

<b>AÑO:</b>	<b>PERIODO:</b>
<b>MATERIA:</b>	<b>PROFESOR:</b>
<b>EVALUACIÓN:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>COMPROMISO DE HONOR</b>	
<p>Yo, ..... al firmar este compromiso, reconozco que el presente examen está diseñado para ser resuelto de manera individual, que puedo usar una calculadora <i>ordinaria</i> para cálculos aritméticos, un lápiz o esferográfico; que solo puedo comunicarme con la persona responsable de la recepción del examen; y, cualquier instrumento de comunicación que hubiere traído, debo apagarlo y depositarlo en la parte anterior del aula, junto con algún otro material que se encuentre acompañándolo. No debo, además, consultar libros, notas, ni apuntes adicionales a las que se entreguen en esta evaluación. Los temas debo desarrollarlos de manera ordenada.</p> <p><b>Firmo al pie del presente compromiso, como constancia de haber leído y aceptar la declaración anterior.</b></p> <p>"Como estudiante de ESPOL me comprometo a combatir la mediocridad y actuar con honestidad, por eso no copio ni dejo copiar".</p> <p>Firma: <b>NÚMERO DE MATRÍCULA:</b> _____ <b>PARALELO:</b> _____</p>	

**SELECCIONE LA RESPUESTA CORRECTA:**

(1 PUNTO CADA PREGUNTA)

**1. Cultura de servicio es:**

- El servicio que se presta a un cliente para la consecución de sus expectativas de desarrollo propio.
- La misión, visión y valores que enuncia la empresa de servicios desde sus más altos ejecutivos de acuerdo a las estrategias organizacionales.
- El conjunto de creencias y valores de las personas y empresas que tienen al cliente y sus necesidades en el centro de su actuación.
- Las necesidades y expectativas de los clientes que deben ser satisfechas como única forma de lograr resultados exitosos en el ámbito organizacional.

**Tomado de Schultz, H., & Gordon, J. (2013). *El desafío Starbucks: Cómo Starbucks luchó por su vida sin perder su alma.***

CAPÍTULO 1. La amarga copa de la verdad

Un martes por la tarde del mes de febrero de 2008 Starbucks cerró todas sus tiendas en Estados Unidos. Una nota explicaba la razón de 7 100 puertas cerradas: "Nos estamos tomando un tiempo para perfeccionar nuestro café. Preparar un gran café requiere práctica. Por eso nos estamos dedicando a perfeccionar nuestro oficio".

Solo unas semanas antes estaba en mi oficina de Seattle de reunión en reunión con el fin de arreglar con rapidez el montón de problemas que estaba empezando a aflorar en la empresa. Un equipo era el encargado de encontrar el modo de reciclar a ciento treinta y cinco mil baristas para que fueran capaces de preparar el espresso perfecto.

Preparar un espresso es un arte que requiere que el barista ponga todo su cuidado en la calidad de la bebida. Si se limita a hacer los movimientos maquinalmente, si a él o a ella no le importa el procedimiento y prepara un espresso de inferior calidad que resulta demasiado flojo o demasiado amargo, entonces Starbucks pierde la esencia de lo que hace cuarenta años se propuso alcanzar: inspirar al espíritu humano. Me doy cuenta de que estamos hablando de una simple taza de café a la que le estamos atribuyendo una elevada misión, pero eso es lo que hacemos los comerciantes.

Tomemos por ejemplo un zapato corriente o una navaja y les damos nueva vida, creyendo que lo que hemos creado posee el potencial de alterar la vida de los demás del mismo modo que alteró la nuestra.

Starbucks siempre ha pensado que su trabajo abarcaba mucho más que el simple hecho de servir café. Pero, si no somos capaces de ofrecer un gran café, perdemos la razón de nuestra existencia.

"Hemos analizado todas las opciones", me dijo el equipo. "El único modo de reciclar a todo el mundo antes de que finalice el mes de marzo es cerrar todas las tiendas al mismo tiempo".

Me recosté en la silla. Sería una decisión enérgica y ningún comerciante había hecho tal cosa.

"Es una gran idea", contesté, calibrando riesgos. Starbucks perdería varios millones de dólares en ventas y costes laborales. Eso sería inevitable. Nuestra competencia trataría de capitalizar nuestra ausencia e intentaría robarnos los clientes. Los críticos se regodearían, los cínicos nos despreciarían y el escrutinio de los medios, siempre impredecibles, sería humillante. En Wall Street, el valor de nuestras acciones podía caer en picado. Pero lo más peligroso de todo era que semejante reciclaje en conjunto sería percibido como un reconocimiento que Starbucks ya no era lo que había sido. Pero, si quería ser sincero conmigo mismo, esa era exactamente nuestra situación.

Apreté los dientes y miré a los integrantes del equipo. "Hagámoslo".

Me viene una palabra a la mente cuando pienso en nuestra empresa y en nuestra gente. Esa palabra es "amor". Amo Starbucks por todo lo que hemos intentado está empapado de humanidad.

De respeto y dignidad.

De pasión y alegría.

De compasión, comunidad y responsabilidad.

De autenticidad.

Estas son las piedras angulares de Starbucks, la fuente de nuestro orgullo.

Valorar las conexiones personales en un tiempo en el que tanta gente se dedica a sentarse a solas ante una pantalla, aspirar a construir relaciones humanas en una era en la que tantas cuestiones polarizan a tantos y actuar de un modo ético, aunque cueste más cuando todo el mundo busca producir más barato son pretensiones honorables y están en el alma de lo que hemos decidido hacer.

**CON BASE EN LA LECTURA ANTERIOR:**

(3 puntos cada pregunta)

- RESPONDA A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS (1 pto.)
- JUSTIFIQUE SU RESPUESTA EN MÁXIMO TRES LÍNEAS (1 pto.)
- ESCRIBA O PARAFRASEE ( escriba al pie de la letra la frase del pasaje entre comillas) **EL PASAJE DE LA LECTURA QUE JUSTIFICA SU RESPUESTA** (1 pto.)

1. En 2008, las acciones de la empresa habían caído y los clientes se estaban desencantando de su servicio. Explique qué pudo ocurrir con Starbucks.


2. Identifique tres tipos de usuarios de Starbucks.


3. Señale una necesidad y una expectativa del cliente de Starbucks.


4. Señale un tipo de barrera de la comunicación que pudo intervenir en el deterioro de la calidad del producto.


5. ¿La forma más efectiva de comunicar el mensaje a los baristas es cerrar todas las tiendas al mismo tiempo y proyectando videos de reentrenamiento? Justifique su respuesta.


6. Ejemplifique con el caso, tres características de los servicios.


7. Imagine a un cliente de Starbucks que descubre que el café de una tienda es diferente de la otra, ¿cómo podría reaccionar ante esta situación? Escoja un tipo de cliente, explique una de sus características y cómo tratarlo.


8. Para que el CEO de Starbucks haya tomado una decisión como esta, ¿qué medida para corregir situaciones difíciles, pudo haber empleado?


9. ¿Cuál es la misión de Starbucks de acuerdo a la lectura?

--


10. Identifique tres elementos de la cultura organizacional de Starbucks.


11. Señale una de las reacciones ante el cambio en la forma que estaba trabajando, que se observan en el texto y cómo se enfrentó.


12. ¿Qué característica identifica en un líder como Schultz? ¿De qué modalidad de poder se sirve él en la situación presentada y qué reacción generaría?


13. Seleccione una de las teorías de estilo de liderazgo y señale cuál aplicó Schultz en este caso.


### Turismo a lo largo y ancho del mundo

A muchas personas de todo el mundo les gusta viajar. ¿Y a usted? ¿Ha visitado otros países o espera hacerlo algún día? Para quienes hacen turismo internacional, las guías de consejos de viaje pueden resultar muy valiosas. Lonely Planet, una compañía australiana, se ha convertido en el punto de referencia en ese campo, al ofrecer guías de viaje precisas y actualizadas que han acompañado a miles de viajeros en sus recorridos por todo el orbe.<sup>71</sup> Originalmente, Lonely Planet fue una empresa familiar nacida por iniciativa del matrimonio formado por Tony y Maureen Wheeler. En 1971, cuando Tony concluyó sus estudios profesionales en Londres, él y su esposa decidieron embarcarse en un viaje de aventura antes de “sentar cabeza” y comenzar a trabajar de manera formal. Armada con un puñado de mapas, la pareja condujo a lo largo y ancho de Europa, antes de vender su automóvil

en Afganistán. A partir de ese punto, los Wheeler continuaron su viaje utilizando autobuses locales, trenes y embarcaciones, o pidiendo rides, ya que debían ajustarse a un presupuesto diario de 6 dólares australianos. Su viaje de nueve meses de duración los condujo por Pakistán, Cachemira, India, Nepal, Tailandia, Malasia, Indonesia y, finalmente, Australia. Según cuentan, llegaron a Sídney un día después de la Navidad de 1971, con un remanente de sólo 27 centavos de dólar. Su plan era trabajar en la ciudad hasta reunir lo suficiente para comprar los pasajes de avión que les permitirían regresar a Londres.

Sin embargo, pronto se dieron cuenta de que había muchas personas interesadas en conocer sus experiencias de viaje. Animados por sus amigos, Tony y Maureen comenzaron a trabajar en una guía de viaje titulada A través de Asia con gastos mínimos. Una semana después de publicar y colocar el libro de 96 páginas en una librería de Sídney, la pareja había logrado vender 1 500 ejemplares; había nacido la compañía Lonely Planet. Los Wheeler financiaron su segundo viaje por Asia con las utilidades generadas por su primer libro y luego publicaron una nueva guía, Sureste asiático para mochileros (con presupuesto limitado). Una serie de guías de viaje básicas, escritas por Tony y Maureen, produjo los ingresos suficientes como para cubrir sus propios recorridos y los gastos de publicación, pero sin darles ganancia alguna. Su decisión de producir una guía de viaje a la India de 700 páginas casi los lleva a la bancarrota, pero la obra se convirtió en un éxito inmediato, dándole a Lonely Planet la estabilidad financiera para seguir en marcha. Finalmente, los Wheeler podían darse el lujo de contratar editores, cartógrafos y redactores, todos los cuales trabajaban como colaboradores independientes en proyectos de equipo individuales. Entonces, ¿cómo produce Lonely Planet sus guías de viaje? Trabajando en equipo.

Cada editor comisionado (EC) tiene bajo su responsabilidad un área geográfica y se ocupa de conseguir autores que generen contenido regional para los productos de viaje digitales e impresos de la editorial. Los CE investigan a detalle cada uno de los destinos turísticos para descubrir en ellos todo lo que los viajeros quieren hallar, es decir, aquello que está de moda o es interesante. Asimismo, reciben aportaciones de especialistas y expertos regionales. Con base en la información obtenida, los CE redactan una sinopsis y la entregan a redactores profesionales que trabajan por proyecto. Éstos hacen mucha labor de investigación antes de realizar el viaje por sí mismos, llevando consigo la sinopsis, un cuaderno en blanco y una computadora portátil para realizar un diligente trabajo de campo en el destino que les ha sido asignado. Concluida la investigación, comienza la redacción del manuscrito, mismo que debe estar listo en una fecha predeterminada. El manuscrito pasa entonces a manos de los CE y los editores que trabajan en la sede central de Lonely Planet, en donde es sometido a una revisión para asegurarse de que cumple con los estándares de la empresa en términos de estilo y calidad.

Los cartógrafos crean nuevos mapas a partir del material generado por los autores. Por su parte, los diseñadores de interiores trabajan con los editores para conjuntar el texto, los mapas y las imágenes. El equipo de diseño y los investigadores de imágenes crean la portada y las secciones de fotos. Un lector de pruebas se cerciora de que no existan errores ortográficos, tipográficos o de diseño. Luego el libro es enviado a impresión y encuadernación y, finalmente, a las librerías para su venta. Desde que fuera publicada su primera y muy modesta guía de viajes, Lonely Planet Publications ha crecido hasta convertirse en la editorial independiente de guías turísticas más grande del mundo. En un momento dado, Tony y Maureen se percataron de que necesitaban un socio con los recursos necesarios para seguir desarrollándose, sobre todo en el área digital del negocio. Así, BBC Worldwide adquirió una participación de 75 por ciento de la empresa en octubre de 2007 y, en 2011, el 25 por ciento restante.

**PREGUNTAS DE ANÁLISIS (5 puntos cada pregunta)**

1. ¿Qué retos implica la creación de un equipo eficaz en una organización cuyo personal está conformado por profesionales independientes? ¿Qué podrían hacer los gerentes para enfrentar tales desafíos?
2. ¿Por qué cree que el trabajo en equipo es crucial para el modelo de negocios de Lonely Planet?