporativa de Starbucks*. Business Model Analyst. <https://businessmodelanalyst.com/es/Responsabilidad-social-corporativa-de-Starbucks/>
- Perry, P. (2019). *Starbucks' organizational structure & culture*. Academia.edu. <https://bit.ly/45UwsfJ>
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Porter, M. E. (1991). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (J. E. Rodríguez, Trad.). CECSA. (Obra original publicada en 1980)
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide, Madrid
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (E. Bueno Campos, Pról.; M. E. Rosa, Trad.). Ediciones Pirámide. (Obra original publicada en 1985)
- Ramos, P. P. (2008). *Modelo organizativo en red: El diseño de las empresas del siglo XXI*. Prentice Hall Iberia.
- Segura, P. (2020). *Marketing tribal: ¿Qué es y por qué es importante?* Audiense. <https://bit.ly/3XYZ123>
- Solórzano García, M., y Navío Marco, J. (2016). *Diseño y cambio organizativo: Fundamentos y nuevos enfoques* (2ª ed.). Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Starbucks. (s.f.). *Starbucks official website*. Starbucks. <https://about.starbucks.com>
- Starbucks Corporation (2022). *Starbucks enters new era of growth driven by an unparalleled reinvention plan*. <https://bit.ly/3SUXQmm>
- Starbucks Coffee Company. (s.f.). *Partner networks*. <https://apacbenefits.starbucks.com/partner-support/partner-networks/>
- Starbucks. (s.f.). *Bean Stock*. <https://starbucksbeanstock.com/en-us/>
- Starbucks. (s.f.). *Corporate Governance*. <https://www.starbucks.com/about-us/corporate-governance/>
- Starbucks. (2023). *20 unique Starbucks destinations around the world*. <https://bit.ly/3G0ZG23>
- Starbucks. (2024). *C.A.F.E. Practices: Starbucks approach to ethically sourcing coffee*. About Starbucks. <https://bit.ly/3ZAq5k>

- Starbucks. (2025). *Message from Brian: Executive leadership team*. <https://about.starbucks.com/press/2025/message-from-brian-executive-leadership-team-changes/>
- Starbucks Coffee Company. (2024). *Starbucks announces new global leadership structure to accelerate company reinvention and elevate the brand*. Starbucks. <https://bit.ly/4jYgENr>
- Starbucks Coffee España S.L. (s.f.). *Nuestra responsabilidad*. Starbucks España. <https://www.starbucks.es/nuestra-responsabilidad>
- Starbucks Coffee Japan. (2025). *[Lanzamiento del "Ruby Chocolate Symphony Frappuccino" el 24 de enero (viernes): La segunda fase de San Valentín de Starbucks presenta un deslumbrante chocolate]*. <https://bit.ly/3GYCmCc>
- Starbucks Stories Asia. (2021). *The secrets behind Starbucks beverage innovations in Asia*. <https://stories.starbucks.com/asia/stories/2021/the-secrets-behind-starbucks-beverage-innovations-in-asia/>
- Statista. (2024). *Number of Starbucks stores worldwide from 2003 to 2024, by country*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/218366/number-of-international-and-us-starbucks-stores/>
- Suvattanadilok, M. (2024). *Market variables influence customer behavior toward coffee business growth*. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2329242.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., y Strickland, A. J. (2022). *Crafting & executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (23rd ed.). McGraw-Hill.
- Ventura Victoria, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Westberg, P. (2024). *The Starbucks story: From beans to billions*. Reviewed by K. Karlsson
- Westberg, P. (2024) Howard Schultz: *The king of coffee who transformed Starbucks*. Quartr. <https://bit.ly/4dg8Jlu>

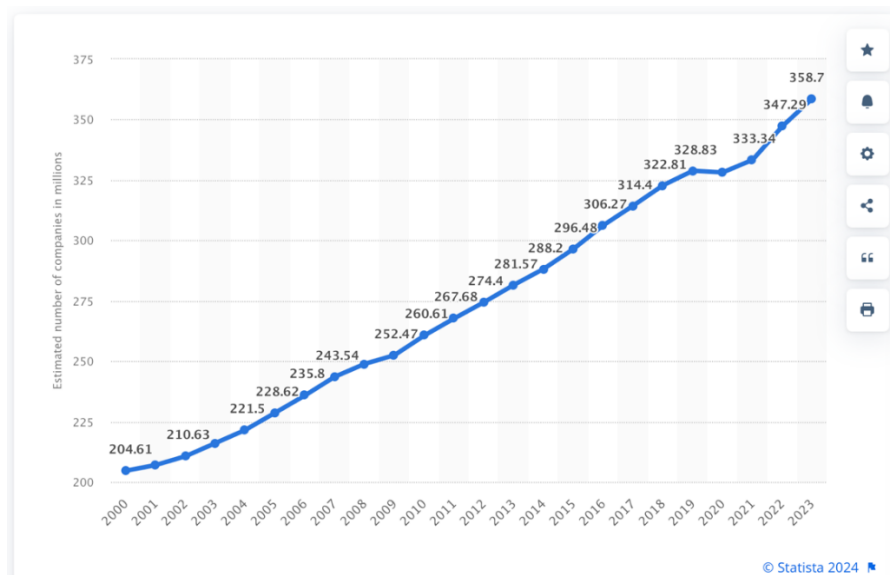
Zhang, B., y W. S. C. (2025). *Starbucks' critical success factors based on customer perception*. Highlights in Business, Economics and Management, 49, 104-119.

6. ANEXOS

Gráficas

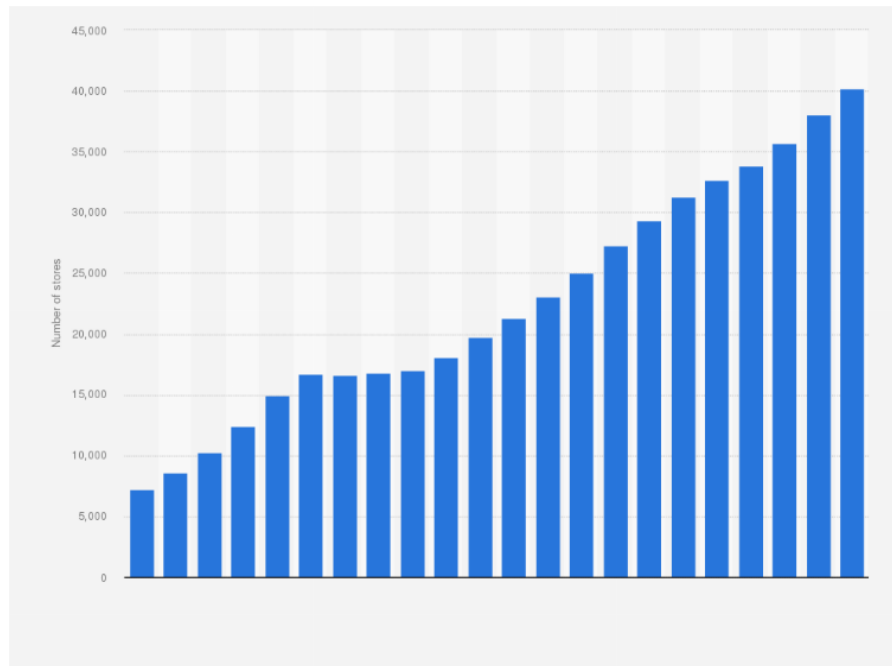
En este apartado se adjuntan las gráficas mencionadas en el cuerpo del trabajo sobre las que se extraen diferentes tipos de informaciones. Estas gráficas provienen de Statista.com y no son de elaboración propia.

Gráfica 1: Número estimado de empresas por todo el mundo desde 2000 hasta 2023



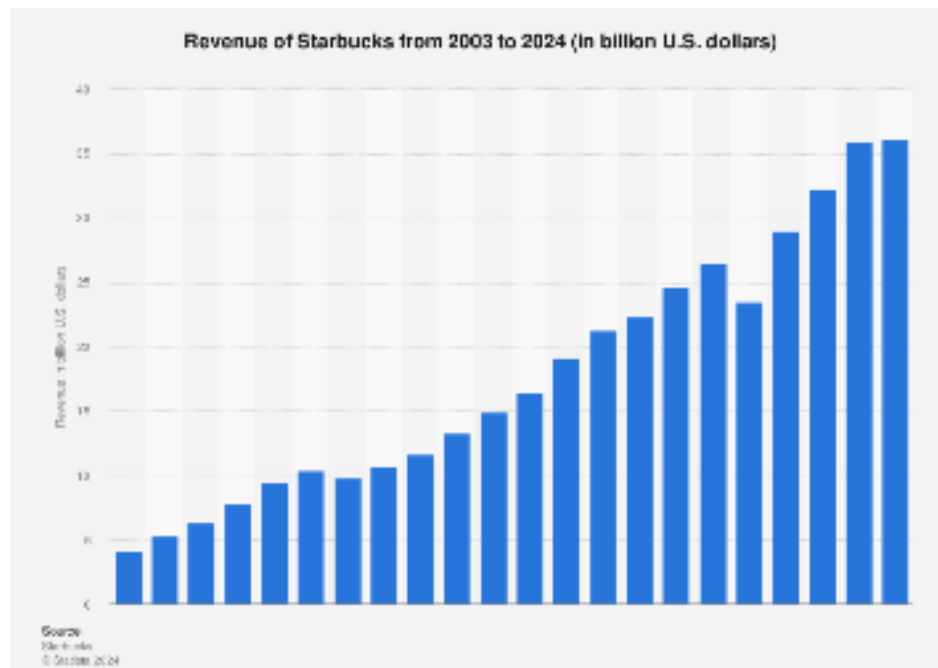
Fuente: Statista

Gráfica 2: Evolución anual del número de establecimientos de Starbucks en el mundo entre 2007 y 2024



Fuente: Statista

Gráfica 3: Ingresos netos de Starbucks a nivel mundial desde 2003 hasta 2024



Fuente: Statista