

Explicación de la Técnica de resolución de problemas START

Las STAR son herramientas efectivas para conseguir o dar descripciones completas de lo que hizo o hará alguien en una organización de negocios o situación personal.

Componentes de la Start:

1. **Situación** (¿Qué pasa? ¿Qué ocurre? ¿Por qué ocurre?)

Cada acontecimiento o comportamiento humano debe incluir información acerca de las circunstancias específicas de la acción de una persona que labora en una empresa. Se hace en un párrafo y se requiere ser específico (ir al grano). Identificando correctamente la causa será más fácil encontrar la solución y por ende tomar una decisión efectiva.

2. **Tarea** (¿Qué hacer?): En un párrafo de máximo 3 renglones se explica cuál es la tarea (s) a desarrollar ante la situación que enfrenta el Gerente en su empresa.

3. **Acción** (¿Qué hacer y como hacerlo?):

Una acción es algo que se dice o hace (o no se dice o no se hace) para efectuar una tarea. Una acción puede incluir cumplir con una tarea, planear un cronograma o interactuar con los demás. Se presentan con bullets.

4. **Resultados** (¿Cuál es o será el efecto de la acción tomada?)

Un resultado es el producto de la acción que se emprende (o no). Es el cambio producido por las acciones o por la inacción de una persona. Los resultados deben **cuantificarse** (expresar con números los porcentajes de crecimiento o decrecimiento) en términos de Ventas, Utilidades, Participación de Mercados y Responsabilidad Social. Si el caso no aporta los resultados ustedes deben investigar en Internet para complementar la información.

A través del proceso, la gente usa STAR para describir y discutir comportamientos de manera periódica. Las STAR tienen un fuerte impacto sobre la calidad de la retroalimentación.

Ejemplo de un CASO EXCELENTEMENTE resuelto:

Coca-Cola Zero

1. **Situación:**

Existe una preocupación creciente del mercado meta hacia la salud y la nutrición, que resulta en la demanda hacia productos con bajos contenidos de azúcar; sin embargo, con la oferta de la empresa, se estaba dejando de lado a un importante

segmento del mercado: el masculino. Esto porque los hombres desistían de beber Diet Coke porque estaba asociada hacia las mujeres y no estaban conformes con su sabor. Esto estaba reduciendo las ventas de la compañía.

2. Tarea:

Desarrollar una nueva bebida baja en calorías que satisfaga las necesidades de la población masculina preocupada por la salud, con las características que demandan.

3. Acciones:

- Investigar en mercados, para encontrar tanto las razones por las cuales la población masculina con deseos de cuidar su salud rechaza la Diet Coke como los atributos que busca en una gaseosa dietética.
- Investigar en innovación en edulcorantes artificiales, para encontrar la manera de desarrollar un producto dietético que se aproxime al sabor de la Coca-Cola original.
- Desarrollar el producto con base en los avances obtenidos en edulcorantes artificiales.
- Realizar una campaña de comunicación efectiva, con base en la investigación de mercados realizada, que incluya un nuevo concepto asociado al producto (Línea gráfica, nombre, empaque, etc.) y evidencie sus beneficios y atributos, para así posicionarlo en el mercado de bebidas gaseosas saludables.

4. Resultados:

- Éxito global en el lanzamiento de la Coca-Cola Zero en el 2005. El reporte anual del año 2006 indica que se vendieron más de 100 millones de botellas en el mundo. En Australia fue un éxito, evidenciado en que se vendieron 3 veces más el número de cajas esperado durante su primer año. En Estados Unidos no se cumplieron con las expectativas de la compañía; en el 2005 solo representó el 1% de las ventas en supermercados de la compañía.
- Con la reintroducción en Estados Unidos en el 2007, la bebida ha alcanzado el éxito rotundo. Un artículo del año 2010 de The Atlanta Journal Constitution establece que para entonces había tenido crecimiento de doble dígito en sus ventas durante 17 cuatrimestres seguidos y ya se vendía en más de 130 países.
- El crecimiento de las ventas totales de la empresa se sigue dando hasta la actualidad; han crecido un 15,77% desde el 2010. De acuerdo con su reporte financiero al final del año 2012, el volumen total de ventas de Coca-Cola Zero tuvo un crecimiento anual cercano a dos dígitos. Para el primer trimestre del 2013, sus ventas crecieron un 3%; sin embargo, sus utilidades han decrecido desde el 2010 en un 23,48%.
- De acuerdo con Katie Bayne, directora de mercadeo, el producto tiene un gran potencial lo cual se ha evidenciado con la alta inversión que ha realizado la compañía. Recientemente anunció el lanzamiento de una versión sin cafeína debido a la alta popularidad de estas bebidas, y con el propósito de que se pueda beber “a cualquier hora”.

5. Bibliografía utilizada:

Documento de guía para la elaboración de STAR proporcionado por el profesor. Lamb, Hair y McDaniel. *Marketing*. Editorial Cengage Learning. Décimoprimer edición, México 2011. Páginas

McWilliams, J. (2010) *Coke Zero becomes a hero for Coca-Cola Co.* ACJ. Recuperado el 24 de abril del 2013 en <http://www.ajc.com/news/business/coke-zero-becomes-a-hero-for-coca-cola-co/nQkHh/>

The Coca-Cola Company (2005). Reporte anual del año 2006. Recuperado el 24 de abril del 2013 de http://assets.cocacola.com/ff/e4/bca3f1b04709b432ca88788b9618/koar_06_2006_review.pdf.

The Coca-Cola Company (2006). Reporte anual del año 2005. Recuperado el 24 de abril del 2013 de http://assets.cocacola.com/7a/98/07658d8a43038fe7d852c1a42fd8/koar_05_complete.pdf.

The Coca-Cola Company (2012). Reporte anual del año 2012. Recuperado el 24 de abril del 2013 de <http://www.coca-colacompany.com/press-center/press-releases/thecoca-cola-company-reports-full-year-and-fourth-quarter-2012-results> y de http://assets.cocacola.com/9a/50/f56e7b17483890521c2dd8a3cee8/2012%20Q4%20Earnings%20Release_FINAL.pdf

The Coca-Cola Company (2013) *Day or Night, New Caffeine Free Coke Zero Helps Fans Enjoy Their Favorite Drink at Any Time*. Recuperado el 24 de abril del 2013 de <http://www.coca-colacompany.com/press-center/press-releases/day-or-night-newcaffeine-free-coke-zero-trade-helps-fans-enjoy-their-favorite-drink-at-any-time>

The Coca-Cola Company (2013). Reporte del I Trimestre 2013. Recuperado el 24 de abril del 2013 de <http://assets.cocacola.com/c8/1b/08fe8ee24d2483a56d32753203c1/first-quarter-2013-financialresults-pdf.pdf>

Yahoo! Finance (2013) Recuperado el 24 de abril del 2013 en <http://finance.yahoo.com/q/is?s=KO+Income+Statement&annual>