

EDP UNIVERSITY OF PUERTO RICO, INC.
RECINTO DE HATO REY
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON CONCENTRACIÓN EN
GERENCIA ESTRATÉGICA

DESARROLLO ESTRATÉGICO MULTINACIONAL DE STARBUCKS

REQUISITO PARA LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

MARZO, 2018

Sirva la presente para certificar que el estudio de caso titulado:

Desarrollo Estratégico Multinacional de Starbucks

Preparado por:

Franchesca Vargas Rivera

Ha sido aceptado como requisito para la Maestría en Administración de Empresas con
concentración en Gerencia Estratégica

Marzo, 2018

Aceptado por:

A handwritten signature in blue ink that reads "Molina". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

Dr. José A. Molina, Profesor

Tabla de Contenido

Lista de tablas	ii
Agradecimiento.....	iii
Introducción y transfondo	1
Revisión de literatura	3
Desarrollo y crecimiento.....	4
La siembra de café Starbucks	6
Responsabilidad Social de Starbucks.....	7
Análisis Foda Starbucks.....	8
Mezcla de mercadeo	9
Competencia de Starbucks.....	10
Ventajas competitivas	11
Estado Financiero.....	17
Macroentorno.....	17
Estrategias de Starbucks	18
Sistema de control.....	19
Composición y función de la junta directiva	19
Conclusiones	22
Recomendaciones	23
Referencias.....	24

Lista de tablas

Tabla 1	13
Tabla 2	15

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios que me dió fuerzas para terminar una etapa bien importante en mi vida. Mi familia, mis hijas que han sido la mayor motivación ya que soy un ejemplo para que ellas puedan ver que, cuando nos proponemos algo en la vida se puede lograr ya que nada es imposible. Le agradezco a la señora Marien De Jesús (mi jefa) por su motivación a terminar mi maestría. Profesor Dr. José A. Molina siempre le estaré agradecida por toda la paciencia que tuvo en este camino tan importante para mí. Gracias por compartir sus conocimientos y encaminarnos hasta el final de esta maestría.

INTRODUCCIÓN Y TRASFONDO

Introducción

La empresa Starbucks fue fundada por Zev Siegl, Jerry Balwin y Gordon Bowker en el año 1971. El empeño de los tres fundadores fue mantener un pequeño negocio donde solo se ofrecía muestras de café y orientación de éste. La empresa fue adquirida en el año 1981 por Howard Schultz quien paso a ser presidente.

La meta de Schultz ha sido el continuo crecimiento del negocio. Su estrategia de expansión internacional y la ampliación de sus líneas de negocio implicaron oportunidades atractivas de crecimiento a mediano y largo plazo. La firma comenzó con seis localidades en la ciudad de Seattle y desde esa fecha ha tenido un notable crecimiento hasta convertirse en un gigante de la industria del café con más de 18,000 locales en todo el mundo. Además de la expansión internacional ha estado implementando una serie de iniciativas y su continuo la ampliación del mercado.

A través del estudio de este caso, se muestra cómo la empresa Starbucks ha tenido un alto crecimiento en la industria del café a nivel mundial.

De acuerdo con Diaz Hernández (2015), el consumo de café es prácticamente universal, al punto que es difícil tratar de imaginarse la vida sin poderlo tomar por lo menos una vez al día. Es como un ritual que forma parte de los hábitos diarios de millones de personas. Según Diaz Hernández, la producción y comercialización del café no tenía alcance mundial. Su historia del café comienza a crecer en el siglo X, y sus primeros casos de uso están rodeados de mitos y leyendas. Este autor señala que el origen de café se encuentra en Etiopía, fruto de un arbusto llamado cafeto, y su nombre procede de la ciudad etíope de Caffa. La leyenda atribuye su descubrimiento por un pastor local llamado Kaldi, quien,

observó el efecto en sus cabras después de comer unos frutos rojos de un arbusto. Al probarlos él mismo se sintió con más vigor y energía, aunque con toda probabilidad, las tribus africanas lo conocían desde la antigüedad utilizando los granos molidos para alimentar a los animales, dar fuerzas a sus guerreros y soportar las largas ceremonias religiosas.

REVISIÓN DE LITERATURA

Introducción

El propósito de este estudio fue analizar el plan estratégico de la empresa Starbucks y su crecimiento en el mercado de café a nivel global. Se estudió la historia, el crecimiento en el mercado, así como las fortalezas y debilidades de la empresa Starbucks. También se identificaron las amenazas que ha enfrentado durante todo el periodo de expansión de la empresa. Igualmente se identificaron las oportunidades de crecimiento que ha tenido la empresa Starbucks.

La misión de la empresa Starbucks es “Inspirar y nutrir el espíritu humano. Una persona, una taza de café y una comunidad a la vez. Los valores son los principios guía para el cumplimiento de la misión”

Igualmente, su visión ha sido ser el principal proveedor de cafés finos mundialmente. Proveer una experiencia inspiradora. A los empleados se les llama “partner” ya que solo no los une un trabajo sino su pasión de crear un lugar que les permita a cada empleado ser auténtico. Sus tiendas, los clientes logran crear una sensación de pertenencia debido que pasa a ser sus refugios, un lugar para reunirse con amistades.

Entre los retos enfrentados por sus fundadores están que por situaciones climatológicas el café no llegaba a la tienda. Parte de una estrategia para atraer al cliente fue tomar las órdenes y al final del día realizar la entrega de ese café a la puerta del hogar de cada persona que lo habían ordenado.

En el 1981 operaban tres tiendas, pero en ese año no se vendía café. Solo se vendían especias, hojas para los tés, café tostado y equipos para preparar el café estilo europeo en sus casas. También ofrecían información sobre el café y las diferencias entre el café de

Starbucks y el café enlatado de un supermercado. Otras de las estrategias fue regalar muestras de café preparado estilo pocillo para que las personas probaran y sintieran la diferencia.

Desarrollo y Crecimiento

El señor Schultz, en visita realizada a la tienda Starbucks tomó su muestra de café de cual quedó enamorado y solicitó una reunión con los fundadores para que le dieran empleo como director de ventas y mercadeo. Después de un año de espera desde su solicitud fué contratado por la compañía como director de ventas en 1981.

La estrategia de Schultz fué crear una compañía diferente a las demás. Él deseaba crear un local de café donde el cliente se sintiera totalmente cómodo como en su casa. En el 1985 renunció a Starbucks ya que sus fundadores no estaban de acuerdo con la visión que él tenía para la empresa y abrió una tienda donde él era el propietario.

Starbucks comenzó a tener algunos cambios en la tienda y el señor Schultz regresó como Director Ejecutivo de Starbucks en el 1987. En el año 1992, Starbucks entró a la bolsa de valores cuando existían 165 tiendas abiertas en Estados Unidos. El crecimiento de Starbucks fue de tal magnitud que para el año 2000 se habían creado 3,500 tiendas abiertas y entró en el negocio global.

Existen pocas compañías en el mundo que generen más compromiso y lealtad con sus clientes que Starbucks. Esta multinacional en la venta de café se ha ganado el corazón de los consumidores, no solo con un buen producto, sino también con su atención al cliente logrando la fidelidad a la marca. La estrategia de esta empresa siempre ha sido buscar la diferencia través de ofrecer valor al cliente.

Del Pozo (2011) señala que en el año 2008 Starbucks sufrió una de sus mayores crisis ya que después de 40 años en el mercado cerró 300 tiendas en Estados Unidos. Se enfocaron al crecimiento

de tantas tiendas y se olvidaron de la atención al cliente. Hubo pérdidas de ganancias debido a que los competidores aprovecharon y comenzaron a ofrecer ofertas muy agresivas para atraer a los clientes que la tienda Starbucks estaba perdiendo. Schultz decidió cerrar todas las tiendas de tal manera que los clientes pudiesen extrañar el lugar. Durante el tiempo que las tiendas estuvieron cerradas, el presidente, retomó su estrategia y re-adiestró a sus empleados a ofrecer un buen servicio al cliente.

Starbucks tiene aproximadamente 24,000 tiendas en 70 países. Existe variación en cuanto al menú y precios según el país donde esté ubicado. La tienda más grande de Starbucks se encuentra en Shanghái, con un local 2,700 metros cuadrados de superficie y 400 empleados. Este concepto de tienda ha sido diferente a las demás debido que los clientes también pueden visitar muchas atracciones, incluyendo una de las tres cafeterías para la elaboración de cerveza, además de probar té especialmente elaborados en 3-D, comida artesanal italiana recién horneada y por último, maravillarse por el techo de 10,000 azulejos hechos a mano de madera con forma hexagonal, inspirados en una taza de café expreso (Ignorosa, 2017).

En el año 2001, la tienda Starbucks llegó a Puerto Rico a conquistar a todos los cafeteros del país. Su primera tienda fue localizada en el Viejo San Juan, con una promesa de ofrecer una experiencia única con sabor a café. Ofrecen comida liviana como emparedados, ensaladas, postres y pastelería. El local cuenta con 25 empleados, varios de los cuales se entrenaron en el Starbucks de Seattle.

En el año 2015, la empresa Fonalleda y su filial Baristas del Caribe, adquirió la operación local de la empresa “Starbucks Coffee Company” en Puerto Rico. Lograron un acuerdo de licencia donde la empresa Fonalleda pasa a ser propietario de las tiendas que están en Puerto Rico y a su vez pueden expandir y sumar nuevas localidades (Rivera, 2015).

Se considera que Chicago será la ciudad donde estará el primer “Starbucks Reserve Roastery”, a inaugurarse en el 2019 con una capacidad de 13 mil metros cuadrado. Es un nuevo concepto que será la cafetería más grande en toda la historia de la compañía, para disfrutar todo el proceso del café hasta que llegue a tu taza (Ibancovich, 2017).

La siembra de café Starbucks

El sembrado de café que utiliza la compañía se encuentra en África, Latinoamérica y Asia Pacífico, cada una con un suelo, clima y método de cultivo diferente, dotando a cada uno de sus cafés con su personalidad única. Starbucks controla la mayor parte posible de la cadena de suministro, trabajando directamente con agricultores. Para Starbucks poder cumplir con las exigencias de calidad de sus clientes, tiene presente un café de excelente calidad para imponer sus estándares, ya que supervisa el proceso de tostado y controla la distribución en las tiendas a nivel mundial.

Barquero (2017) sostiene que Starbucks abrirá un centro para visitantes en la Hacienda Alsacia en el 2018, en su finca experimental de café en Costa Rica. La finca está ubicada en las laderas del volcán Poás en Alajuela y fue adquirida hace cuatro años por la multinacional para poner a funcionar su Centro global de investigación y desarrollo.

La Hacienda Alsacia cuenta con 240 agricultores sirve como centro de investigaciones para el mejoramiento del cultivo, control de enfermedades y el desarrollo de variedades resistentes. Los visitantes a nivel mundial conocerán, de primera mano, sobre el trabajo de agronomía que la compañía ha estado realizando por dos décadas. Se permitirá experimentar el viaje de café, desde la planta hasta un campo de café; desde el proceso húmedo de molido y el patio de secado, hasta el tostado y preparación de este grano.

Otra de las fincas de Starbucks es La Finca Nueva Esperanza, ubicada en Chiapas México, se ha convertido en uno de los proveedores de la marca de Starbucks. Cuenta con 300 hectáreas de café orgánico. El grano de este espacio de la selva tropical se está comercializado dentro de la línea Starbucks Reserve México. Starbucks Reserve es una edición limitada con una producción de 1,800 bolsas que se comercializan en algunas tiendas de la cadena en México. Starbucks Reserve México Finca Nueva Esperanza es una oferta de café exclusivo que engrandece la labor de los agricultores mexicano y conocen la cultura del café desde una experiencia totalmente nueva, con un sabor único de notas cítricas de limón y el toque de dulzura de la almendra (Chávez, 2016).

Responsabilidad Social de Starbucks

Según Cornejo (2017), Starbucks anunció la apertura oficial de su primer “Farmer Support Center” en la Sierra Madre del estado de Chiapas en México. “Su relación con México se remonta a casi 30 años, cuando comenzaron a comprar café mexicano de Chiapas y continuaron comprometidos a mantener una fuerte relación.

Como parte de sus esfuerzos para asegurar el café arábico para el futuro están orgullosos de establecer un “Farmer Support Center” en Chiapas, para brindar a los caficultores locales recursos y conocimiento que les puedan ayudar a reducir el costo de producción, reducir las plagas y enfermedades de las plantas, mejorar la calidad del café e incrementar la producción de café premium.

Según reportaje que fué publicado por El Periódico el Nuevo Día el miércoles, 27 de octubre de 2010. En Puerto Rico la tienda de Starbucks creó una campaña llamada “No lo dejes Caer” y se encuentra en el pueblo de Lares. Esta campaña no sólo se refiere a no dejar el grano de café caer al

suelo sin ser recogido, sino también a no dejar caer el orgullo hacia la tradición cafetalera que nos caracteriza a todos como puertorriqueños.

Análisis Foda de Starbucks

Fortalezas

- Alta tecnología en máquinas de café
- Ambiente cálido con música y WIFI
- Productos innovadores y diferentes
- Beneficios a sus empleados y buen salario
- Excelente servicio y calidad humana
- Es la mayor cadena de café en el mundo, tiene alrededor de 20,000 tiendas en 60 países
- Fuerte integración entre gerente y el personal
- Empleados motivados y capacitados
- Accesorios relacionados al café y a la marca
- Apoya a sus proveedores en la producción del café
- Misión y visión claras y compartidas con sus empleados
- Café de alta calidad
- Ventas de su propia mercancía

Debilidades

- Costo de productos elevados
- Menú limitado
- Poca publicidad

Oportunidades

- Crecimiento en otros países
- Nuevas tiendas en Puerto Rico y a nivel mundial

Amenazas

- Crisis económica mundial
- Problemas climatológicos como el huracán María
- Problemas de plagas en distintos países
- Competencia de negocios masivos y existentes que venden café

Mezcla de mercadeo

Productos

Starbucks vende dos clases de productos que incluyen alimentos y bebidas. Entre las bebidas están el café expreso, bebidas refrescante, y alternativas de café como se detalla a continuación:

- **Expreso**

Café Mocha, Caramel Macchiato, Vainilla Latte, Café Mocha Blanco, Cappuccino.

- **Frappuccino en base de café**

Café Frappuccino, Mocha Frappuccino, Caramel Frappuccino, Mocha Blanco, Frappuccino, Dulce de Leche Frappuccino

- **Frappuccino en base de té**

Frambuesa Frappuccino, Mango Maracuya Frappuccino

- **Frappuccino en base de crema**

Chocolate creme Frappuccino, Frutilla Creme Frappuccino

- **Alternativas de café**

Tazo Té, Chocolate caliente, Mate latte, Té Chai Latte

- **Repostería**

“Muffin de chocolate”, “Choco chip”, Arándanos, Banana, “Bagel”,

Marmolado Limón, Amapolas

- **Tartas**

Calabaza, Jamón y queso

- **Galletas**

Vainilla, Choco-chip, Chocolate, Cake Pop

- **Delicatessen y tortas**

Expreso Brownie, Cheescake con frambuesa y Merengue, Brownie

Cheescake dúo, Rosa de chocolate

Precios

El cliente debe de estar dispuesto a pagar el precio de cualquier producto. Precio varía de acuerdo con el país

Distribución

Lugares transitables, centros comerciales, oficinas comerciales, zonas turísticas
áreas universitarias

Promoción

Las únicas promociones son para las bebidas de temporadas, de boca en boca, producto, páginas de internet, Facebook, Twitter, Instagram

Competencia de Starbucks

La tienda Starbucks tiene una competencia en la venta de café a nivel mundial.

Ejemplo de competencia son:

Krispy Kreme

Según Whipp (2016), el nuevo presidente ejecutivo de Krispy Kreme, Tony Thompson realiza cambios en Estados Unidos para duplicar las ventas del grano de café. Sus nuevas estrategias son ampliar el negocio.

- Innovación de productos

McDonald

Según Artusi (2017), McDonald está intentado competir con Starbucks. En la tienda Mc Café de Chicago tienen una máquina de café para las personas que no desean hacer filas y donde el cliente es su propio autor del café.

- Café Gourmet
- Su propio empaque
- Innovación de producto
- Ambiente suave
- Servicio WIFI

Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas son fortalezas y valores agregados a una empresa respecto a sus productos o servicios que por tal razón se diferencian de la competencia con la única finalidad de atraer a sus clientes y conservar los que tienen.

- **Innovación**

Café personalizado, el cliente puede ordenar el café a su gusto con sus ingredientes favoritos utilizando su propia creatividad.

- **Calidad del producto**

Diferentes tipos de café, sabor intenso y refinado, diferentes tamaños.

- **Servicio al cliente**

El empleado que toma las órdenes, brinda una atención especial, cómoda y placentera.

Estado Financiero

En el transcurso de los años podemos observar en la tabla #1 el constante crecimiento en los ingresos de Starbucks. Su “Gross Profit” consta de un 59% lo que significa que Starbucks retiene 59 centavos por cada dólar que genera. Para calcular a ese 59% se le restó el costo de los bienes vendidos “Cost of Goods Sold” a los ingresos y el total se dividió entre los ingresos nuevamente. Con esa ganancia bruta la compañía paga sus deudas, gastos generales y administrativos, intereses y distribución a los accionistas. El “Operative Margin” se calcula dividiendo el “Operative Profit” entre las ventas netas de la compañía y en el caso de Starbucks fue de un 26%. Por último, el “Net Profit Margin” fue de un 20%. Este es el porcentaje de ingreso que sobra luego de que todos los gastos fueron deducidos por ende significa que 20 centavos por cada dólar generado es la ganancia de la compañía. Es calculado dividiendo el “Net Profit” entre el total de los ingresos. (ver tabla página 15)

Tabla 1

Ingresos de la empresa de los últimos cuatro años de operación

Año	10/1/2017	10/2/2016	9/27/2015	9/28/2014
Ingresos totales	22386.8	21315.9	19162.7	16447.8
Beneficio bruto	13348.6	12804.8	11375.2	9589
Resultado de explotación	4134.7	4171.9	3930.5	3081.1
Resultado atribuido al grupo	2884.7	2817.7	2757.4	2068.1

* En millones de dólares

Nota: Información recuperada de investing.com. Copyright 2007-2018 por la compañía

Fusión Media Ltd.

Margen bruto 59.32%

Margen operativo 26.16%

Margen de utilidad neto 19.88%

Rentabilidad sobre fondos propios 42.46%

En la tabla #2 podemos observar la cantidad de activos y pasivos de la compañía y con el Estado Situación podemos calcular ratios de liquidez y de eficiencia. El “Quick Ratio” es de .81. Al ser menor de 1 no significa que la compañía no va a poder operar ni cubrir sus deudas a corto plazo sino que la compañía va a depender fuertemente de su inventario y otros activos para poder tener habilidad de pago de deudas a corto plazo. El “Current Ratio” de Starbucks se encuentra en 1.09, esto significa que, aunque no sea muy alto tiene habilidad para pagar sus obligaciones. Un “Current Ratio” por debajo de 1 significa que la compañía no tiene los activos suficientes para poder pagar sus deudas y de esta manera tendrían que recurrir a financiamiento. El “Current Ratio” fue calculado dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes presentados en el Estado de Situación de Starbucks.

Durante el 2017, el ROE (Return of Equity) fue de 50.90%. El ROE mide la rentabilidad de la corporación al revelar cuanto beneficio general la empresa con el dinero que los accionistas han invertido. Para poder sacar esta medida se dividió el ingreso neto entre el capital de los accionistas. Mientras más alto el ROE, significa que más eficiente son las operaciones de la compañía en el manejo de los fondos. El coeficiente de apalancamiento más conocido es el “Debt to Equity Ratio”. Para el 2017 el D/E Ratio fue de .72. Un D/E alto generalmente indica que la compañía ha sido agresiva financiando su crecimiento con deuda. Típicamente un D/E por encima de 2, es un escenario riesgoso para los inversionistas. El “Operating Cash Flow / Sales Ratio” fue de 92%. Este ratio compara el flujo de efectivo de la empresa con sus ventas lo que les da una idea a los inversionistas sobre la capacidad de convertir las ventas en efectivo. Este ratio debería ir paralelamente con las ventas de la compañía. Se calcula dividiendo el flujo de efectivo operacional entre las ventas netas. (ver tabla página 15)

Tabla 2

Total de activos y pasivos de los últimos cuatro años

Año	10/1/2017	10/2/2016	9/27/2015	9/28/2014
Total de activos	14365.6	14312.5	12416.3	10752.9
Total de pasivos	8915.5	8428.5	6598.3	5480.9
Patrimonio neto	5450.1	5884	5818	5272

* En millones de dólares

Nota: Información recuperada de investing.com. Copyright 2007-2018 por la compañía

Fusión Media Ltd.

Quick Ratio 0.81

Ratio Current 1.01

Return of Equity 50.90%

Debit to Equity Ratio .72

Opening Cost Flow / Sales Ratio .92

Macroentorno

El macroentorno está compuesto por factores demográficos, tecnológicos, políticos, económicos, culturales, legales, sociales, medioambientales. Todos estos representan las fuerzas externas que no son controlables por la empresa.

Político

- Planes benéficos para la comunidad
- Regulaciones entre países y productores
- Regulaciones entre estado o gobierno local
- Venta de café regulada en países productores

Demográfico

- Depende de la región donde esté ubicado

Social

- Adopción de un estilo de vida más sano
- Conocimiento del café
- Cambios de preferencia en los consumidores
- Ambiente familiar

Económico

- Aumento de demanda sustituto
- Aumento de impuesto de importación

Tecnológico

- Máquinas automáticas para la elaboración de café
- Wifi en las tiendas

Ambiente

- Conciencia por el medio ambiente

- Cantidad de reciclaje

Clima

- Adaptación al clima del país donde se encuentre

Estrategias de Starbucks

Estrategia Corporativa

Starbucks pone en función un tipo de estrategia de invasión de mercado agresivo con la ganancia de territorio. La administración de la tienda tiene un sistema de mantener la estandarización ya que manejan la totalidad de esta ellos, no venden franquicias. La estrategia se basa en ofrecer un buen servicio e imagen para que se pase de voz a voz y así no tiene que invertir en publicidad.

Estrategia de negocios

Starbucks se ha convertido en una empresa de alcance global, admirada ante las circunstancias nuevas y de siempre estar delante de sus competidores. Howard Schultz es el gran responsable y la mente maestra detrás del éxito de Starbucks, cuyo valor diferenciador es ofrecer una experiencia completa. Las 5 estrategias más importantes para Starbucks son:

1. Conexión emocional con los clientes ofreciéndole un ambiente confiable y diferente donde se pueda pasar horas trabajando algún proyecto, realizando alguna reunión dándole ese rico aroma a café
2. Línea de sus propios productos
3. La motivación de los empleados es bien importante, empleados de tiempo parcial tienen el derecho de tener un plan médico
4. Compromiso social
5. Visión hacia el futuro

Sistema de control

Starbucks no opera bajo un sistema de franquicia; sin embargo, tienen exhibidores con licencias. Las tiendas con licencia son comunes en los supermercados, librerías y cualquier otro lado donde Starbucks no es un edificio independiente. Estas tiendas con licencia igualmente son controladas por Starbucks Corporation y deben adherirse a las mismas directrices rigurosas.

Todos los elementos que se venden en tiendas con licencia, incluyendo alimentos, deben estar aprobados por las oficinas de la empresa Starbucks. Esta firma mantiene su control en un intento de proteger el nombre de la empresa y garantizar que siga siendo asociada con la calidad. Desde el individuo que hace tu capuchino hasta la persona a quien le pagas.

Los trabajadores también tienen cargos específicos, incluyendo meseros y supervisores de turno, la empresa Starbucks hace referencia a sus empleados como "socios". Este término intenta mostrar qué tan integrados están los empleados, sin importar su ubicación en la cadena, con respecto al éxito de la empresa. La responsabilidad social es el principio clave en la empresa Starbucks Coffee Company.

Composición y función de la Junta Directiva

La junta directiva tiene una responsabilidad, es promover los mejores intereses de la sociedad y de los accionistas mediante la supervisión de la gestión de los negocios y asuntos de la sociedad.

- **Howard Schultz** – Starbucks presidente ejecutivo.
- **Robert M. Gates** – Ha trabajado como secretario del gobierno de los Estados Unidos. Pertenece a la junta de Starbucks desde año 2012.

- **William W. Bradley** – Desde el año 2003 ha sido director de Starbucks. El senador Bradley ha sido director general de Allen Company LLC, una firma de banca de inversión.
- **Mary N. Dillon** – Directora de Starbucks desde el año 2016. Desde el año 2013 se desempeña como directora ejecutiva y miembro del consejo de administración de Ultra Salón, cosmetics & Fragance, Inc.
- **Melody Hobson** – Directora de Starbucks desde al año 2005. La señora. Hobson ha sido presidenta y directora de Ariel Investments, LLC, una firma de gestión de inversiones con sede en Chicago desde 2000.
- **Kevin R. Johnson** – Desde el año 2005 ha sido presidente y director de operaciones de Starbucks. El señor Johnson se desempeñó como director ejecutivo de Juniper Networks, Inc., un proveedor líder de productos y servicios.
- **Olden Lee** - Director de Starbucks desde 2003. El señor Lee trabajó con PepsiCo, Inc., durante 28 años en una variedad de puestos, incluido el de vicepresidente sénior de recursos humanos de su división Taco Bell y vicepresidente sénior y director de personal de su división KFC.
- **Joshua Cooper Ramos** - Director de Starbucks desde mayo de 2011. Desde julio de 2015, el señor Cooper Ramo se ha desempeñado como Co-Director Ejecutivo y Vicepresidente de Kissinger Associates.
- **James G. Shennan, JR** - Director de Starbucks desde marzo de 1990. El señor. Shennan se desempeñó como Socio General de Trinity Ventures, una organización de capital de riesgo, de septiembre de 1989 a julio de 2005.
- **Clara Shih** - Directora de Starbucks desde diciembre de 2011. La señora Shih es Directora Ejecutiva y miembro de la Junta directiva de Hearsay Social, Inc., una

empresa de software empresarial que presta servicios a las marcas Fortune 500 que cofundó en agosto de 2009.

- **Javier G. Teruel** - Director de Starbucks desde septiembre de 2005. El señor Teruel se desempeñó como vicepresidente de Colgate-Palmolive Company, una compañía de productos de consumo, desde el año 2004 hasta el 2007.
- **Myron E. Ullman** - Director de Starbucks desde enero de 2003. Desde agosto de 2015, el señor Ullman se ha desempeñado como Presidente Ejecutivo de J.C. Penney Company, Inc., una cadena de grandes almacenes minoristas.
- **Craig E. Weatherup** - Director de Starbucks desde febrero de 1999. El señor Weatherup trabajó para PepsiCo, Inc. durante 24 años y se desempeñó como director ejecutivo de su negocio mundial de Pepsi-Cola y presidente de PepsiCo, Inc.,

Conclusiones

En este trabajo se estudió el caso de la empresa Starbucks. Del análisis se desprende que esta empresa crece de acuerdo con la dinámica que describe su modelo. También los rendimientos de la empresa aumentan según aumenta el volumen de ventas. Las ventas, a su vez, aumentan con el crecimiento del número de tiendas y la eficiencia de su sistema en la producción de café.

Para Starbucks es fundamental que los clientes perciban que son importantes para la empresa a través de un trato personalizado y amable. Las conexiones entre marca y usuario son complejas y no se pueden dejar al azar.

La estrategia de Starbucks ha sido crear un servicio de atención al cliente que haga las delicias del consumidor. La atención al cliente es fundamental, ya que un cliente satisfecho se convertirá en embajador de la marca. De igual manera un cliente descontento puede generar una crisis sin precedentes en los esfuerzos de la compañía para mantenerse como líder en el mercado.

Recomendaciones

Después de haber estudiado el caso de Starbucks se recomienda para que la compañía continúe siendo exitosa.

1. Ofrecer a los clientes bebidas gratis después de comprar cierto número de bebidas similar a las tarjetas perforadas o mediante el seguimiento a través de su tarjeta Starbucks o el día de tu cumpleaños.
2. Contratar un “Mystery Shopping” El “Mystery Shopping” o mejor conocido como cliente misterioso que las compañías utilizan esta técnica para obtener información específica de los productos y servicios a la vez la calidad del servicio al cliente. De esta manera, las empresas pueden tener un conocimiento completo y detallado de la experiencia de los clientes en sus puntos de venta.
3. Mantener los estándares de eficiencia y el buen servicio al cliente como lo han tenido hasta el presente.

REFERENCIAS

- Barquero, M. (2017). Visita a la finca de café en Costa Rica, recuperado de:
<https://www.nacion.com/economia/agro/starbucks-abrira-centro-para-visitantes-en-su-finca-experimental-de-cafe-en-costa-rica/P4B6QM35OBCNFNCTTDDEQN232Q/story/>
- Campana “No lo dejes caer” en el pueblo de Lares en Puerto Rico, recuperado de:
<https://www.elnuevodia.com/estilosdevida/hogar/nota/continuanolodejescaer-805189/>
- Chávez, N. (2016). Línea de café México, recuperado de:
<https://thehappening.com/conoce-la-linea-cafe-100-mexicana-starbucks/>
- Cornejo, T. (2017). Responsabilidad social recuperado de:
<http://cafeycabaret.com/starbucks-anuncia-sus-prioridades-en-mexico/>
- Del Pozo, M. (2011). Cierre de tiendas de Starbucks, recuperado de:
<https://www.expansion.com/2011/08/09/entorno/1312923306.html>
- Estado Financiero Starbucks:
<https://www.investing.com/equities/starbucks-corp-financial-summary>
- Ignorosa, B. (2017). Nueva tienda en Shanghái recuperado de:
<https://lifeandstyle.mx/estilo/2017/12/08/abren-en-shangai-el-starbucks-futurista-mas-grande-del-mundo>
- Quelch, J. (2008). Cierre de 300 tiendas de Starbucks, recuperado de:
<http://todoemarketing.blogspot.com/2008/11/starbucks-anuncio-de-que-va-cerrar-600.html>
- Rivera Cruz, Y. (2015). Fonalledas compra las franquicias de las tiendas de Puerto Rico, recuperado de:
<https://www.elnuevodia.com/negocios/consumo/nota/empresasfonalledascompraastarbuckspuertorico-2088427/>
- Rodríguez Labastida, J. (2016). Historia de Starbucks, recuperado de:
<https://www.entrepreneur.com/article/283894>
- Santiago, Y. (2002). Primera tienda de Starbucks en Puerto Rico recuperado de:
<http://www.adendi.com/archivo.asp?num=515591&year=2002&month=8&keyword=starbucks>
- Whipp, L. (2016). Competencia de Starbucks recuperado de:
http://www.milenio.com/negocios/Krispy-Kreme-busca-subirse-cafe_0_679732032.html

Anejo

Mapa de localidades de las tiendas Starbucks.



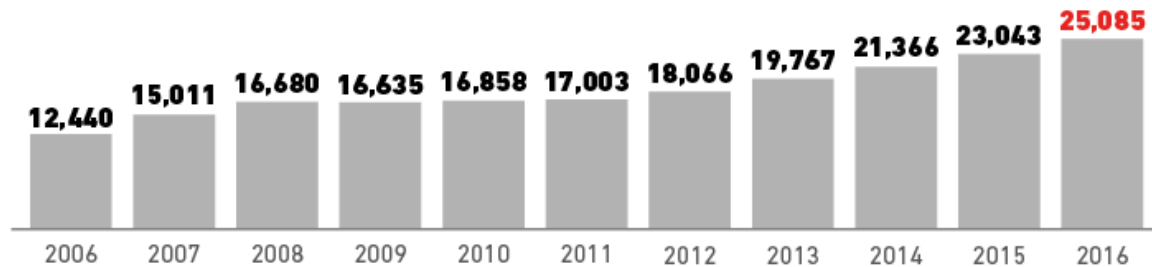
Figura – 1 Imagen recuperada en 29 de mayo de 2014 de:

<https://www.publimetro.cl/cl/mundo/2014/05/29/crean-mapa-presencia-mundial-starbucks.html>

Crecimiento de tiendas

CANTIDAD DE CAFETERÍAS STARBUCKS EN EL MUNDO

Crecimiento histórico del número de establecimiento de la firma en la última década



Merca2.0
mercadotecnia publicidades medios

Fuente: Starbucks, Statista

Figura 2. Imagen recuperada en 29 de mayo de 2018 de:

<https://www.merca20.com/starbucks-cerro-8-mil-tiendas-como-solucion-a-su-crisis-racial-y-sus-acciones-caen/>

La Finca Nueva Esperanza.



Figura – 3 La Finca Nueva Esperanza, ubicada en Chiapas, ha logrado convertirse en uno de los proveedores de Starbucks. Imagen recuperada 3 de noviembre de 2016 de:

<https://www.altonivel.com.mx/lideres/55812-la-finca-mexicana-que-le-vende-cafe-a-starbucks/>

Centro para visitantes en Hacienda Alsacia



Figura – 4 Centro para visitantes en Hacienda Alsacia, su finca experimental en las laderas del volcán Poás, en la provincia de Alajuela. Imagen recuperada 7 de marzo de 2018 de: <https://www.nacion.com/economia/negocios/starbucks-abre-al-publico-tours-caferos-en-su/DMODQQRKYVEIZPQCEJ7MC5N24E/story/>

Finca experimental de café Starbucks en Costa Rica



Figura – 10 Imagen recuperada 13 de marzo de 2017 de: <https://www.nacion.com/economia/agro/starbucks-abrira-centro-para-visitantes-en-su-finca-experimental-de-cafe-en-costa-rica/P4B6QM35OBCNFNCTTDDEQN232Q/story/>

Starbucks “Reserve Roastery”



Figura 5 - Starbucks “Reserve Roastery” Será la cafetería más grande en toda la historia. Recuperada 10 de mayo de 2017 de: <https://thehappening.com/starbucks-mas-grande-del-mundo/>



Figura -6 “No lo dejes caer” Esta campaña no sólo se refiere a no dejar el grano de café caer al suelo sin ser recogido, sino también a no dejar caer el orgullo hacia la tradición cafetalera que nos caracteriza a todos como puertorriqueños. Imagen recuperada 27 de octubre de 2010 de: <https://www.elnuevodia.com/estilosdevida/hogar/nota/continuanolodejescaer-805189/>

Unicornio Frappuccino

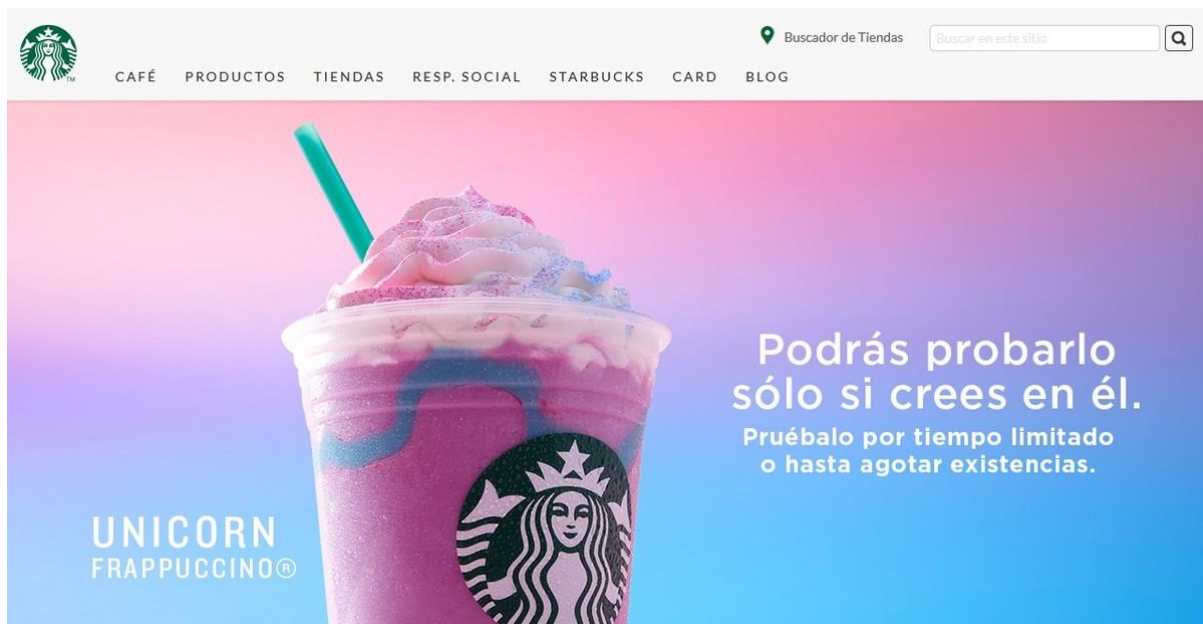


Figura – 7 “Unicorn Frappuccino” De vivos colores, su nuevo producto es inspirado en los unicornios. Imagen recuperada 21 de abril de 2017 de: <https://www.elperiodico.com/es/extra/20170421/starbucks-lanza-el-frappuccino-unicornio-5987228>

Empaque del café de Starbucks



Figura – 8 Empaque del café de Starbucks. Imagen recuperada 30 de marzo de 2018 de: <https://www.segundoasegundo.com/starbucks-debera-colocar-una-advertencia-sobre-el-cancer-en-el-empaque-de-su-cafe/>

Frapuccino embotellado de Starbucks



Figura – 9 El “frappuccino” embotellado de Starbucks es una bebida deliciosa está disponible en diferentes sabores como Café, Mocha y Vainilla. Imagen recuperada 6 de septiembre de 2016 de: <http://www.industria-lactea.com.mx/2016/09/starbucks-y-pepsico-lanzan-frappuccino-envasado-en-colombia/>