

EDP UNIVERSITY OF PUERTO RICO, INC.
RECINTO DE HATO REY
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON
CONCENTRACION EN GERENCIA ESTRATEGICA

ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE LA COMPANIA STARBUCKS

REQUISITO PARA EL GRADO DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CON CONCENTRACION EN GERENCIA ESTRATEGICA

DICIEMBRE 2019

PREPARADO POR:
MARISOL DIAZ ACEVEDO

Sirva la presente para certificar que el Proyecto de Investigación titulado:

ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE LA COMPANIA STARBUCKS

Preparado por:

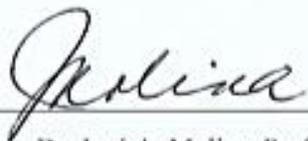
MARISOL DIAZ ACEVEDO

Ha sido aceptado como requisito parcial para el grado de:

Maestría en Administración de Empresas con Concentración en Gerencia Estratégica

Diciembre 2019

Aprobado por:



Dr. José A. Molina, Profesor

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por brindarme los dones necesarios para llegar a este punto culminante, conducente al Grado de Maestría en Gerencia Estratégica. Igualmente, por ayudarme a estudiar extendidas horas llenas de cansancio, tanto en momentos de salud como de enfermedad. A mi familia y a mi hijo Alexander Sebastian por el maravilloso apoyo que me brindan y me motivan a continuar adelante, los amo con todo el corazón. Al Dr. José A. Molina quién ha sido mi mentor durante toda la preparación de Maestría. Ha sido un privilegio contar con tal fuente de sabiduría y conocimiento.

Índice

Dedicatoria	ii
<i>Lista de Ilustraciones</i>	v
Introducción	1
Historia: Origen e idea	2
Fundadores:	2
<i>Jerry Baldwin</i>	2
<i>Zev Siegl</i>	2
<i>Gordon Bowker</i>	3
Nombre de la compañía	3
Primera tienda	4
Misión	4
Visión	5
Ideas nuevas y cambios	5
Competencia	6
Mercadeo	7
Materia Prima	8
Control de calidad	8
Recursos Humanos	9
<i>Bean Stock Plan</i>	9
Agricultores	10

<i>Hacienda San Pedro</i>	11
Crecimiento y expansión internacional	12
Estrategias Gerenciales	13
<i>Cronología</i>	13
Starbucks en Puerto Rico	15
Análisis PESTEL	18
Dimensión Política	18
Dimensión Económica	19
Dimensión Socio-Cultural	19
Dimensión Tecnológica	20
Dimensión Ecológica	20
Dimensión Legal	21
Análisis FODA	21
Fortaleza	21
Oportunidades	22
Debilidades	22
Amenazas	22
Matriz BCG: <i>Análisis del Boston Consulting Group</i>	22
Las cinco fuerzas de Porter	23
Hallazgos	24
Conclusión	25
Recomendaciones	26
Referencias	27
APENDICE	28

Lista de Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Lododix (2018). Evolution of the Starbucks Logo [Imagen Digital].</i>	<i>7</i>
<i>Ilustración 2. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter, 2019.</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 3. Díaz, M. (2018). Starbo Camp. Caso19: Starbucks (Trabajo de Maestría). EDP University, PR.</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 4. Starbucks. (1971). Primera tienda [Fotografía]. Recuperado de</i> <i>http://assets.starbucks.com/promo%2Fembajadores-cafe-colombiano</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 5. Agtron Inc. Agtron Analyzar Solutions [Fotografía]. Recuperado: www.agtroninc.com</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 6. Brown, N. (2014). Cupping at Starbucks [Fotografía]. Roast Magazine. Recuperado:</i> <i>www.dailycoffeenews.com</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 7. knomea (2018). Number of Starbucks Stores Globally 1992-2018. Recuperado de www.knomea.com</i>	<i>30</i>
<i>Ilustración 8. Café Museo, Hacienda San Pedro. 2019.</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 9. Transporte antiguo de Hacienda San Pedro</i>	
<i>Ilustración 10. Mural, Hacienda San Pedro, 2019.</i>	<i>31</i>
<i>Ilustración 11. No lo dejes caer. Starbucks, 2019</i>	<i>32</i>
<i>Ilustración 12. Matriz BCG: Análisis del Boston Consulting Group, 2019.</i>	<i>33</i>

Introducción

El objetivo de este estudio del caso de *Starbucks Coffee Company* es evaluar las estrategias de negocio que llevaron a la compañía de restaurantes Starbucks a convertirse en uno de los restaurantes de café más exitosos en el mundo.

En el estudio de este caso y como parte de la revisión de literatura se dará a conocer el trasfondo histórico de la compañía. Se explica el origen, inicios, primeros productos y servicios de la empresa. De igual forma se analiza cómo se fueron diversificando dichos productos y servicios. Se incluyen los principios empresariales reflejados en la misión y visión de la compañía. Igualmente, se puede apreciar su progreso y expansión, alcanzando un número exitoso de establecimientos Starbucks alrededor del mundo. Se incluye la llegada de Starbucks a Puerto Rico y sus historias de compromiso con los agricultores de nuestro país. Este compromiso fue grandemente demostrado tras el paso del devastador Huracán María en el año 2017. Dicho huracán formado con fuerzas de huracán categoría 5 destruyó muchos hogares, negocios y cultivos de café.

Además, en conceptos de Gerencia estratégica, se añaden los análisis de la 5 Fuerzas de Portes y la Matriz BCG del *Boston Consulting Group*. Se presenta la recopilación de los diferentes retos que tuvo que enfrentar la compañía a través de los años y las estrategias utilizadas para superarlos. Estas diferentes estrategias sirven de modelo para otras compañías que pudieran pasar por situaciones similares.

Historia: Origen e idea

El origen de la compañía Starbucks se remonta al año 1971 en el momento en que los fundadores abren la tienda de café en Seattle. La idea surge de los fundadores, quienes eran vecinos y compañeros universitarios que decidieron emprender en la industria del café. A continuación, se presentan datos de los fundadores Jerry Baldwin, Zev Siegl y Gordon Bowker.

Fundadores:

Jerry Baldwin

Aprendió sobre la industria de café con Alfred Peet, quien era dueño de Peet's Coffee & Tea. Starbucks en su primer año, le compraba los granos de café tostado a Peet's. En 1984 Peet puso la compañía en venta y Baldwin dirigió un grupo de inversionistas para la adquisición. En 1987 vendió sus intereses en Starbucks.

Baldwin también ejerció como director y fundador del *Technical Standards Committee of the Specialty Coffee Association of America*, presidente de *Association Scientifique International du Cafe (ASIC)*, y ejecutivo de *Coffee Quality Institute*. Él fue reconocido con Lifetime Achievement Award por Specialty Coffee Association of America. Él es director of TechnoServe, organización sin fin de lucro NGO que trabaja en América Latina y África.

Zev Siegl

Zev Siegl es un emprendedor que, en 1971, junto a Jerry Baldwin y Gordon Bowker fundó la tienda original de Starbucks Coffee, en Pike Place Market, Seattle. Siegel, maestro de

historia, era el único empleado pagado en los primeros días de la compañía. En 1980 vendió su parte del negocio, que al momento se había extendido a 4 tiendas.

Gordon Bowker

Emprendedor que comenzó como escritor y co-fundador de Starbucks. Luego fue dueño de Peet's Coffee & Tea y de Redhook Ale Brewery. Los cofundadores le dan el crédito por la idea del nombre Starbucks y de cambiar el color principal del logo del marrón a verde en 1987, en honor a su Alma Mater, la Universidad de San Francisco.

Nombre de la compañía

Según relata el cofundador de Starbucks Zev Siegl en una entrevista que fue televisada por el canal The Biography Channel, el nombre de Starbucks surge inicialmente gracias a su cofundador Gordon Bowker. Según explica (Siegl, 2016), Bowker se encontraba observando el mapa de la zona de Seattle y encontró identificado el Starbo Camp, un antiguo campo minero en Mount Reiner. Tras dirigir la atención de todos a este histórico e interesante lugar, les surge la idea de utilizar el nombre de Starbucks personaje importante de la novela Moby Dick escrita por el novelista Herman Melville (*Ver Ilustración 3, Apéndice*).

Primera tienda

La compañía fue inicialmente registrada como Starbucks Coffee, Tea and Spices. Los jóvenes fundadores emprendedores fueron orientados en el proceso del tostado de café, por el suplidor de café Alfred Peet, propietario de Peet's Coffee & Tea Company quien estableció su compañía en Berkeley California en los años '60. Starbucks refleja el movimiento de regresar a los alimentos preparados de forma natural, desarrollando un producto de mayor frescura y calidad. Estableciendo así la primera tienda con apertura al consumidor en el año 1971, la misma fue ubicada en la zona costera y comercial al oeste de Seattle, Washington. La tienda fue diseñada por los fundadores quienes le construyeron todos los inmuebles y los letreros para el interior y exterior de la tienda. Durante esos años, la municipalidad local se encontraba en la restauración del mercado público conocido como *Pike Place Market*. Con la restauración de la zona, la llegada de comerciantes y turistas, la tienda fue convirtiéndose en un punto de interés para los visitantes (*Ver Ilustración 4, Apéndice*).

Misión

Inspira y nutre el espíritu humano: Una persona, una taza y una comunidad a la vez.

“Inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time.”

Visión

Posicionar a Starbucks como el principal proveedor de cafés finos del mundo mantenemos nuestros principios inquebrantables mientras crecemos.

“Establish Starbucks as the premier purveyor of the finest coffee in the world while maintaining our uncompromising principles while we grow”

Ideas nuevas y cambios

Con la llegada del actual presidente de Starbucks, llegan igualmente nuevas ideas para la compañía. Howard Schultz, inicialmente trabajaba como vicepresidente de operaciones para Hammarplast, empresa sueca de artículos del hogar que vendían en EU. En sus ventas de cafeteras observó, que tenía mucha demanda de cafeteras europeas en Seattle, por lo que fue a visitar dicha ciudad. Así entró a Starbucks en Pike Place Market de Seattle en 1981, donde degustó su primera taza de café gourmet de Starbucks. Con una prensa francesa de café indonesio de Sumatra fue que comenzó todo. Luego se unió a la firma en 1982, como Director de Operaciones y Mercadeo, cuando Starbucks tenía sólo cuatro tiendas.

Un año más tarde, en 1983, Howard viajó a Italia donde quedó cautivado con las barras de café italiano y el romance de la experiencia del café. Tuvo una visión de llevar la tradición de café italiano a América. Quería crear un lugar para la conexión humana, la conversación y sentido de comunidad - un tercer lugar entre el trabajo y el hogar. Salió de Starbucks por un corto período de tiempo, preparó un plan de negocios, grabó cafés italianos y buscó inversionistas para iniciar sus propias cafeterías Il Giornale en 1986. Las cafeterías Il Giornale

tuvieron éxito y en 1987 Schultz compró Starbucks por 4 millones de dólares. Es entonces, que las cafeterías Il Giornale cambian su nombre a Starbucks.

Desde el principio, Howard se propuso construir un tipo diferente de empresa. Uno que trae un sentido de humanidad y demuestra respeto y dignidad.

Competencia

En Estados Unidos, en 2012, la especialidad del café representaba 37% del total de tazas de café consumidas y casi 50% de todos los ingresos del café. Aunque ese país fue el mayor comprador de café sin tostar en el mundo en 2012 los mercados emergentes tuvieron un fuerte crecimiento (Schilling, 2013).

Starbucks mantiene su crecimiento estable ante la presencia de los competidores. Entre los competidores en este segmento de la industria del café, se encuentran Caribou Coffee, Dunkin' Donuts y McDonald's. De estos competidores el Caribou Coffee contaba con productos y servicios muy similares a los de Starbucks ya que sus tiendas están diseñadas para recrear el ambiente del interior de una cabaña de montaña, vender café, productos horneados y suministros de elaboración de café. El otro competidor fuerte de Starbucks es McDonald's al integrar las tiendas cafeterías McCafé. Los productos de elaboración y entrega del café McCafé fue integrado a los restaurantes de comida rápida en todo el mundo. Con este servicio McDonald's ofrece a los clientes un servicio accesible y rápido de distribución de café. En el caso del competidor Dunkin' Donuts adquirió presencia en este segmento al diversificar su producto, ofreciendo bebidas expreso a partir del año 2013.

Mercadeo

Concerniente a mercadeo, la empresa gasta menos en publicidad que la competencia. En lugar de hacer gastos publicitarios excesivos, invierten en localizar sus tiendas en lugares muy visibles. Igualmente enfocan sus esfuerzos en la innovación de su menú y en desarrollar Starbucks como una marca icónica en la industria del café. El logotipo de Starbucks ha evolucionado con el paso de los años según la necesidad de imagen de la compañía. El logo original fue un grabado en madera nórdica del siglo XVI de una sirena con su pecho descubierto. Luego como estrategia de mercadeo decidieron cambiarlo a un modelo con el cabello suelto cubriéndole el pecho para así entrar en secciones de mercado de países más conservadores. A continuación, se muestra cómo ha evolucionado el logo Starbucks con el paso de los años:

Evolution of the Starbucks logo



Ilustración 1. Lododix (2018). Evolution of the Starbucks Logo [Imagen Digital].

Recuperado de www.logodix.com/logos/291591

Materia Prima

A diferencia de la mayoría de los minoristas especializados en el café, Starbucks tuesta sus propios granos en sus instalaciones de tostado en California, Nevada, Pennsylvania, Carolina del Sur, Washington y Países Bajos. El café se tuesta de 12 a 15 minutos al horno, mientras los tostadores verifican que esté perfectamente listo.

Los tostadores son entrenados por más de un año y ser elegidos tostadores en la empresa, se considera un gran honor.

Control de calidad

Con relación a la calidad del producto, se puede identificar en el caso Starbucks que la empresa es exigente en el proceso de obtención del grano y en la elaboración de mezclas para obtener el balance adecuado de sabor, cuerpo y acidez, sometiendo las mezclas a un proceso de ‘catación’, similar a la cata de vinos para garantizar una mayor calidad. Siguiendo el propósito de mejorar la calidad del producto, en año el 1992, Starbucks estratégicamente desarrolló una propuesta para adquirir café Nariño Supremo. En ese entonces, este café colombiano era dominado por Europa Occidental, por lo que Starbucks decidió colaborar con un molino en el pueblo de San Juan de Pasto a cambio de la compra total de la producción. La empresa tuesta su café y el color de los granos se prueba en un analizador de células sanguíneas. Si la muestra se considera imperfecta, se descarta todo el lote (*Ver Ilustraciones 5 y 6, Apéndice*).

Recursos Humanos

Los programas de capacitación de Starbucks son extensos con al menos 24 horas de clase que cubren desde la historia del café hasta talleres de elaboración de café. Además, preparan a los empleados para brindar un excelente servicio al cliente. La empresa adiestra cabalmente a sus empleados ya que son uno de los recursos claves para cumplir uno de los propósitos de la empresa; Darle al cliente más que una taza de café, una experiencia que los invite a regresar.

Schultz piensa que empleados felices son la clave para la competitividad y el crecimiento (Schilling, 2013). Razón por la cual, Starbucks mantiene su cultura corporativa de empoderamiento, con beneficios de empleados excepcionales.

El paquete de beneficios aplica a los empleados a tiempo completo y parcial. Este incluye: seguro de gastos médicos, dentales, de visión y discapacidad. Así como, derecho a vacaciones y días festivos pagados, programas de asistencia al empleado, plan de ahorro 401k y plan de opciones sobre acciones: Bean Stock Plan.

Bean Stock Plan

Este beneficio fue establecido en agosto de 1991, convirtiendo a Starbucks en la primera empresa en ofrecer acciones de manera unilateral a todos los empleados.

Ofrece al empleado 20% cada año. Este plan requiere la gestión de Starbucks para obtener una exención de la *Security Exchange Commission*, ya que cualquier empresa con más de 500 accionistas reporta sus resultados financieros de manera pública, un proceso costoso que revela información valiosa a los competidores (Schilling, 2013).

Durante la investigación de este estudio se encuentra información actualizada donde la compañía Starbucks explica a sus empleados en material audiovisual, los detalles del Bean Stock Plan. Según la compañía, el Plan comprende un periodo de dos años, donde en el primer año el empleado adquiere el 50% de sus valores y en el segundo año, el otro 50%. Al momento en que el empleado adquiere el 100% de sus valores en el segundo año, puede decidir entre vender o conservar sus acciones (Starbucks, 2019).

Agricultores

En 1995, Starbucks se convirtió en el primer importador en implementar un código de condiciones mínimas de trabajo. Las directrices de la empresa establecen proveedores en el extranjero para pagar los salarios y beneficios que hicieran frente a las necesidades de los agricultores y sus familias. Este movimiento sentó un precedente para otros importadores agrícolas. Por tanto, la empresa fue elogiada por los activistas de derechos humanos de todo el mundo.

Starbucks al trabajar con *Conservation International*, introdujo nuevas pautas éticas de abastecimiento de café. Promovió sus prácticas de *Equidad Café y Agricultores (CAFÉ)*, que ofrece estándares medibles de factores como la transparencia económica, condiciones humanas y justas de trabajo, conservación de agua y de la energía (Schilling, 2013).

Starbucks Puerto Rico realiza recogidos de café en una de las fincas de café más productivas de nuestra isla. A continuación, comparto los datos históricos recopilados de la Hacienda San Pedro.

Hacienda San Pedro

La historia del café hacienda San Pedro se remonta a los finales del siglo XIX cuando llega a nuestras orillas un joven español de 13 años con una sola maleta y mil sueños. Emeterio Atienza era un excelente trabajador que en muy poco tiempo llegó a alcanzar la posición de mayordomo y luego capataz de una de las más prestigiosas haciendas de café de Puerto Rico. Además de trabajar la tierra, Emeterio se desempeñaba como maestro de agricultura logrando ganar el respeto de los demás caficultores por su sabiduría, perseverancia y su buen corazón. En el año 1930 y uno luego de años de arduo trabajo y dedicación constante, don Emeterio finalmente logro comprar su propia finca en el barrio Coabey de Jayuya y la bautizó con el nombre de Hacienda San Pedro. Todas las mañanas al amanecer salía a caballo con sus siete hijos a recorrer la finca para revisar la florecida de los árboles de café inspeccionándolos uno por uno. Cada árbol de café tenía su propio nombre, tradición que continuó su hijo menor Alberto y que aún practica hasta el sol de hoy su nieto Roberto Atienza, honrando una larga tradición familiar que comprende a cuatro generaciones de la familia Atienza (Hacienda San Pedro, 2019).

El café Hacienda San Pedro todavía se cultiva, se recoge a mano y se elabora con el mismo cuidado artesanal que se hacía en la época de don Emeterio, hasta el secado del café se realiza en bombos antiguos que llevan más de 100 años en la finca. Es tanto el amor y respeto que siente don Roberto por este café, que durante las horas críticas del secado del café pasa las noches en vela al lado de los bombos al igual que hizo su abuelo, esperando a que el café esté listo para ser descargado. Cuentan que tan afinado es el oído de don Roberto que aún dormido se levanta al momento de escuchar el sonido que emerge del café secado a la perfección. Para

Roberto Atienza cuidar personalmente los detalles es realizar el sueño de su abuelo, llevando al mundo el mejor café de Puerto Rico, quizás por esa razón se ha oído decir a familiares y vecinos que a veces de madrugada se siente rondando la finca montado a caballo por un camino que llega a las faldas de los Tres Picachos el murmullo lejano de una voz alegre que va cantando y saben que por ahí con gran orgullo va don Emeterio (Hacienda San Pedro, 2019).

La compañía Starbucks le compra café a la Hacienda San Pedro y también participa del programa No lo dejes caer de Starbucks. En dicho programa participan voluntarios que participan en el recogido de café. A continuación, se presentan algunas imágenes del programa más reciente de ‘No lo dejes caer 2019’ (*Ver Ilustración 11, Apéndice*).

Crecimiento y expansión internacional

Inicialmente, Schultz profesó una estricta política de lento crecimiento para mantener estabilidad. Incluso rechazó ofertas de inversionistas argumentando que era importante para la integridad de la empresa mantener en su propiedad todas las tiendas. Se tomó como estrategia dominar el mercado, desplazando imitadores, antes de fijar la atención en el extranjero. En el apéndice se puede encontrar la gráfica de globalización con los datos hasta en año 2018.

La combinación de productos de alta calidad, buen servicio, marca bien administrada y reputación de responsabilidad social hizo que la empresa fuera atractiva para consumidores e inversionistas.

Estrategias Gerenciales

Según el caso Starbucks, 2013 por Melissa A Schilling de la Universidad de Nueva York se identifican varias situaciones que manejó la compañía Starbucks, mediante cambios administrativamente estratégicos para enfrentar las adversidades.

En sus inicios las cafeterías duplicaron sus pérdidas a 1.2 millones de dólares en el año fiscal de 1989-1990 ya que los gastos generales y de operación se dispararon con la expansión. Schultz se mantuvo firme en su propósito empresarial. Se observó luego que la compañía comenzó a generar ganancias aumentándolas en un 84% en el 1991. Las ganancias continuaron en aumento obteniendo ingresos por más de dos mil millones de dólares en el año 2000.

Cronología

1989-1990: En sus inicios las cafeterías duplicaron sus pérdidas a 1.2 millones de dólares ya que los gastos generales y de operación se dispararon con la expansión. Schultz se mantuvo firme en su propósito empresarial.

2007: Contaban con 15 mil tiendas.

2009: Por primera vez cayeron las ventas tras la combinación de la competencia, recesión y saturación de Mercado.

2008: Schultz desarrollo estrategias de reestructuración para enfatizar las características que formaron a Starbucks. Se lanzó en la página web de Starbucks: *MyStarbucksIdea* para capturar nuevas ideas de productos sugerido por los consumidores.

2008-2009: Cerraron alrededor de 900 tiendas y desarrollaron nuevos productos. Se introduce el paquete de café de una sola porción dirigido a la preparación en hogares, oficinas, hoteles y mercados de café.

2010: Cerraron las tiendas durante 3 horas para volver a entrenar a cerca de 135 mil empleados. También saldaron sus deudas, subieron sus ventas y su máximo de rentabilidad.

2012: Adquirió *Bay Bread* y su marca de panadería *La Boulange*, entrando al mercado de panadería al estilo francés. Además, adquirió *Evolution Fresh*, una empresa de bebidas de jugos de frutas y vegetales.

2013: Al reconocer la madurez de la empresa en EU, Schultz centró su atención en Brasil, China, India y Vietnam.

Una de las características gerenciales que ha destacado a Starbucks desde sus inicios, en la cercanía a sus clientes. Con los cambios tecnológicos del macroentorno, la empresa desarrolló nuevas herramientas para recopilar información colectiva y realizar investigaciones de mercado.

Starbucks realiza encuestas a consumidores en sus redes sociales, igualmente cuenta con la página *MyStarbucksIdea*, para obtener idea de productos, bebidas, alimentos e impresiones sobre las experiencias del cliente. Igualmente muestra en las redes sociales su participación en proyectos comunitarios y pone de manifiesto su compromiso en operar la empresa con responsabilidad social. Por lo tanto, la empresa escucha a sus clientes, lo que le ha permitido aumentar la lealtad y mejorar sus puntos de venta locales (Nicholls, 2012).

Starbucks en Puerto Rico

En el año 2002 la empresa decide comenzar operaciones en Latinoamérica. La empresa seleccionó los países latinoamericanos de Colombia, Venezuela, Chile, Argentina, Brasil, México, Perú y Puerto Rico.

Starbucks Coffee Company y Baristas del Caribe, una filial de Empresas Fonalledas Inc. Starbucks abrió su primera tienda en San Juan, Puerto Rico en 2002 y para agosto del año 2015 ya contaba con 19 tiendas en toda la isla, empleando a más de 340 *partners* (empleados). Baristas del Caribe asumió el control total de la operación de tiendas Starbucks® en Puerto Rico, ofreciendo el mismo servicio excepcional y de alta calidad, así como las bebidas hechas a mano que los clientes esperan. Baristas del Caribe también planea acelerar el crecimiento de la marca mediante el desarrollo de nuevas tiendas y conceptos (Starbucks y Empresas Fonalledas, 2015).

"Este es el comienzo de un nuevo y emocionante capítulo para Starbucks en Puerto Rico", dijo Rich Nelsen, vicepresidente senior y gerente general de Starbucks Latinoamérica. "Baristas del Caribe es parte de una empresa familiar de gran prestigio que comparte el valor fundamental de Starbucks de impulsar la rentabilidad a través de un enfoque humano, como lo demuestra su gran historial invirtiendo en sus empleados, ofreciendo una experiencia excepcional a sus clientes y creando oportunidades para las comunidades en las que opera. Al asociarnos con Empresas Fonalledas, creemos que podemos posicionar el negocio de retail de Starbucks con una continua expansión en la región y llevar la marca a otro nivel. Estamos orgullosos de añadir a Baristas del Caribe a nuestra sólida red de socios de licencias en América Latina y estamos seguros de que su excelente operación, combinada con nuestros valores

compartidos, ayudarán a abrir futuras y nuevas oportunidades" (Starbucks y Empresas Fonalledas, 2015).

Empresas Fonalledas, Inc, es parte de un grupo de empresas privadas puertorriqueñas con una sólida tradición comercial desde finales de los 1800's. A través de los años, el grupo ha tenido activos en propiedades urbanas, suburbanas y rurales, operaciones de ganadería, una planta procesadora de leche fresca, una operación de bebidas de frutas, manufactura de plásticos, torres de oficina, operaciones bancarias dentro y fuera de Puerto Rico, propiedades comerciales y residenciales y centros comerciales. La cartera de empresas del grupo incluye, entre otras; los centros comerciales Plaza Las Américas y Plaza Del Caribe; los edificios de oficina Torre Chardón, Torre de Plaza y Parque Las Américas; la planta de leche fresca Vaquería Tres Monjitas, Ganaderías Fonalledas y la cada de tiendas de mantecado suave Soft & Creamy. Empresas Fonalledas y sus compañías hermanas apoyan múltiples organizaciones filantrópicas y están comprometidas con el mejoramiento de las comunidades en las que sirven.

De hecho, Starbucks y Baristas del Caribe se comprometieron en ayudar a los empleados de Starbucks y a sus comunidades, tras el paso del Huracán María.

Las dos compañías contribuyeron colectivamente con más de \$1.3 millones de dólares dirigidos a los esfuerzos de recuperación en la emergencia y para los esfuerzos a largo plazo de reconstrucción en la región. Eso incluye la creación del Fondo Tacita Verde para proveer ayuda financiera de emergencia a los empleados de Starbucks y a sus familias en necesidad. Igualmente aportaban donaciones de consumidores estadounidenses a través de la *Starbucks Foundation* y fondos del *World Coffee Research* para comenzar trabajos a largo plazo y de este modo, ayudar a agricultores de café impactados por el Huracán María. Entre las organizaciones sin fines de lucro que recibieron donaciones para los esfuerzos de recuperación se encuentran: la Cruz Roja,

Para la Naturaleza, Habitat for Humanity, World Central Kitchen, Fundación Ricky Martin, Boys & Girls Club, Centros Sor Isolina Ferré, Centro para Puerto Rico y Unidos por Puerto Rico (Starbucks Coffee Company, 2017).

A solo tres meses del paso del Huracán María Starbucks anuncia la apertura de su nueva cafetería en la Universidad Metropolitana (UMET) del Sistema Universitario Ana G. Méndez. Convirtiendo a dicha cafetería en la primera tienda Starbucks abierta en una Institución de Educación Superior en Puerto Rico. En los anuncios relacionados a esta apertura la compañía reitera su compromiso con los esfuerzos de recuperación tanto estructurales como económicos tras el paso de dicho huracán por Puerto Rico. Este interés de las compañías por la recuperación de la Isla le brindo elogios por parte de personalidades reconocidas como el Gobernador en propiedad a esa fecha Sr. Ricardo Roselló, el presidente de Baristas del Caribe Sr. Jaime L. Fonalledas y el presidente del SUAGM Sr. José F. Méndez (Starbucks Coffee Company, 2017).

Abundando en el entorno agrícola local, Starbucks realizó una donación de dos millones de semillas de café a Puerto Rico para ayudar a los agricultores en el reinicio histórico de la nueva cosecha, tras la devastación e incertidumbre dejada por el Huracán María.

La evaluación realizada por *World Coffee Research WCR* reveló que el 80% de la cosecha de café del año fiscal 2017-18 y más del 60% de sus cafetales (entre 18 y 20 millones de arbustos) habían sido devastados por los duros vientos e inundaciones provocados por María. La cuantía en pérdidas económicas por daños a las semillas y arbustos se estima en \$18 millones, sin contar con que los arbustos rescatados necesitaron rehabilitación. Es por ello que Starbucks Corp. realizó múltiples viajes a Puerto Rico para organizar un grupo de trabajo con agricultores, tostadores, funcionarios del Departamento de Agricultura, organizaciones sin fines de lucro y académicos de la Universidad de Puerto Rico enfocados en la misión de ayudar a la industria del

café en sus esfuerzos de reconstrucción y recuperación. Las semillas donadas, las cuales provienen de México, son de la variedad Marsellesa, seleccionadas por los investigadores por tratarse de una variedad genéticamente similar a las cultivadas localmente. Además de brindar un buen café, la Marsellesa es resistente a la roya, hongo que puede afectar la siembra del café. Tan pronto las semillas llegan a Puerto Rico pasan por un proceso de cuarentena, como parte del protocolo de la agencia federal *United States Department of Agriculture, Animal and Plant Health Inspection Service (USDA-APHIS)* y el Departamento de Agricultura, para eliminar el riesgo de plagas extranjeras (Con, 2018).

Baristas del Caribe apalancará su sólido conocimiento del mercado local para crecer aún más el negocio de Starbucks en Puerto Rico, enalteciendo más de una década de lealtad y confianza hacía la marca.

Análisis PESTEL

Dimensión Política

La globalización de Starbucks le ha abierto puertas de intercambio en muchos países. Actualmente Starbucks cuenta con más de 30,000 tiendas alrededor del mundo. Los diferentes territorios cuentan con leyes e ideales políticos que pueden ayudar o interferir en el proceso de expansión de una compañía. En esta dimensión cada parte involucrada realiza un análisis de aceptación o rechazo del potencial intercambio. Tanto la compañía emprendedora debe evaluar si es viable llevar su negocio al extranjero bajo regulaciones, leyes y situaciones políticas diferentes. De igual modo un país debe evaluar el impacto en la economía, seguridad nacional y

las situaciones políticas entre los países involucrados ante la entrada de una compañía en expansión. Entre los factores importantes a tomar en consideración se encuentran las leyes relacionadas a manejo de recursos humanos e impuestos. Una vez completada la evaluación de las diferentes variables, ambas partes llegan a acuerdos condicionados para el bien común.

Dimensión Económica

Starbucks fue creciendo y expandiéndose, aumentando sus ganancias y entrando en nuevos mercados. Con este crecimiento la compañía realizó aportaciones a la economía local y global. Además, dado a las políticas empresariales de Starbucks dirigidas con gran sentido de responsabilidad social, la empresa ha otorgado estabilidad económica y un mejor estilo de vida a sus empleados y agricultores. Esto con remuneraciones más justas y otorgando a los empleados una variedad de significativa de beneficios. Siendo una de las pocas compañías que les ofrece a sus empleados formar parte de sus socios adquiriendo acciones Starbucks, debe ser uno de los grupos de acciones con mayor participación.

Dimensión Socio-Cultural

Las interacciones e influencias socioculturales han sido recíprocas entre la empresa Starbucks y sus clientes. Desde el punto de vista de la empresa, Starbucks creó una nueva comunidad de consumidores de café. Los cuales se entienden y reconocen mundialmente los diferentes estilos de café en la jerga establecida por los productos Starbucks.

Recíprocamente las culturas de otros países tienen influencia sobre las decisiones de la empresa. Una de estas interacciones ocurre cuando Starbucks decide modificar su logo original de sirena a una con aspecto más discreto para ser aceptado en países más conservadores. En otro aspecto, la decisión de Starbucks de apoyar los productos de granjas en los países donde tienen establecimientos brinda empatía comunitaria y lealtad.

Dimensión Tecnológica

La compañía Starbucks ha evolucionado a la par con los cambios en la tecnología desde sus inicios en el año 1971. Con el uso de la tecnología estandarizan procesos y recopilan de forma más rápida los datos de ingresos y gastos. Igualmente, la empresa encuentra formas de sacar el mayor potencial tecnológico utiliza las diferentes plataformas de multimedios para comercializar sus productos. Con el uso efectivo del comercio electrónico Starbucks mantiene una comunicación constante con sus clientes a través de las redes sociales y aplicaciones móviles. De esta forma recopilan datos de tendencias, intereses, productos y estudios de mercado. Además, los cambios en la tecnología les han ayudado en las operaciones de las tiendas, en sus campos agrícolas y plantas de tostado.

Dimensión Ecológica

Starbucks es uno de los pioneros en procurar que sus establecimientos sean eco-amigables. La compañía bajo el propósito de “dar más de lo que toman del planeta” según estableció la compañía en su plan de sustentabilidad proyectan utilizar los recursos de manera más eficiente. Esto reduciendo emisiones de carbono, utilizando materiales más eco-amigables y manejando los residuos con mayor eficiencia. Para lograr esta nueva meta, Starbucks ha creado alianza con Quantis y Worl Wildlife Fund quienes definen métricas de impacto ambiental y estrategias de sustentabilidad. Con esta alianza pueden llevar registro del progreso y transparencia en el proceso. Incluso desde la perspectiva agrícola desarrollaran prácticas de regeneración agrícola con estrategias innovadoras para la conservación del agua y reforestación. Entre otros esfuerzos que ya han comenzado y continúan en forma escalonada se encuentra la elaboración de diseños de energía renovable para sus tiendas. Con el nuevo plan en armonía con los recursos ambientales, también contarán con nuevas alternativas y estrategias para enfrentar los

diferentes desastres o elementos naturales que puedan enfrentar sus locales. Ejemplo de esto, es la mencionada ayuda que brindó Starbucks a la agricultura de Puerto Rico tras el paso del desastroso Huracán María por Puerto Rico en el año 2017.

Dimensión Legal

En el aspecto legal, Starbucks debe asegurarse de cumplirá con la leyes y regulaciones de los diferentes países de donde obtiene su materia prima. Esto incluye las leyes de exportación, importación, impuestos, aranceles, ambientales y leyes relacionadas al manejo de recursos humanos. Además, debe cumplir con las leyes de las autoridades de salud, correspondiente al uso y distribución de la cafeína presente en sus productos y materia prima. Hasta el momento, a pesar de que la compañía tuvo algunas situaciones asociados a incidentes en algunos locales que llegaron a foros legales, Starbucks se ha mantenido estable tanto en el crecimiento de la empresa, como en el cumplimiento de sus obligaciones legales. Una de las características empresariales que le ha aportado mucho en esta dimensión es su compromiso con la responsabilidad social.

Análisis FODA

Fortaleza

- Marca reconocida internacionalmente.
- Ubicaciones estratégicas y accesibles.
- Alta calidad de productos.
- Ambiente único.
- Estatutos y beneficios laborales reconocidos internacionalmente.

Oportunidades

- Clientes en países extranjeros interesados en tener accesibles los establecimientos de Starbucks.
- Nuevas posibilidades de adquisición agrícola en países no participantes en los acuerdos actuales.

Debilidades

- Costo de productos elevados.
- Inventario limitado, dado a su exclusividad.
- El control de calidad exigente lleva al descarte de lotes que no cumplan con las exigencias de calidad.

Amenazas

- Competencia de empresas emergentes e imitadoras.
- Saturación de mercado.
- Estabilidad en la bolsa de valores.

Matriz BCG: *Análisis del Boston Consulting Group*

Según la matriz del *Boston Consulting Group* que se puede observar en la Ilustración 12 del Apéndice, los productos que representan una interrogante son los productos del hogar ya que requieren de mucha inversión y la participación es relativamente negativa o nula. Además, los artículos de promoción se ubican en la zona usualmente representada por un perro, ya que la participación de venta de estos artículos es baja y genera pocos fondos. En cambio, el producto estable y constante que regularmente es representado con el icono de una vaca en la matriz del

BCG se trata del café servido y vendido en las cafeterías Starbucks. Dicho café vendido diariamente genera fondos y utilidades. Finalmente, los productos estrella son los que se venden al por mayor dirigidos a otros comercios como farmacias y supermercados, donde se provee el producto listo para consumir y preparado en envases fáciles de transportar. Los mismos requieren tanto de una alta inversión como de una alta participación lo que les ofrece rentabilidad. Entre las compañías participantes se encuentran Walgreens, Walmart, Burlington, entre otras grandes empresas. *(Ver Ilustración 12, Apéndice)*

Las cinco fuerzas de Porter



Ilustración 2. Diagrama de las cinco fuerzas de Porter, 2019.

Estas cinco fuerzas identificadas por el Profesor Michael Porter son las que afectan los negocios en diversas maneras. Mientras ocurre la interacción simultánea de estas fuerzas, las compañías deben adaptar estrategias que les ayuden a mantener un balance entre ellas. En el caso de la compañía Starbucks, la fuerza de negociación de los proveedores los llevó a producir y tostar sus propios granos de café. Por otro lado, la fuerza de negociación de los clientes es la

que los impulsa a continuar brindando un servicio de calidad y diversificación en sus productos. Con respecto a los productos sustitutos no se observa mucho impacto ya que el consumo de café es verdaderamente numeroso y un producto sustituto al café simplemente se sale de la zona del mercado cafetalero. Con respecto a los nuevos competidores y a la rivalidad entre ellos, Starbucks ha logrado posicionar su marca en un nivel dominante en esta industria.

Hallazgos

Entre los hallazgos se encuentran varios puntos importantes.

- **Innovación.** La idea de negocio brindada por el señor Howard Schultz maximizó el desarrollo de la compañía bajo un nuevo concepto e imagen.
- **Cautela en modos de inversión y crecimiento.** En sus inicios la compañía Starbucks decidió ser cauteloso manteniendo el proceso de expansión de forma controlada con pocas tiendas en sus inicios y que fueran totalmente propiedad de la compañía. Esto brindó un crecimiento paulatino a paso fuerte y estable.
- **Establecer una marca.** Starbucks desarrollo productos y servicios exclusivos y de calidad. Esto le brindó a la compañía, ser reconocida mundialmente en su zona de mercado.
- **Atención a los recursos humanos.** Las reformas laborales dentro de la compañía Starbucks estableció precedentes para futuros patronos. Las condiciones laborales y beneficios a sus empleados y agricultores le otorgaron elogios de diferentes entidades a nivel global.
- **Maximización comercial.** Con los avances de la tecnología, Starbucks encontró en el comercio electrónico, herramientas de servicio, monitoreo y publicidad.

- **Algunas controversias.** En medios actuales han surgido algunas noticias de incidentes ocurridos en los locales como algún inconveniente con el servicio a algún cliente o contaminación en algún producto.

Conclusión

En conclusión, durante el análisis de este caso se puede apreciar las muchas estrategias que la compañía Starbucks realizó para enfrentar las diferentes situaciones que afectaron la empresa. Entre las más destacadas se encuentra que en los inicios de la compañía tomó la decisión de no expandir operaciones a la ligera, aun cuando se recibían ofertas de diferentes inversionistas. Manteniendo así, operaciones en establecimientos que fueran propiedad de la compañía. De esta forma garantizaban también un mejor monitoreo y manejo de sus operaciones. Se enfocaron en desarrollar una buena y sobresaliente imagen de la marca. Lográndolo, haciendo énfasis en brindar productos y servicios de alta calidad. Igualmente enalteció la marca entre el mundo patronal, al sentar precedentes pioneros en la otorgación de numerosos beneficios a todos sus empleados y en desarrollar un código de condiciones mínimas de trabajo para sus áreas de cultivo de grano. Incluso readiestraron a todo el personal cuando evaluaron que era necesario para regresar a la cultura original de la empresa. Además, su compromiso con la responsabilidad social los ha llevado a brindar ayuda a muchas comunidades brindándole esperanza a los más necesitados. Sin duda Starbucks ha logrado mostrar con el paso de los años, ser un destacado patrono, y estrategia gerencial. Es una compañía que sirve de ejemplo sobresaliente para futuros emprendedores y administradores.

Recomendaciones

- Mantener la innovación para que los productos continúen siendo atractivos a los clientes y manteniendo la misión de brindar más que un café, una experiencia.
- Mantener monitoreo de las tiendas alrededor del mundo ya que, ante la globalización, muchas de sus tiendas se encuentran funcionando bajo licencias. De manera que es importante mantener en todas las localidades, la misma imagen, calidad y servicios.
- Mantener la marca y su prestigio. Continuar promoviendo su imagen y origen para las nuevas generaciones. Esto es importante ya que Starbucks lleva más de cuarenta años desde su fundación y su estabilidad proyecta ser un legado para futuras generaciones.
- Mantenerse a la vanguardia de la tecnología, que es un factor que está en continua evolución.
- Las situaciones incidentales en los locales son inevitables, pero a modo de prevención se pueden mantener y desarrollar adiestramientos recurrentes a los empleados, en modos de servicio y técnicas para manejos de situaciones particulares.
- Mantener procesos estandarizados de aplicación diaria, para controles de sanidad y calidad.

Referencias

- Con, C. (25 de September de 2018). *Starbucks aporta dos millones de semillas de cafe para reconstruir la industria cafetalera de PR*. Obtenido de Starbucks:
<https://www.starbuckspr.com/starbucks-aporta-dos-millones-de-semillas-de-cafe-para-reconstruir-la-industria-cafetalera-de-puerto-rico/>
- Hacienda San Pedro. (2019). *La Hacienda: Nuestra Historia*. Obtenido de Hacienda San Pedro:
<https://hacienda-san-pedro.myshopify.com/pages/hacienda>
- Nicholls, S. (2012). *Redes sociales en las empresas*. Obtenido de Oceano Digital:
<http://oceanodigital.oceano.com>
- Schilling, M. A. (2013). *Caso 19: Starbucks*. Universidad de Nueva York.
- Siegl, Z. (5 de febrero de 2016). *Cómo Nació Starbucks*. Obtenido de Briceño Channel:
<https://www.youtube.com/watch?v=aFbgZmr7yHI>
- Starbucks. (2019). *About Bean Stock [Archivo de Video]*. Obtenido de Bean Stock:
<https://starbucksbeanstock.com/en-us/about-bean-stock-en-us/>
- Starbucks Coffee Company. (18 de December de 2017). *Starbucks Opens First New Store in PR Since Hurricane Maria*. Obtenido de EBSCO, Business Wire:
<https://www.businesswire.com/news/home/20171218006042/en/>
- Starbucks y Empresas Fonalledas. (19 de Agosto de 2015). *Starbucks Coffee y Baristas Del Caribe Realizan Acuerdo de Licencia para Acelerar su Crecimiento en PR*. Obtenido de Starbucks Stories Press Release: https://stories.starbucks.com/wp-content/uploads/2019/01/Starbucks_EFI_Spanish_Press_Release.pdf

APENDICE

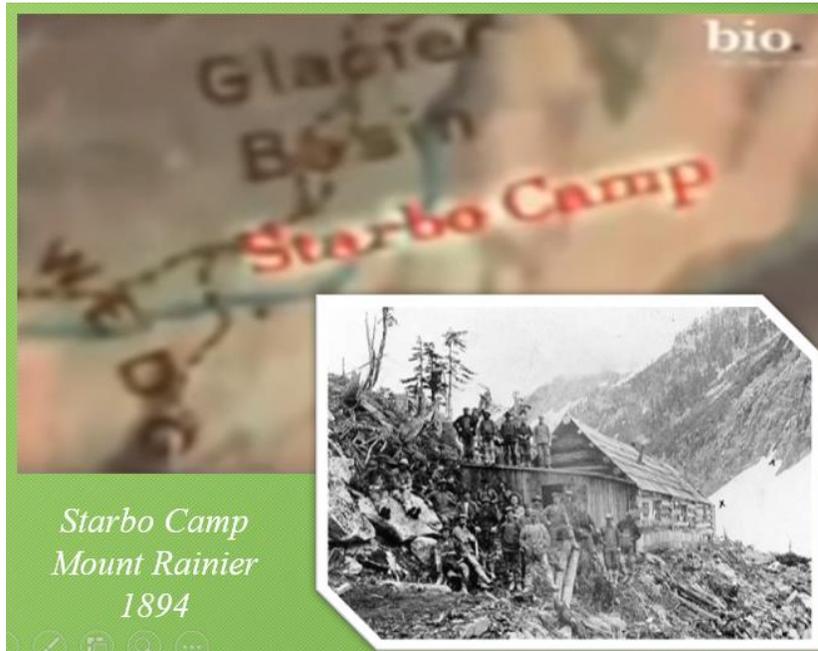


Ilustración 3. Díaz, M. (2018). Starbo Camp. Caso19: Starbucks (Trabajo de Maestría). EDP University, PR.



Ilustración 4. Starbucks. (1971). Primera tienda [Fotografía]. Recuperado de <http://assets.starbucks.com/promo%2Fembajadores-cafe-colombiano>



Ilustración 5. Agtron Inc. Agtron Analyzar Solutions [Fotografía]. Recuperado: www.agtroninc.com



Ilustración 6. Brown, N. (2014). Cupping at Starbucks [Fotografía]. Roast Magazine. Recuperado: www.dailycoffeenews.com

Top-15 Countries by Number of Licensed Stores

As of the 1st quarter of 2018



Ilustración 7. knomea (2018). Number of Starbucks Stores Globally 1992-2018. Recuperado de www.knomea.com



Ilustración 8. Café Museo, Hacienda San Pedro. 2019

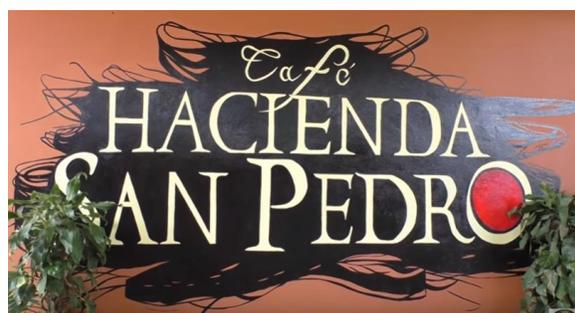


Ilustración 9. Transporte antiguo de Hacienda San Pedro

Ilustración 10. Mural, Hacienda San Pedro, 2019





Ilustración 11. No lo dejes caer. Starbucks, 2019

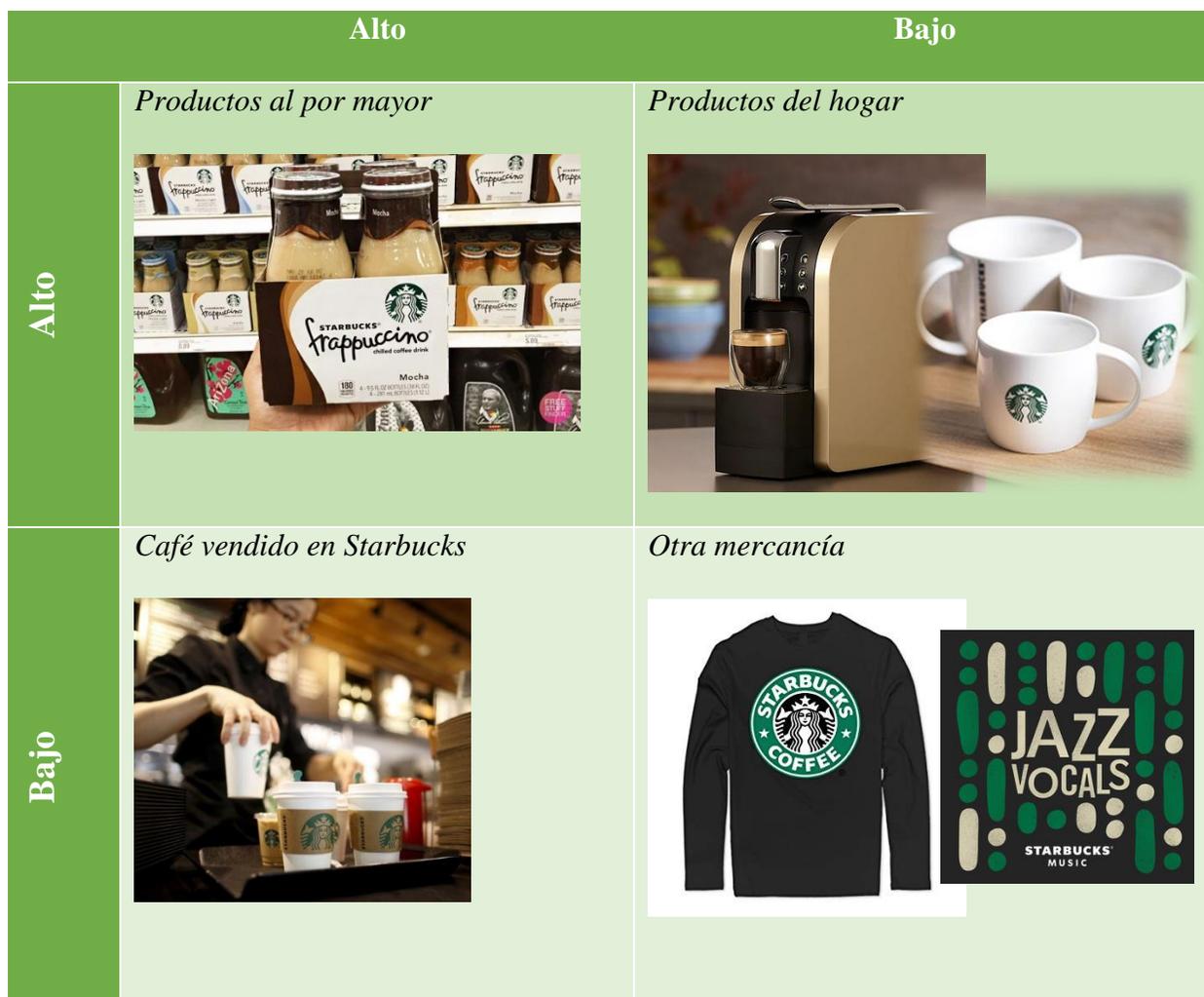


Ilustración 12. Matriz BCG: Análisis del Boston Consulting Group, 2019.