

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE**  
**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL  
EN STARBUCKS**

**Alumna: Yaiza López Rodríguez**

**Tutor: José Cremades Cortés**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Curso Académico 2021/2022**

## RESUMEN

En el presente Trabajo de Fin de Grado se presentarán las diferentes estrategias a nivel competitivo y corporativo que ha seguido Starbucks para lograr el éxito dentro de la industria del café, realizando una distinción entre las direcciones y los métodos de desarrollo.

En primer lugar, se ha llevado a cabo una breve descripción de la empresa junto con su historia e hitos más importantes para conocerla mejor. En segundo lugar, se ha realizado un análisis estratégico a través de herramientas necesarias como la cadena de valor para realizar un análisis interno de la compañía, así como las cinco fuerzas competitivas de Porter para analizar el entorno específico. También se ha realizado un estudio a través del análisis DAFO, donde hemos determinado que la empresa adoptó una estrategia ofensiva para aprovechar las oportunidades y fortalezas. En tercer lugar, se detallan las estrategias de negocio que ha seguido Starbucks hasta el momento, de las que hemos concluido que se ha basado en una estrategia de diferenciación de producto que le ha permitido mantener una ventaja competitiva frente a otros competidores desde sus inicios. En cuarto lugar, la empresa ha optado por crecer empleando un gran número de direcciones de desarrollo, destacando sobre todo el desarrollo de producto y mercado, la diversificación relacionada y la integración vertical hacia atrás. También se verán dos momentos en los que Starbucks tuvo que pasar por un proceso de reestructuración. Por su parte, el método de desarrollo más utilizado es el crecimiento externo a través de adquisiciones y acuerdos de cooperación o alianzas. En quinto lugar, analizaremos el proceso de internacionalización, así como las estrategias que ha utilizado para entrar en el mercado exterior y lograr estar presente en más de 80 países.

Finalmente, se presentan las conclusiones generales del trabajo. En resumen, se puede concluir que Starbucks es una compañía que se adapta a la cultura y costumbres de los mercados locales en los que opera, sin perder su propia esencia y su estrategia de negocio.

**Palabras clave:** Starbucks, estrategia a nivel competitivo, direcciones de desarrollo, métodos de desarrollo, internacionalización.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
1.1. Presentación .....	6
1.2. Objetivos .....	7
1.3. Justificación.....	7
1.4. Metodología y estructura.....	8
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>9</b>
2.1. Historia de Starbucks .....	9
2.2. Objetivos de Starbucks .....	13
2.3. Misión, visión y valores .....	14
<b>3. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA A NIVEL COMPETITIVO .....</b>	<b>16</b>
<b>4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....</b>	<b>20</b>
4.1. La competencia.....	20
4.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	21
4.3. Amenaza de productos y servicios sustitutivos .....	22
4.4. Poder de negociación de los proveedores .....	23
4.5. Poder de negociación de los clientes.....	23
<b>5. ANÁLISIS INTERNO: CADENA DE VALOR.....</b>	<b>25</b>
<b>6. ANÁLISIS DAFO .....</b>	<b>28</b>
<b>7. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO .....</b>	<b>30</b>
7.1. Direcciones de desarrollo.....	30
7.1.1. Estrategias de expansión.....	30
7.1.2. Diversificación.....	35
7.1.3. Integración vertical.....	36
7.1.4. Reestructuración.....	36
7.2. Métodos de desarrollo.....	36

7.2.1. Desarrollo interno.....	37
7.2.2. Desarrollo externo.....	38
7.2.2.1. Fusiones y adquisiciones.....	38
7.2.2.2. Alianzas y acuerdos de cooperación .....	39
<b>8. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN .....</b>	<b>43</b>
8.1. Razones para la internacionalización.....	43
8.2. Estrategia para competir internacionalmente .....	45
8.3. Estrategia de entrada en mercados exteriores .....	47
<b>9. CONCLUSIONES .....</b>	<b>50</b>
<b>10. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>53</b>
<b>11. WEBGRAFÍA .....</b>	<b>54</b>



## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Línea de vida Starbucks.....	12
Figura 2. Estrategias competitivas genéricas.....	17
Figura 3. Aplicación del reloj estratégico de Bowman en Starbucks .....	19
Figura 4. El modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	20
Figura 5. Cadena de valor de Starbucks .....	25
Figura 6. Los métodos de desarrollo .....	37

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. My Starbucks Rewards .....	32
Ilustración 2. Logo Starbucks .....	32
Ilustración 3. Nuevos envases.....	33
Ilustración 4. Instagram Starbucks .....	33
Ilustración 5. Puntos geográficos donde actúa Starbucks.....	34
Ilustración 6. Diversificación relacionada .....	35

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Influencia de las 5 fuerzas de Porter .....	24
Tabla 2. Análisis DAFO de Starbucks .....	29
Tabla 3. Direcciones básicas de desarrollo.....	30
Tabla 4. Matriz de Ansoff .....	31
Tabla 5. Razones para la internacionalización .....	43

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Evolución anual del número de establecimientos de Starbucks en el mundo entre 2012-2021 .....	6
--	---

## 1. INTRODUCCIÓN

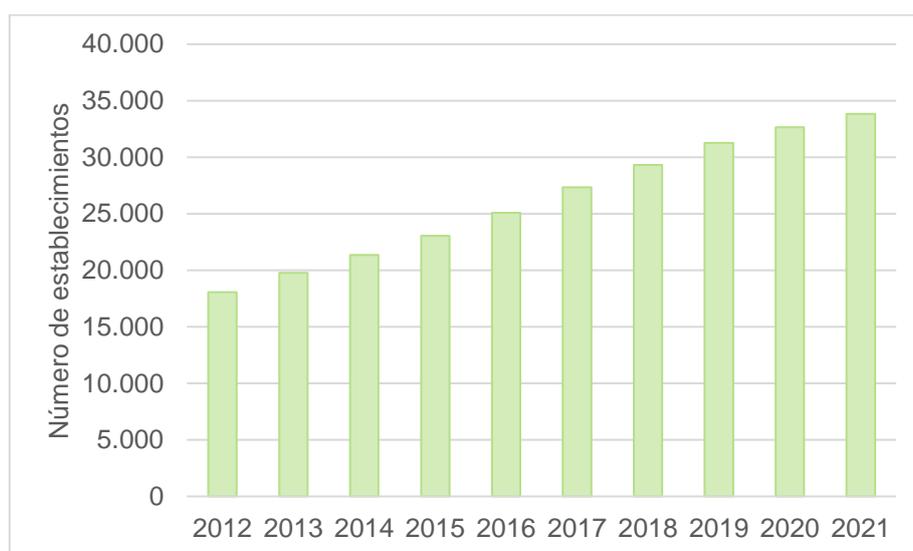
### 1.1. Presentación

En la actualidad las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más dinámico y competitivo, es por ello, que deben plantearse de forma constante el desarrollo de estrategias de crecimiento adecuadas para lograr sus propios objetivos, hacer frente a la competencia y adaptarse a los continuos cambios del entorno.

Según Guerras y Navas (2015), el crecimiento es interpretado como un signo de vitalidad y salud empresarial puesto que da la sensación de que la empresa no se ha quedado estancada y va creciendo poco a poco.

En el presente trabajo de fin de grado se realizará un análisis de las principales estrategias de crecimiento empresarial empleadas por Starbucks, la cadena internacional de cafeterías más grande del mundo fundada en Estados Unidos y conocida principalmente por la calidad de sus productos y la experiencia que ofrece a sus clientes. Actualmente, cuenta con más de 33.000 establecimientos en todo el mundo la mayoría están ubicados en Estados Unidos, seguido de Canadá, Japón, Corea del Sur y, especialmente, China por ser el segundo país con más cafeterías Starbucks.

**Gráfico 1. Evolución anual del número de establecimientos de Starbucks en el mundo entre 2012-2021**



*Fuente: Elaboración propia a partir de (Statista, 2022).*

Como podemos observar en el gráfico 1, con el transcurso de los años Starbucks ha ido experimentando una notable expansión lo que implica un increíble crecimiento. La multinacional elabora un estudio de mercado en la zona donde ubica sus establecimientos para ello, realiza alianzas estratégicas para lograr ventajas competitivas y hacer crecer su negocio. Además, se adapta al país donde se establece lo que le permite innovar en la variedad de sus productos.

## **1.2. Objetivos**

El objetivo principal de este trabajo consiste en analizar las estrategias de crecimiento que ha utilizado Starbucks a lo largo de los años para lograr posicionarse como líder de la industria del café.

Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar son:

- Analizar la estrategia competitiva seguida por la empresa.
- Analizar el entorno mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter y la cadena de valor.
- Explicar las direcciones y métodos de desarrollo empleados por la compañía para su crecimiento empresarial.
- Analizar el proceso de internacionalización que ha realizado Starbucks.
- Extraer las principales conclusiones que se pueden alcanzar sobre el estudio realizado con el fin de que las empresas del sector puedan tomar de modelo las estrategias que han llevado a Starbucks al éxito.

## **1.3. Justificación**

La elección del tema objeto de estudio se ha debido a que, en la actualidad con la globalización, los mercados son cada vez más cambiantes y competitivos lo que propicia que todas las empresas sigan una estrategia de crecimiento con el fin de mejorar o mantener su posición competitiva.

Por este motivo, he decidido realizar el presente trabajo de fin de grado, centrándome en las estrategias de crecimiento empresarial ya que considero que su estudio y análisis es muy importante porque representan una parte fundamental de una compañía. Además, es una buena oportunidad para poder profundizar en los contenidos didácticos estudiados en las asignaturas de

Dirección Estratégica I y II cursadas en el tercer y cuarto año del grado y, en consecuencia, poder enfocar estos conocimientos adquiridos en una empresa real como Starbucks.

La decisión de seleccionar la empresa Starbucks para la elaboración del trabajo se basa en el éxito de la multinacional, ya que comenzó vendiendo granos de café en un pequeño negocio y se ha convertido en una de las marcas más reconocidas a nivel mundial, lo cual ha despertado en mí el interés de averiguar que estrategias ha llevado a cabo a lo largo de los años para triunfar dentro de la industria.

#### **1.4. Metodología y estructura**

Para conseguir los objetivos anteriormente planteados se llevará a cabo una metodología de tipo descriptiva, utilizando para ello varias fuentes de información de naturaleza secundaria, entre las que destaca el uso del manual (Guerras y Navas, 2015). Asimismo, se han consultado artículos, revistas, periódicos digitales y páginas webs relacionados con el tema escogido.

La estructura del trabajo consiste en primer lugar, en analizar la historia de la empresa objeto de estudio, así como su misión, visión y valores. Para poder entender mejor su evolución a lo largo de los años y, sobre todo, sus propios objetivos. En segundo lugar, se realizará un análisis interno y externo de la empresa a partir de diferentes estrategias como: las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor con el fin de conocer las actividades básicas que realiza la empresa, la situación del sector y de la competencia. A continuación, se realizará un análisis DAFO, el cual mostrará las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que la empresa puede aprovechar. En tercer lugar, se analizarán las estrategias corporativas, que se componen de las direcciones y métodos de desarrollo elegidas por la compañía que le han permitido crecer y le han llevado al éxito. En cuarto lugar, se realizará un análisis de las estrategias de internacionalización.

Finalmente se expondrán las conclusiones a modo resumen con la correspondiente bibliografía utilizada para el desarrollo del Trabajo de Fin de Grado.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 2.1. Historia de Starbucks<sup>1</sup>

La historia de Starbucks comienza en 1971, cuando tres socios Jerry Baldwin, Zev Siegl y Gordon Bowker abrieron un pequeño negocio en Pike Place Market, un mercado histórico de Seattle (Washington) donde vendían café en grano. El nombre de la compañía fue inspirado por la novela de Moby Dick, evocaba el romanticismo de los mares y la tradición marítima de los comerciantes de café.<sup>2</sup>

A principios de 1980, la compañía ya era una marca conocida de compra y venta de café en grano, té y especias. En 1982 fue cuando Howard Schultz, actual presidente y director ejecutivo de Starbucks, se unió a la compañía como director de operaciones y marketing. Un año más tarde, Howard viajó a Italia donde quedó cautivado por la tradición del café espresso. Su idea fue trasladar la tradición del café italiano a Estados Unidos, pero su propuesta no convenció a sus superiores, por esta razón Howard decide abandonar la empresa y abrir la suya propia con el nombre de Il Giornale.

Howard Schultz afirma: *“La idea fue crear una cadena de cafeterías que se convertirían en el “tercer lugar” de América. En aquel entonces, la mayoría de los americanos tenían dos lugares en sus vidas la casa y el trabajo. Pero yo creía que las personas necesitaban otro lugar, un espacio donde pudieran ir para relajarse y disfrutar con otros, o simplemente para estar a solas. Visualice un lugar que estuviera separado de la casa y del trabajo, un lugar que significara cosas diferentes para las personas diferentes”.*

En agosto de 1987, tuvo la oportunidad de adquirir Starbucks con ayuda de socios locales ya que se encontraba en apuros financieros por 3,8 millones de dólares. En ese momento Howard fusionó ambas empresas manteniendo el nombre de Starbucks Coffe Company. Tras asumir el control comenzó a

---

<sup>1</sup> Este apartado se encuentra basado en varias fuentes de información. Estas son: el caso de Harvard Business School: “Starbucks: Brindando servicio al cliente” (Moon y Quelch, 2004) y el libro “El desafío Starbucks” (Schultz, 2011).

<sup>2</sup> Información extraída de la página web: <https://www.starbucks.es/about-us/our-heritage/> . Consultado el 10 de marzo de 2022.

expandirse rápidamente abriendo nuevos establecimientos en diferentes ciudades de Estados Unidos.

Posteriormente, Starbucks estableció dos paquetes de beneficios para sus “*partners*”<sup>3</sup> que en ese momento eran únicos: en 1988 ofrece seguros sanitarios de cobertura integral y unos años más tarde en 1991 se convierte en la primera empresa de propiedad privada de los Estados Unidos en permitir a sus empleados participar en el crecimiento de la empresa mediante la compra de acciones.

En 1992, la compañía tenía 140 establecimientos en el noroeste y en Chicago y competía contra otras cadenas de cafeterías como Gloria Jean’s Coffee Bean y Bernie’s Coffee & Tea. Ese mismo año también coincide con su incorporación a la bolsa de valores.

Cuatro años más tarde, en 1996, ya había abierto su primera cafetería a través de Starbucks Coffe Internacional fuera de Norteamérica en Tokio, Japón.

Más tarde, en el año 1999, Starbucks publicó su “Declaración de Misión y Guía de Principios” que en ese momento tampoco eran muy comunes en la cultura corporativa de las organizaciones. Sin embargo, a diferencia de otras empresas en el mundo, Starbucks ha conseguido que estos principios estén siempre presentes en todas las acciones que la organización ha llevado a cabo, lo que explica en parte por qué los empleados tienen tan claro lo que la compañía significa.

A mediados del 2002, tras los éxitos alcanzados Starbucks había conseguido posicionarse como la marca líder de cafeterías en Norteamérica. Los ingresos netos habían crecido a un 50% anual. En ese mismo año Howard decide dejar su puesto para ocuparse de la estrategia global de la compañía dejando sus labores anteriores en manos de Orin Smith, director general que se unió a la empresa en 1990.

---

<sup>3</sup> Partners: Starbucks hace referencia a sus empleados como “*partners*” (socios): “Nos llamamos partners porque no es un puesto de trabajo, es nuestra pasión. Juntos hacemos nuestra la diversidad para crear un lugar donde cada uno de nosotros pueda ser él mismo. Nuestros Partners contribuyen al éxito y crecimiento del negocio” (Starbucks, 2020).

Durante ese tiempo Starbucks siguió creciendo hasta el año 2007, donde el día de San Valentín, Howard envió un comunicado interno al CEO de Starbucks que en ese momento era Jim Donald alertando sobre el descenso en las ganancias. *“Hemos tomado algunas decisiones que, en retrospectiva, han diluido la experiencia Starbucks y han acomodado nuestra marca”*.

El comunicado interno termino filtrándose a la prensa, por lo que se aceleró la caída del precio de las acciones de Starbucks. El 7 de enero de 2008 Howard decide asumir de nuevo el cargo de CEO y estableció su diagnóstico de forma concisa: *“Hemos sido víctimas de nuestro propio éxito”*.

En ese momento propuso transformar la empresa mediante una nueva estrategia que consistía en frenar el crecimiento en Estados Unidos, cerrar las tiendas con rendimiento insuficiente, renovar la experiencia Starbucks y seguir con la expansión global.

En 2008 toma la decisión de cerrar 7.100 establecimientos en Estados Unidos por un día para que los empleados recibiera un entrenamiento específico debido a que se estaba perdiendo la esencia de la compañía. En las tiendas se podía leer: *“Nos estamos tomando un tiempo para perfeccionar nuestro café; un gran café requiere práctica, y por eso nos estamos dedicando a mejorar nuestro arte”*.

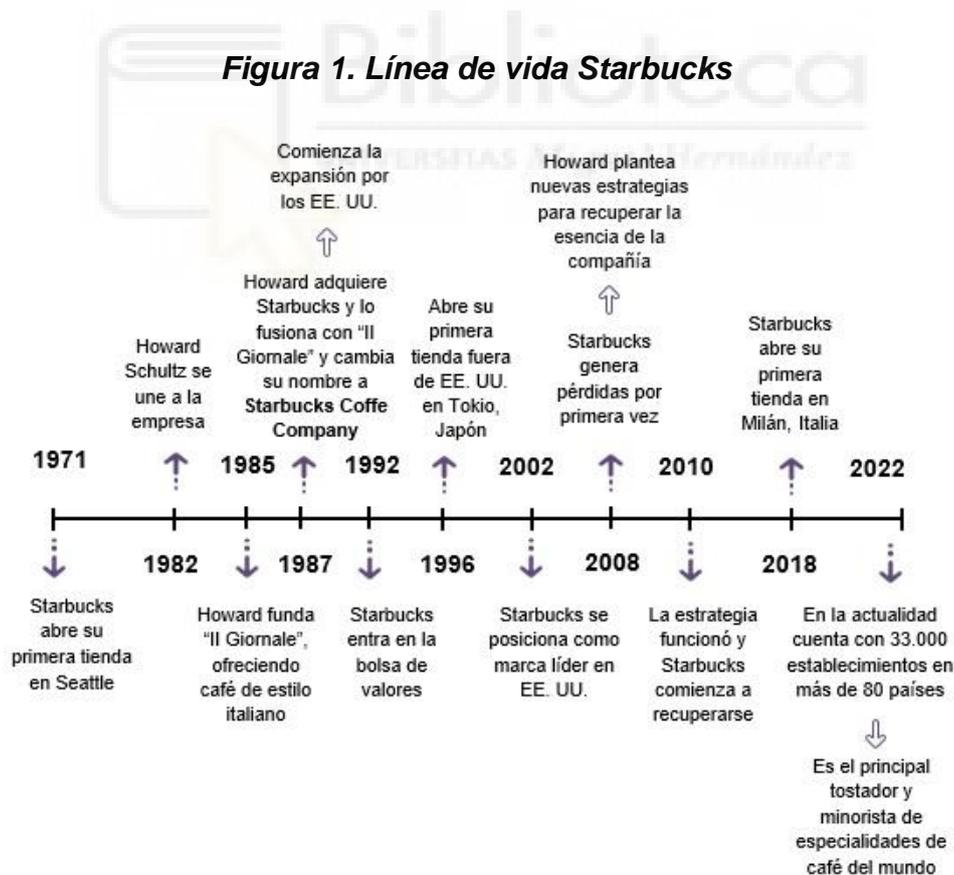
Finalmente, a comienzos de 2010 Starbucks ya no se encontraba en la cuerda floja debido a que los ingresos habían crecido hasta alcanzar la cifra récord de ciento siete mil millones de dólares.

Howard en una conferencia afirma: *“En estos últimos dieciséis meses Starbucks se ha enfrentado a los vientos contrarios de la economía global, al igual que todas las empresas, además de nuestro conjunto único de duras pruebas. Hoy me satisface poder informarles de que nuestros resultados para el tercer trimestre apuntan a un impulso positivo generado por una serie de acciones globales que hemos puesto en marcha para transformar nuestro negocio”*.

En septiembre de 2018, abre su primera tienda en Milán la ciudad que inspiró a Howard hace 35 años para crear su experiencia Starbucks. Rindiendo así homenaje a la cultura, el diseño y la artesanía del espresso italiano.<sup>4</sup>

Actualmente, Starbucks Coffee Company es el principal tostador y minorista de especialidades de café del mundo, y tal y como se ha mencionado anteriormente está presente en más de 80 países con más de 33.000 establecimientos. Desde sus inicios la trayectoria de la empresa ha sido imparable, ha ido experimentando cambios en sus estrategias que le han permitido alcanzar una buena posición tanto a nivel nacional como internacional.

Una vez desarrollada la historia de Starbucks se muestra su línea de vida a modo de resumen, donde podemos observar los inicios de la multinacional, sus hitos más importantes y su evolución desde la apertura del primer establecimiento hasta la actualidad.



*Fuente: Elaboración propia.*

<sup>4</sup> Información extraída de la página web: <https://stories.starbucks.com/press/2018/starbucks-arrives-in-milan-italy-roastery/>. Consultado el 11 de marzo de 2022.

## 2.2. Objetivos de Starbucks

El principal objetivo de Starbucks se describe en su visión como empresa y es ser la autoridad indiscutible del café. Para lograrlo, Starbucks controla todo el proceso de producción del café desde su cultivo, tostado hasta su preparación. Cuidando minuciosamente cada detalle para garantizar la calidad de los granos de café. La compañía centra sus esfuerzos para diferenciarse y mantenerse auténtica ofreciendo bebidas innovadoras y aumentando la presencia del café en los hogares.

La multinacional tiene una gran variedad de objetivos secundarios entre los que destacan:

- Vínculo emocional con los clientes: lo que desea la empresa es crear una conexión emocional con los clientes involucrándolos en toda una experiencia para conseguir una comunidad de fieles consumidores.
- Cultivo ético y sostenibilidad: lograr que la totalidad del café que adquiere proceda de cultivos realizados de forma ética y respetuosa con el medioambiente. Además, se compromete a reducir la cantidad de residuos sobre todo en términos de reciclaje.
- Expansión global y apertura de nuevos establecimientos: la compañía está enfocada, por un lado, en seguir creciendo en los países donde está establecida abriendo nuevas cafeterías y, por otro, seguir incrementando su presencia global entrando en nuevos mercados, adaptándose a la cultura local y desarrollando nuevos productos adaptados a los gustos y preferencias de los consumidores donde desea desarrollar su actividad.
- Modelo económico sostenible: la meta de la compañía es almacenar más carbono del que emite, eliminando los desechos y generando más agua dulce limpia de la que utiliza, es decir, aspira a dar más de lo que recibe del planeta.

## 2.3. Misión, visión y valores

### Misión:

“Inspirar y nutrir el espíritu humano; una persona, una taza de café y una comunidad a la vez”.<sup>5</sup>

Si analizamos la misión de Starbucks, podemos observar que no solo trata de vender productos de calidad, sino que los ofrece dentro de toda una experiencia y entorno con el fin de buscar la satisfacción total por parte del cliente. Además de motivar a los trabajadores a los que llama *partners*, tiene un compromiso con el medioambiente, respeta la diversidad cultural y considera la opinión de los accionistas.

Para cumplir la misión Starbucks establece una serie de **principios**:

- El café: la calidad del café es fundamental, por esta razón los compradores de la compañía viajan por el mundo para obtener los mejores granos de café arábica de manera ética y responsable. Además de cuidar el proceso de tostado de los granos y mejorar la vida de quienes lo cultivan.
- Los partners: a las personas que trabajan en la empresa se les llama *partners* o “socios”, porque no solo trabajan en ella, sino que forman parte de la compañía, ofreciendo el mejor servicio a los clientes, creando un estupendo ambiente de trabajo y compartiendo el propio éxito de la empresa.
- Los clientes: la promesa de la empresa es preparar la bebida perfecta, pero es mucho más que eso. De hecho, trata de crear un punto de conexión con los clientes mediante un trato personalizado, alegre y cercano.
- Las tiendas: son un lugar donde las personas pueden abandonar las preocupaciones cotidianas, reunirse con los amigos o simplemente pasar un tiempo agradable disfrutando de un café de calidad y de la comodidad de sus establecimientos. Starbucks crea un buen ambiente

---

<sup>5</sup> Información extraída de la página web: <https://stories.starbucks.com/press/2015/starbucks-mission-and-values/>. Consultado el 14 de marzo de 2022.

porque no solo vende café, sino que ofrece a los clientes algo más, una experiencia.

- La comunidad: Starbucks se involucra en todas las comunidades de las que forma parte, trata de inspirar a sus socios y clientes para que participen en ellas a través de distintos programas de voluntariado.
- Los accionistas: la compañía tiene el compromiso de cuidar a sus accionistas compartiendo con ellos los éxitos alcanzados.

### **Visión:**

“Posicionarse como el principal proveedor de cafés finos del mundo, sin comprometer jamás sus principios, y proporcionar a sus clientes y socios una experiencia inspiradora que enriquezca su día”.<sup>6</sup>

Por otro lado, su visión refleja su deseo de convertirse en el futuro en una marca reconocida a nivel mundial. Starbucks busca ser el mayor proveedor de cafés finos del mundo y lo hace siguiendo el mejor camino que no comprometa sus principios o valores.

### **Valores:**

Los valores son fundamentales para la compañía ya que se reflejan diariamente en cada uno de sus establecimientos y en su actividad comercial. Starbucks tiene en cuenta cualquier detalle por mínimo que sea para crear un ambiente cálido y confortable donde todas las personas son bien recibidas. Se muestra comprometida en actuar con valentía, honestidad, respeto y dignidad considerando que son valores esenciales para el crecimiento personal de los socios y el de la propia empresa.

---

<sup>6</sup> Información extraída de la página web: <https://misionyvision.info/de-starbucks/>. Consultado el 14 de marzo de 2022.

### **3. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA A NIVEL COMPETITIVO**

Las empresas buscan llegar al mayor número de clientes posibles dentro de su mercado objetivo. Para lograrlo necesitan desarrollar una ventaja competitiva adecuada al sector en el que operan. De esta forma, se puede definir la ventaja competitiva como “cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir” (Guerras y Navas, 2015, p.253).

Para alcanzar dicha ventaja competitiva las empresas llevan a cabo estrategias competitivas. Según Porter (2009), la estrategia competitiva se define como “emprender acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición competitiva defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa” (p.256).

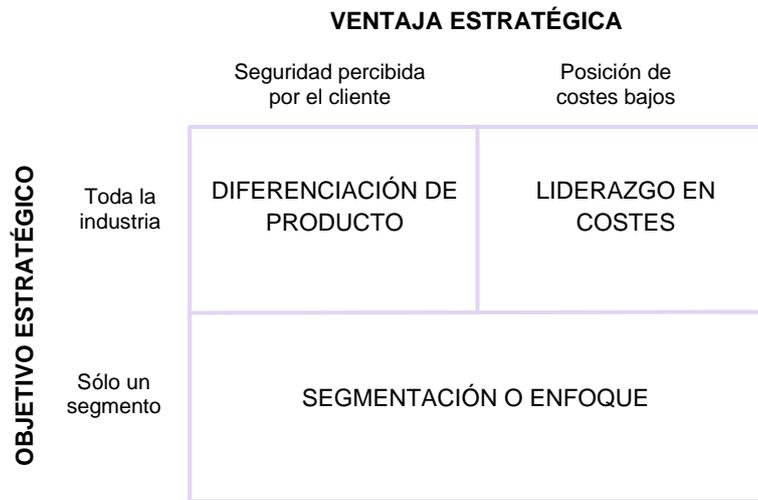
Por su parte Guerras y Navas (2015) lo definen como “la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos” (p.256).

En el proceso de elección de una estrategia competitiva, las empresas deben considerar dos cuestiones fundamentales: cómo crear una ventaja competitiva y cómo mantenerla a largo plazo una vez creada.

La creación de una ventaja competitiva puede basarse en factores externos e internos. Los primeros hacen referencia a la capacidad de la empresa para detectar cambios en el entorno y responder de manera rápida y flexible anticipándose a los competidores y aprovechando mejor las oportunidades. Los segundos son especialmente importantes ya que permiten a la compañía ser más eficiente e innovadora, tener mayor capacidad para satisfacer a los clientes y ofrecer productos de mayor calidad (Guerras y Navas, 2015).

Según Porter (2009), es posible diferenciar tres estrategias competitivas genéricas: diferenciación de producto, liderazgo en costes y segmentación de mercado. No obstante, cabe destacar que la última estrategia trata de lograr una ventaja en costes o diferenciación centrándose en un segmento específico del mercado.

**Figura 2. Estrategias competitivas genéricas**



*Fuente: (Porter, 2009, p.81).*

- Diferenciación de producto: esta estrategia competitiva se fundamenta en ofrecer un producto o servicio diferente al de sus competidores ya que cuenta con algún atributo (calidad, distribución, rendimiento, diseño, etc.) que lo hace único con respecto al resto, por lo que los clientes están dispuestos a pagar un mayor precio por adquirirlo.
- Liderazgo en costes: tiene como objetivo producir un bien o prestar un servicio similar al de la competencia, pero con un coste inferior. De manera que la ganancia sobre las ventas es mayor y, por lo tanto, puede lograr una fuerte ventaja competitiva ofreciendo a sus clientes productos o servicios con igual o mejor calidad que la de sus competidores.
- Segmentación de mercado o enfoque: consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en una línea de productos determinada o en un mercado geográfico.

De las estrategias competitivas expuestas anteriormente y centrándonos en Starbucks, la compañía sigue una estrategia de diferenciación de producto. Uno de los mayores riesgos de esta estrategia es la posibilidad de ser imitado, debido a su éxito Starbucks ha generado una gran cantidad de imitadores, desde sus competidores directos hasta los restaurantes de comida rápida. Por ello, Starbucks ofrece productos exclusivos que aportan diferentes experiencias a las de sus competidores.

La compañía destaca por vender experiencias sensoriales, no solo ofrece a sus clientes productos de calidad, sino que ha sido capaz de crear su propia identidad ofreciendo experiencias que los clientes acogen como únicas. Sus productos no solo se limitan al café, sino que van más allá ofreciendo un ambiente confortable que crea una fuerte conexión afectiva entre la marca y el cliente. Elementos como el aroma del café, el diseño de los establecimientos, la música, el wifi gratuito, etc. hacen que Starbucks sea diferente al resto de cafeterías del mundo.

En cuanto a las características del producto destaca el diseño de los vasos (que cambian según la temporada) y la posibilidad de personalizar la bebida según el gusto de cada cliente, además para posicionarse más cerca de sus consumidores los trabajadores de Starbucks tienen el detalle de escribir tu nombre en el vaso, de esta forma, crean una diferenciación frente a la competencia consiguiendo una relación de lealtad y exclusividad con sus clientes que les permite tener un precio más alto que la competencia.

La compañía se ha enfocado en la innovación y desarrollo de nuevas tecnologías por ello, cuenta con su propio centro Tryer Center en Seattle donde innova tanto en la creación de nuevos productos, distribución, maquinaria, diseño de los establecimientos, etc.

Por lo tanto, podemos identificar estrategias de diferenciación en Starbucks, tanto por su experiencia sensorial como por sus productos.

En este sentido, Bowman (1992) planteo un modelo alternativo para ampliar el modelo original debido a que presentaba ciertas limitaciones, denominado el “*reloj estratégico*” que combina el valor añadido percibido por el cliente con la política de precios. Según estas dimensiones se definen hasta 8 estrategias competitivas que se agrupan alrededor de 4 tipos:

- Estrategias orientadas a precios bajos: opciones 1 y 2 se situarían empresas low cost.
- Estrategias híbridas orientadas a obtener una buena relación calidad-precio: opción 3 empresas que ofrecen calidad a un precio competitivo.

- Estrategias orientadas a la diferenciación: opciones 4 y 5 intentan mantener un alto valor añadido percibido, ya sea con precios medios o altos.
- Estrategias destinadas al fracaso: opciones 6,7 y 8 ofrecen a sus clientes productos de poco valor a precios elevados.

En el caso de Starbucks, hemos visto cómo ha seguido una estrategia de diferenciación basada en la experiencia con la marca y la alta calidad de sus productos. Los clientes han sabido valorar toda la experiencia que ofrece la compañía, por lo que su valor añadido percibido es alto.

De este modo, siguiendo el reloj estratégico de Bowman, como podemos observar en la Figura 3, Starbucks se encuentra en una estrategia de diferenciación segmentada, donde los precios son más altos que los de sus competidores y el valor percibido por los clientes es alto, lo cual hace que prefieran y confíen en la compañía.

**Figura 3. Aplicación del reloj estratégico de Bowman en Starbucks**



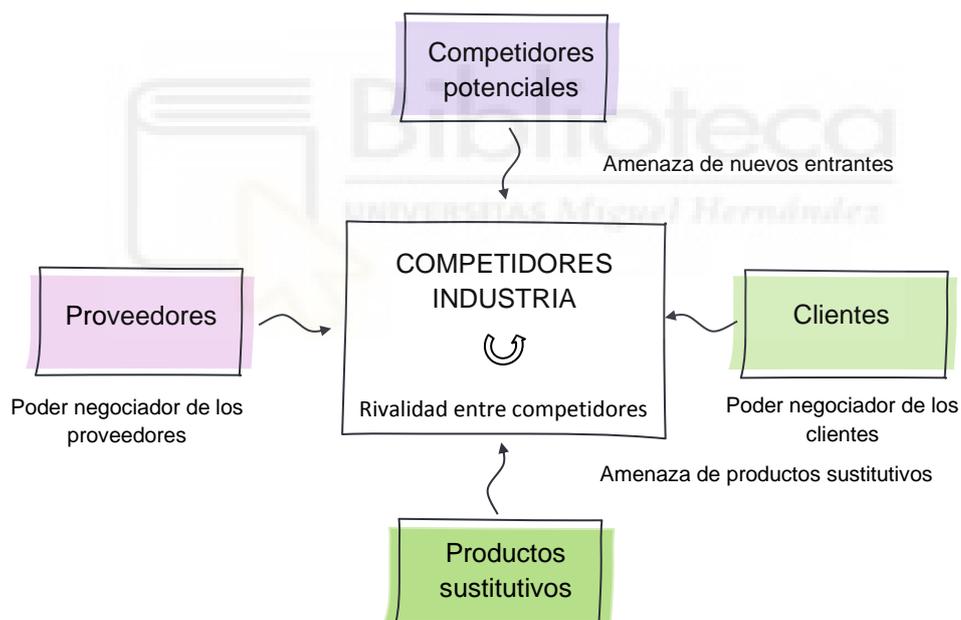
*Fuente: Elaboración propia a partir de (Guerras y Navas, 2015, p.282).*

#### 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

En este apartado se va a analizar el entorno específico del sector de Starbucks donde se va a utilizar el modelo conocido como el “diamante” de Porter, el cual se basa en el análisis de las cinco fuerzas de mercado (ver Figura 4) que establece cómo es la rivalidad y la competencia de la industria, por lo que se puede utilizar para determinar el atractivo del sector, así como las amenazas y oportunidades de futuro.

A continuación, se va a realizar un estudio de las cinco fuerzas de Porter (2009). En cada una de ellas, se realiza un análisis de la situación actual en la que se encuentra Starbucks.

**Figura 4. El modelo de las cinco fuerzas de Porter**



*Fuente: Elaboración propia a partir de (Porter, 2009, p.44).*

##### 4.1. La competencia

En primer lugar, debemos tener en cuenta que la rivalidad entre los competidores actuales es la fuerza más importante y la que menos debe descuidar la empresa debido a que son aquellos negocios que compiten en el mismo mercado, ofreciendo el mismo tipo de producto.

En la actualidad, hay un gran número de competidores en la industria de Starbucks, entre los que destacan las empresas que ofrecen a sus clientes productos como cafés, té, postres, aperitivos fríos y calientes.

#### Principales competidores:

- Competidores directos<sup>7</sup>:

Dunkin' Donuts: es una cadena multinacional especializada en café y en una amplia variedad de rosquillas al estilo americano, a pesar de que sus precios son mucho más competitivos todavía no ha conseguido alcanzar a Starbucks.

McCafé: es una filial de McDonald's, no es una cafetería propiamente dicha, sino es una línea de bebidas (frías y calientes) y productos dulces y salados. Supone una gran amenaza para Starbucks tanto por el reconocimiento de la marca como por la diferencia de precios.

Costa Coffee: es una cadena internacional de cafeterías que ofrece café, bollería, productos dulces y salados. Por la calidad de su café y su capacidad de expansión, es considerada el principal competidor de Starbucks a nivel internacional.

- Competidores indirectos:

Las cafeterías tradicionales que ofrecen a sus clientes productos y servicios muy similares a los de Starbucks, cadenas de comida rápida independientes, panaderías, etc.

#### **4.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Los competidores potenciales son nuevas empresas que buscan entrar a una industria. En general, se puede decir que cuanto más atractiva es una industria, más competidores potenciales habrá (Guerras y Navas, 2015, p.178).

---

<sup>7</sup> Información extraída de las páginas webs:

<https://www.dunkin.es/quienes-somos/>. Consultado el 26 de abril de 2022.

<https://mcdonalds.es/productos/mccafe>. Consultado el 26 de abril de 2022.

<https://www.costa.co.uk/behind-the-beans/our-story/history>. Consultado el 26 de abril de 2022.

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende de dos factores:

- Barreras de entrada: Starbucks es una empresa reconocida y con amplia experiencia en el sector, por lo que tiene una identidad de marca y lealtad entre sus clientes, por esta razón cuenta con grandes barreras de entrada para sus competidores.

En primer lugar, el mercado en el que opera Starbucks se encuentra muy saturado. La entrada de nuevos competidores se reduce ya que necesitan diferenciarse y para ello deben realizar grandes inversiones en infraestructuras, actividades de I+D, procesos productivos, etc. En segundo lugar, Starbucks tiene ventajas en costes que los competidores potenciales no pueden replicar entre los que se encuentran su tecnología de productos patentada, ubicaciones de sus establecimientos, acceso a materias primas, etc. En tercer lugar, la compañía cuenta con el reconocimiento y fidelidad de sus clientes obligando a los negocios que quieren incorporarse a la industria a realizar inversiones para superar la fidelidad existente. Por último, para los competidores de nuevo ingreso el acceso a los canales de distribución supone un alto coste inicial, ya que tendrían que vender sus productos a través de su propio establecimiento lo que significa un alto coste al adquirirlo o bien mediante supermercados lo que implicaría precios más bajos.

- Reacción de los competidores establecidos: una empresa establecida como lo es Starbucks tiene fuertes recursos para defenderse de los problemas que pueden causar nuevos competidores ya sea mediante guerras de precios, ofertas especiales, publicidad masiva, etc.

#### **4.3. Amenaza de productos y servicios sustitutos**

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que cubren las mismas necesidades de los clientes que los existentes en la industria (Guerras y Navas, 2015, p.181). Pueden ser una gran amenaza para la empresa puesto que los precios son más atractivos y pueden satisfacer mejor las necesidades de los consumidores respecto a los productos actuales de la empresa.

Debido a la competencia en la industria, existen muchos productos que sustituyen a los productos de Starbucks como son: refrescos, zumos, agua de sabores, bebidas energéticas, etc. Otra amenaza serían los bares y pubs que son lugares sustitutos donde los consumidores pueden pasar un tiempo agradable fuera de sus hogares.

Podemos observar diferentes factores que implican un aumento de los productos sustitutos:

- Grado de relación calidad-precio: hay otras empresas que pueden vender los mismos productos a un precio menor, sin embargo, la mayoría de los clientes que acuden a Starbucks no le dan mucha importancia a este factor porque la calidad de sus productos y la popularidad de la marca les compensa.
- Los costes de cambio de los productos alternativos son bajos: en la actualidad hay un gran número de establecimientos con amplio menú de bebidas y postres lo que supone una gran competencia para Starbucks.

#### **4.4. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas de la industria amenazando con aumentar sus precios o disminuir la calidad de los productos o servicios.

El poder de negociación de los proveedores de las materias primas en el sector del café es alto debido a que existe una alta demanda y los granos de café solo se pueden producir en determinadas áreas geográficas. Asimismo, esta fuerza de negociación de los proveedores llevo a Starbucks a disminuir ese poder integrándose verticalmente hacia atrás comprando su propia finca de café en China.

#### **4.5. Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es la capacidad que éstos tienen de imponer condiciones en sus negociaciones con empresas de la industria: descuentos, exigencias de calidad, plazos de entrega, reclamaciones, etc. (Guerras y Navas, 2015, p.182).

El poder negociador de los clientes es bajo, ya que los consumidores de Starbucks realizan sus compras en pequeñas cantidades y de manera individual, por lo tanto, no tienen capacidad para influir en los precios, ya que existe una gran variedad de clientes.

A modo de resumen, se muestra la influencia que tiene en el sector las 5 fuerzas de Porter:

**Tabla 1. Influencia de las 5 fuerzas de Porter**

Fuerzas	Influencia	
	Positiva	Negativa
Rivalidad entre competidores		×
Amenaza de entrada de nuevos competidores	×	
Amenaza de productos y servicios sustitutivos		×
Poder de negociación de los proveedores		×
Poder de negociación de los clientes	×	

*Fuente: Elaboración propia*

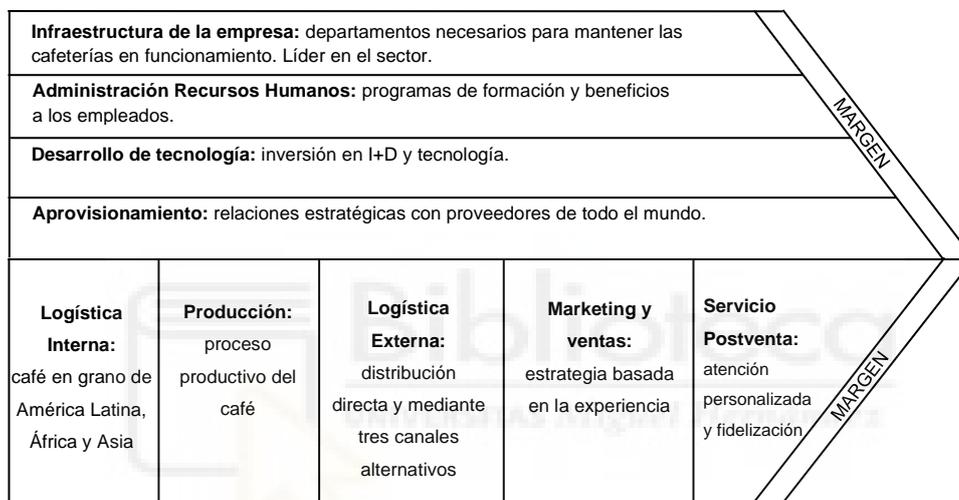
De acuerdo con la tabla anterior, se podría decir que actualmente se trata de un sector poco atractivo debido a la alta intensidad de la competencia, la elevada existencia de productos sustitutivos y el poder de negociación de los proveedores. Para Starbucks es un sector atractivo debido a que es una empresa ya establecida en el sector y cuenta con un gran número de barreras de entrada que dificultan el acceso de nuevos rivales.

## 5. ANÁLISIS INTERNO: CADENA DE VALOR

La cadena de valor hace referencia a las actividades básicas que realiza la empresa en función del producto o servicio que ofrece. Los componentes de la cadena de valor se pueden dividir en dos categorías: actividades primarias y actividades de apoyo.

A continuación, se muestra una representación de la cadena de valor de la empresa Starbucks.

**Figura 5. Cadena de valor de Starbucks**



*Fuente: Elaboración propia*

### - Actividades primarias

Logística interna o de entrada de factores: este proceso es muy importante para la empresa ya que le permite diferenciarse del resto, por ello controla rigurosamente todo el proceso de obtención de los granos de café que comienza con su extracción en los cafetales ubicados en América Latina, África y Asia. Asimismo, para garantizar su calidad se extraen algunos sacos de la cosecha para verificar y controlar el adecuado sabor, cuerpo y acidez del grano de café. También se preocupa por asegurarse el abastecimiento constante mediante un registro de pedidos, que le permite saber con unos meses de antelación cuando estará disponible el grano y si tiene que contratar a otro proveedor porque la cosecha no puede satisfacer la demanda.

Operaciones o producción propiamente dichas: el proceso productivo es clave para el éxito de Starbucks, por ello posee cuatro plantas tostadoras propias, donde cuenta con máquinas especializadas para realizar el proceso de tostado del café y así obtener el máximo sabor. Además, cuenta con un departamento de operaciones capaz de pronosticar futuras demandas de café, dando lugar a una intensa rotación de inventarios y a una elaboración que protege la frescura de los granos de café. Una vez elaborado los granos de café son empaquetados en bolsas para que se conserven y no pierdan ninguna propiedad.

Logística externa o distribución: el principal canal de venta son sus propias cafeterías, no obstante, la compañía adaptándose a los nuevos tiempos y condiciones del mercado, decidió establecer tres canales alternativos: la venta al por mayor, venta a domicilio y la venta a tiendas de comestibles. Algunos de estos puntos son supermercados, hoteles, universidades, librerías e incluso restaurantes.

Marketing y ventas: la compañía se centra en invertir en la calidad del producto y la experiencia del cliente porque eso es lo que la diferencia de otras empresas. Sin embargo, Starbucks no suele utilizar el marketing tradicional para publicitar su marca, ya que considera que no es necesario, y se centra en las redes sociales para impulsar el “boca a boca” y así conseguir que los consumidores compartan su experiencia con familiares y amigos.

Servicio postventa: se trata de un servicio clave para la empresa desde el primer momento. Los empleados o *partners* se esfuerzan constantemente para que la experiencia de cada cliente sea agradable y satisfactoria. Por ejemplo: se encargan de transmitir a los clientes sus conocimientos y pasión por el café, les dan consejos sobre la combinación más conveniente según el tipo de comida, les asesoran en la preparación del café, también les informan sobre los ingredientes y el valor nutricional de cada bebida, etc. Otro aspecto que destacar es que cuando los consumidores compran su bebida, si hay algún problema, los baristas de la cafetería volverán a preparar la bebida para solucionar la incomodidad del cliente.

- **Actividades de apoyo**

Aprovisionamiento: como se ha mencionado anteriormente, los agentes de la empresa viajan a los distintos continentes para adquirir la materia prima de la mejor calidad y establecer relaciones a largo plazo con los proveedores.

Desarrollo de tecnología: Starbucks utiliza la tecnología en todos los procesos relacionados con el café (producción, elaboración, preparación, distribución, etc.) y para conectar con los clientes y mejorar su experiencia para que sea lo más cómoda posible.

Administración de recursos humanos: la gestión de recursos humanos es clave en el éxito de la compañía. Starbucks ofrece programas de formación a los trabajadores de nuevo ingreso donde aprenden la historia del café y realizan talleres para su elaboración. Para motivar a los *partners* que ya cuentan con experiencia laboral la compañía ofrece formaciones continuas adaptadas a su puesto de trabajo. Además, brinda beneficios a los empleados para mantenerlos comprometidos (seguro médico y dental, salarios competitivos, pagos en acciones, pagos de educación, etc.)

Infraestructura de la empresa: la empresa cuenta con departamentos de planificación, administrativos, financieros, de calidad y gestión estratégica necesarios para mantener las cafeterías en funcionamiento. Todas las tiendas Starbucks están ubicadas en lugares estratégicos y de alta visibilidad que permiten maximizar su cuota de mercado.

## 6. ANÁLISIS DAFO

Una vez analizado el entorno específico e interno de la empresa vamos a realizar un análisis DAFO para conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles más destacados de Starbucks, así como las oportunidades y amenazas que puede encontrar en el mercado donde actúa, de este modo, en la Tabla 2 se refleja un resumen de las principales conclusiones obtenidas anteriormente.

Según indican Guerras y Navas (2015), el análisis DAFO es “aquel que permite detectar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que afectan a la empresa, además de elaborar un resumen con las principales conclusiones obtenidas de dichos análisis” (p.243).

“Este análisis permite que la empresa tenga una visión general de su situación actual que le permite diseñar las estrategias” (Guerras y Navas, 2015, p.243).



**Tabla 2. Análisis DAFO de Starbucks**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen de la marca fuerte y conocida a nivel Internacional.</li> <li>- Experiencia y conocimiento del sector.</li> <li>- Fuerte sistema financiero, empresa sólida y rentable.</li> <li>- Ubicaciones estratégicas y accesibles.</li> <li>- Alta calidad de los productos.</li> <li>- Respeto al medioambiente.</li> <li>- Producción propia de café.</li> <li>- Máquinas con alta tecnología para el proceso de preparado del café.</li> <li>- Amplia cadena de suministro internacional.</li> <li>- Trato de los empleados.</li> <li>- Alianzas con empresas de comida rápida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El producto se puede imitar fácilmente.</li> <li>- Precios de los productos elevados.</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la competencia de los cafés locales y especialización de otras cadenas de café.</li> <li>- Precios más baratos de productos similares.</li> <li>- Aumento de los precios de los granos de café.</li> <li>- Interrupciones en el suministro.</li> <li>- Mercados saturados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercados emergentes internacionales.</li> <li>- Asociaciones o alianzas con otras empresas.</li> <li>- Crecimiento de consumo de café y cambio en los hábitos sociales.</li> <li>- Expansión en los mercados en desarrollo.</li> <li>- Introducción de nuevos productos.</li> <li>- Reforzar los canales online.</li> <li>- Extender la red de proveedores.</li> <li>- Expansión de las operaciones de venta al por menor.</li> <li>- Diversificación.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

## 7. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO

Una estrategia corporativa es el conjunto de actividades que realiza una empresa a largo plazo, con el objetivo de crecer en el mercado para obtener un beneficio. Cada empresa implementa unas estrategias diferentes.

En este apartado vamos a analizar las diferentes estrategias corporativas que ha realizado Starbucks a lo largo del tiempo.

### 7.1. Direcciones de desarrollo

Las direcciones de desarrollo según Guerras y Navas (2015), se definen como “la relación entre la situación actual o tradicional que tiene la empresa y los nuevos desarrollos en cuanto a productos y mercados” (p.350).

De esta manera, identificamos dos estrategias de desarrollo básicas: la expansión y la diversificación.

**Tabla 3. Direcciones básicas de desarrollo**

		PRODUCTOS	
		Tradicional	Nuevo
MERCADOS	Tradicional	EXPANSIÓN →	
	Nuevo	↓	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: (Guerras y Navas, 2015, p.350), basado en (Ansoff, 1976, p.144).

#### 7.1.1. Estrategias de expansión

La estrategia de expansión es aquella que se dirige hacia el desarrollo de los productos y/o mercados tradicionales de la empresa, que se basan en la ampliación o explotación de una línea de productos que tiene relación con la actividad inicial de la empresa. Por ello, los

productos se desarrollan con los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales. (Guerras y Navas, 2015, p.353)

Las principales estrategias de expansión son:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo de productos.
- Desarrollo de mercados.

**Tabla 4. Matriz de Ansoff**

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	<b>DIVERSIFICACIÓN</b>

*Fuente:* (Guerras y Navas, 2015, p.353), *basado en* (Ansoff, 1976, p.128).

- **Penetración de mercados**

Starbucks realiza esta estrategia con el fin de incrementar el volumen de sus ventas y ganar mayor participación en el mercado, dirigiéndose a sus clientes habituales o bien tratando de encontrar nuevos clientes para sus productos actuales. Lo ha logrado explotando sus fuentes de ventaja competitiva en diferenciación. A continuación, se muestran algunas de las más significativas.

### Ilustración 1. My Starbucks Rewards



Fuente: <https://www.starbucks.es/>

En 2009, para mantener a los clientes habituales lanzó “My Starbucks Rewards”<sup>8</sup>, un programa de fidelización vinculado a una tarjeta física, digital y App para facilitar la experiencia de sus miembros. El programa consiste en acumular “estrellas” en cada pedido y en función del nivel en el que se encuentren, sus miembros podrán obtener beneficios adicionales (café gratis, obsequio de cumpleaños, descuentos exclusivos, etc.) Más tarde lanzan nuevos servicios a sus clientes como la conexión wifi-gratuita y cargadores de móviles en todas sus cafeterías.

### Ilustración 2. Logo Starbucks

En 2011, Starbucks decidió cambiar el diseño del logotipo de su marca, eliminando la palabra “coffee” porque limitaba su negocio en ciertas áreas. Aunque su principal negocio es el café y lo sigue siendo, le dio la posibilidad de entrar en otros negocios tales como: té, frappuccino embotellado, etc.



Fuente: Elaboración propia a partir de <https://www.starbucks.es/>

<sup>8</sup> Información extraída de la página web: <https://www.starbucks.com/rewards>. Consultado el 6 de mayo de 2022.

### Ilustración 3. Nuevos envases



Fuente: <https://www.starbucks.es/>

Durante Navidad, verano, San Valentín y Halloween introducen nuevos envases y nuevas decoraciones para atraer a los consumidores y aumentar las ventas.

### Ilustración 4. Instagram Starbucks

La empresa utiliza activamente sus redes sociales, en especial Instagram, donde destaca por su original contenido ya que adapta cada publicación a la época del año o evento importante que se celebre. En definitiva, todas estas estrategias que utiliza la compañía son para captar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes traducido en mayores ventas para Starbucks.



Fuente:

[https://www.instagram.com/starbucks\\_es](https://www.instagram.com/starbucks_es)

### – Desarrollo de productos

Starbucks es consciente de la importancia hoy en día del cambio, y de que los clientes cada vez quieren productos más novedosos y a la vez respetuosos con el medio ambiente. El departamento de I+D+i con el que cuenta la empresa esta continuamente innovando para desarrollar productos con características nuevas y diferentes mediante la aplicación de nuevas tecnologías. La compañía se mantiene en el mercado actual e implementa esta estrategia ampliando su gama de productos al ofrecer nuevas bebidas como el frapuccino y el café mocha. Otro aspecto con el que cada vez las personas están más concienciadas es con el medioambiente, por lo que Starbucks se compromete a minimizar su impacto medioambiental mediante el desarrollo de vasos

reutilizables y reemplazando las tapas de sus bebidas por unas que no necesitan pajita para beber.

– **Desarrollo de mercados**

Starbucks lleva a cabo una estrategia de desarrollo de mercado introduciendo sus productos habituales en nuevos mercados, con el objetivo de aprovechar su tecnología y capacidades de producción para vender sus productos en ámbitos distintos a los actuales. La empresa ha ido expandiéndose hacia nuevas áreas geográficas tanto a nivel nacional como internacional, actualmente opera en más de 80 países. En la ilustración 5, podemos observar de color verde todos los puntos geográficos donde actúa, y de azul aquellos donde todavía no ofrece sus productos.

**Ilustración 5. Puntos geográficos donde actúa Starbucks**



*Fuente: Elaboración propia.*

También cabe destacar la expansión hacia nuevos canales de distribución a través de supermercados, máquinas expendedoras y córners “Starbucks on the go” situados en universidades, edificios de oficina, hoteles, estaciones de

servicio, etc. con el objetivo de aumentar la visibilidad de la marca, introduciendo la compañía en diferentes mercados. Además, al tener los productos a su alcance los clientes no tienen la necesidad de desplazarse, facilitando así el proceso de compra.

### 7.1.2. Diversificación

Starbucks ha diversificado su negocio introduciendo nuevos productos en nuevos mercados relacionados con su actividad inicial, tales como: infusiones, té, bollería, galletas, smoothies, snacks, etc. Además, también ha incluido productos saludables como ensaladas, frutas y sándwiches. De esta manera, la empresa ha llevado a cabo una diversificación relacionada ya que comparte recursos y capacidades con las nuevas actividades y posee el conocimiento y las habilidades para hacerlo con más destreza, así como la experiencia y una rentabilidad establecida, lo que le permite a Starbucks fortalecer su posición competitiva. Por último, es importante señalar que la compañía hasta ahora no ha llevado a cabo ninguna estrategia de diversificación no relacionada, ya que los productos que ha ido añadiendo a sus establecimientos están relacionados con la actividad principal de la empresa.

**Ilustración 6. Diversificación relacionada**



*Fuente:* Elaboración propia a partir de <https://www.starbucks.es/>.

### **7.1.3. Integración vertical**

Esta estrategia “supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio”, pasando así la empresa a convertirse en su propio proveedor o distribuidor/cliente (Guerras y Navas, 2015, p.370). Starbucks se integró verticalmente hacia atrás convirtiéndose así en su propio proveedor cuando compró una finca de café en China para cultivar su propio café, asegurándose una producción de calidad con suministro constante, dependiendo así en menor medida de sus proveedores y reduciendo el coste de los granos de café.

### **7.1.4. Reestructuración**

La última estrategia de desarrollo es la reestructuración, y hace referencia a “la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono (desinversión) de al menos uno de los negocios” (Guerras y Navas, 2015, p.377).

Starbucks ha llevado a cabo dos reestructuraciones, la primera en 2008 cuando sufrió las primeras pérdidas de su historia, Howard Schultz CEO de la empresa, llevo a cabo una profunda reestructuración debido a las bajas ventas y los cambios en el comportamiento de consumo. La compañía tuvo que realizar un saneamiento y cerrar más de 800 establecimientos. Además, de cerrar durante un día 7.100 cafeterías en Estados Unidos para redefinir su modelo de negocio. Como consecuencia, se redujo el número de trabajadores en la plantilla.

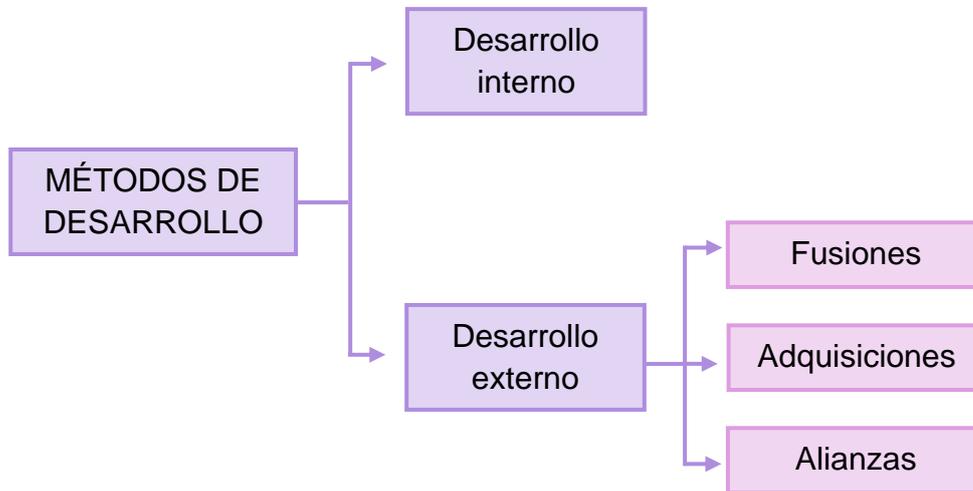
La segunda reestructuración tuvo lugar en 2018, debido al enfriamiento del mercado estadounidense y a una fuerte competencia de sus rivales. Al mismo tiempo, Starbucks estaba emprendiendo un enorme proyecto de expansión en China, por lo que su presidente ejecutivo, Kevin Johnson, decidió llevar a cabo un saneamiento a nivel organizativo, el cual incluyo cambios de liderazgo, reducción del número de empleados, expansiones de roles y redistribuciones.

## **7.2. Métodos de desarrollo**

Después de analizar las diferentes direcciones de desarrollo que ha seguido Starbucks para crecer, es necesario explicar los métodos o vías que emplea la compañía para alcanzar los objetivos estratégicos anteriores. En este sentido,

podemos observar en la figura 6 que puede hacerlo mediante dos formas: desarrollo interno y desarrollo externo.

**Figura 6. Los métodos de desarrollo**



*Fuente:* (Guerras y Navas, 2015, p.426).

### 7.2.1. Desarrollo interno

Desde sus inicios, Starbucks ha llevado a cabo un desarrollo interno mediante la inversión en su propia estructura consiguiendo así aumentar su capacidad productiva y tamaño. Estas inversiones le han ayudado a reforzar su posición competitiva en el mercado.

En primer lugar, Starbucks renueva el formato de sus cafeterías utilizando materiales nobles y sostenibles para ofrecer numerosas mejoras como espacios más amplios, cómodos y luminosos. También renueva la decoración con colores más exóticos, paredes inspiradas en el café y hace una clara referencia a la importancia del logo para la marca al colocar una sirena en la pared principal de la cafetería. Además, en sus establecimientos prima sobre todo la funcionalidad por ello la remodelación de sus instalaciones también ha permitido la reubicación de las máquinas de café y la entrada principal para brindar un mejor acceso, atención al cliente y una experiencia más completa que lo diferencia del resto de sus competidores.

En segundo lugar, invierte continuamente en la compra de nuevas máquinas para mejorar la calidad de sus productos y la eficiencia del servicio.

Por último, invierte en la contratación y formación de sus empleados para que aprendan a preparar cada bebida y así puedan asesorar a los consumidores, ya que la atención al cliente es fundamental para la empresa.

### **7.2.2. Desarrollo externo**

En cuanto al desarrollo externo, hace referencia al “crecimiento de la empresa mediante la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento” (Guerras y Navas, 2015, p.425). En el caso de Starbucks, el crecimiento externo prima sobre el interno, aunque como se ha mencionado en el apartado anterior, la compañía también ha pasado por una serie de procesos de crecimiento a través de inversiones en el núcleo de la empresa. A continuación, se analizará cada tipo de desarrollo externo, entre los que destacan: las fusiones, adquisiciones y alianzas o acuerdos de cooperación.

#### **7.2.2.1. Fusiones y adquisiciones**

A lo largo de los años Starbucks ha realizado una única fusión, en 1987 cuando Howard Schultz fundador de un negocio similar Il Giornale absorbe a Starbucks y nace Starbucks Coffe Company.

En cuanto a las adquisiciones ha llevado a cabo diversas como se muestra a continuación<sup>9</sup>:

- En 1999, Starbucks adquiere “Hear Music” una compañía de música.
- En 2003, adquiere “Seattle's Best Coffee” un minorista y mayorista de café, que incluye café de “Seattle Best Coffee®” y “Torrefazione Italia” una marca de alta gama de granos de café.
- En 2005, adquiere “Ethos Water” una empresa privada de agua embotellada. Su misión es llevar agua potable a los países más desfavorecidos.

---

<sup>9</sup> Información extraída de la página web: <http://starbucks.co.cr/about-us/company-information/timeline.php>. Consultado el 23 de mayo de 2022.

- En 2008, adquiere “Coffee Equipment Company” un desarrollador y fabricante de equipos de café de propiedad privada y su sistema de elaboración de cerveza patentado “Clover®”.
- En 2011, adquiere “Evolution Fresh” una empresa dedicada a la producción de zumos de frutas y verduras frescas embotellados. Con esta adquisición Starbucks entra en el negocio de los alimentos naturales.
- En 2012, adquiere la cadena de panaderías “La Boulange” con el fin de añadir más productos al menú.
- A finales de 2012, adquiere la compañía especializada en té “Teavana” para así poder innovar, transformar la industrial del té y mejorar sus ofertas en Estados Unidos y a nivel internacional.

#### **7.2.2.2. Alianzas y acuerdos de cooperación**

Starbucks también se desarrolla externamente a través de alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas, compartiendo recursos y capacidades con el objetivo de entrar en nuevos mercados y aumentar su ventaja competitiva. A continuación, vamos a ver las más significativas que ha llevado a cabo la compañía:

- En 1993, Starbucks se asoció con las librerías “Barnes y Nobles”. La alianza consistió en incluir las bebidas de Starbucks dentro de las librerías y así poder posicionar la marca e incrementar las ventas (Insignares Cera, 2015).
- En 1996, formó una alianza con “PepsiCo” mediante esta alianza la compañía ofrece su experiencia en la industria del café desarrollando una nueva versión del frapuccino y PepsiCo a cambio lo vende y distribuye a través de botellas o latas aprovechando su extensa red y experiencia (Schultz, 2011).
- También en 1996, realizó un acuerdo con “United Airlines” mediante el cual la aerolínea servía exclusivamente café de Starbucks a sus clientes diferenciándose de sus competidores. Asimismo, Starbucks adquiere un nuevo canal de distribución (Insignares Cera, 2015).
- En 2013 se alió con Danone para crear y desarrollar una línea exclusiva de productos de yogur de la serie “Evolution Fresh”, mediante esta

alianza Starbucks entra en el mercado del yogur y Danone amplia el consumo de sus productos en Estados Unidos.<sup>10</sup>

- En 2015, realizó un acuerdo con Spotify para llevar el servicio de la música a todos sus establecimientos de EE. UU., poniendo la lista de reproducción en Spotify a disposición de todos sus clientes. Esta alianza ofrece a los clientes que cuenten con Spotify Premium un programa de recompensas en el que pueden obtener bebidas gratis cuando agreguen una canción a la lista de reproducción. A través de esta alianza la compañía pretende mejorar la experiencia que ofrece a sus clientes, mientras que Spotify pretende captar más suscriptores Premium.<sup>11</sup>
- En 2017, firmó un acuerdo de cooperación con “Meyer” principal proveedor de equipos fotovoltaicos de identificación en China para introducir la clasificadora de inteligencia artificial de nueva serie de CG de Meyer.<sup>12</sup>
- En 2018, realizó un acuerdo global con Nestlé. Con el objetivo de llevar la experiencia del café a los hogares de millones de personas de todo el mundo. Su primer lanzamiento desde que las dos empresas se unieran fue una gama de productos con café en grano, café molido y cápsulas.<sup>13</sup>
- En 2018, acuerdan una colaboración con la empresa “Alibaba Group” para entregar el café a domicilio en China y transformar la experiencia del cliente.<sup>14</sup>

---

<sup>10</sup> Información extraída de la página web: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/5015631/07/13/Danone-se-alia-con-Starbucks-para-crear-una-linea-exclusiva-de-yogures-.html> . Consultado el 24 de mayo de 2022.

<sup>11</sup> Información extraída de la página web: <https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/6725282/05/15/Spotify-se-alia-con-Starbucks-para-poner-musica-en-sus-cafeterias-.html> . Consultado el 24 de mayo de 2022.

<sup>12</sup> Información extraída de la página web: [https://www.meyer-spain.com/News\\_n828](https://www.meyer-spain.com/News_n828) . Consultado el 24 de mayo de 2022.

<sup>13</sup> Información extraída de la página web: <https://www.lavanguardia.com/economia/20180507/443330915424/nestle-compra-derechos-starbucks.html> . Consultado el 24 de mayo de 2022.

<sup>14</sup> Información extraída de la página web: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9311983/08/18/Starbucks-y-Alibaba-Group-forman-una-asociacion-estrategica-para-transformar-la-experiencia-del-cliente-en-la-industria-del-cafe-en-China.html> . Consultado el 24 de mayo de 2022.

- En 2019, realizó una alianza con Microsoft para implementar su avanzada tecnología y crear una conexión más personalizada con sus clientes.<sup>15</sup>
- En 2020, firmó un acuerdo con “Uber Eats” para que la plataforma de “delivery” sea la encargada de entregar sus productos a los domicilios de los clientes.<sup>16</sup>
- También en 2020, acordaron una colaboración con la empresa “Beyond Meat” para que le suministre hamburguesas de origen vegetal y así lanzar menús especiales en todas sus cafeterías canadienses.<sup>17</sup>
- En 2022, ha acordado una alianza con Volvo en Estados Unidos para disponer de una red de cargadores rápidos en sus establecimientos. De esta forma, mientras los clientes se relajan en sus cafeterías pueden recargar sus vehículos.<sup>18</sup>
- También en 2022, ha firmado un acuerdo con “NotCo”, una foodtech que elabora alimentos a base de plantas en América Latina para incluir alternativas de origen vegetal en sus bebidas.<sup>19</sup>

Por un lado, Starbucks realiza dos tipos de acuerdos: **contractuales** basados en un contrato y **accionariales** basados en alguna forma de participación accionarial (Guerras y Navas, 2015, p.463).

La empresa realiza tres acuerdos contractuales: franquicias, licencias y subcontratación. Hasta hace unos años, Starbucks no ofrecía un modelo de franquicia, en gran medida porque la empresa abría sus propias cafeterías y evitaba asociarse con terceros para controlar y cuidar sus dos puntos fuertes; su imagen y reputación. Sin embargo, hace unos años la empresa decidió

<sup>15</sup> Información extraída de la página web: <https://news.microsoft.com/es-es/2019/05/20/starbucks-apuesta-por-la-tecnologia-de-microsoft-para-establecer-una-conexion-mas-personal-con-sus-clientes/> . Consultado el 24 de mayo de 2022.

<sup>16</sup> Información extraída de la página web: <https://www.europapress.es/economia/noticia-starbucks-alianza-uber-eats-llevar-cafes-hogares-espanoles-20201028161521.html> . Consultado el 24 de mayo de 2022.

<sup>17</sup> Información extraída de la página web: <https://www.merca20.com/starbucks-y-beyond-meat-la-alianza-vegana-que-sorprende-a-todos/> . Consultado el 24 de mayo de 2022.

<sup>18</sup> Información extraída de la página web: <https://motor.elpais.com/coches-electricos/el-inesperado-acuerdo-entre-volvo-y-la-cadena-de-cafeterias-starbucks/> . Consultado el 24 de mayo de 2022.

<sup>19</sup> Información extraída de la página web: <https://www.larepublica.co/empresas/starbucks-incluiira-notmilk-con-opciones-de-origen-vegetal-en-sus-tiendas-en-el-pais-3358255> . Consultado el 24 de mayo de 2022.

probar el modelo de negocio en Europa después de que en algunos países tuvieran problemas para abrir nuevas cafeterías y mediante las franquicias pudieron conseguir grandes avances. Ahora bien, los interesados en adquirir una franquicia de Starbucks deben cumplir una serie de requisitos: capacidad financiera, buena ubicación, respeto por el control de calidad de sus productos, experiencia en el área de la gastronomía y gestión empresarial, entre otros. Antes de firmar un contrato con un franquiciado la compañía realiza un análisis exhaustivo para ver si cumple con estos requisitos, asegurándose así el éxito y rentabilidad de su marca. Si se cumplen los requisitos, el franquiciado firmará un contrato industrial y comercial de diez años en el que el franquiciador le otorga al franquiciado los derechos para comercializar sus productos, utilizar su marca, logo y maquinaria. No obstante, en países donde esta posibilidad no es factible, la empresa ofrece un acuerdo mediante una licencia de distribución de sus productos para que otras empresas puedan comercializarlos y utilizar su marca.

Starbucks subcontrata algunos de sus servicios a otras compañías. La empresa opera en cinco centros de distribución en los Estados Unidos, de los cuales dos son propiedad de Starbucks y tres son operados por empresas de logística de terceros. En cuanto al transporte cuentan con empresas para el transporte en barco y del barco a las plantas de tostado y almacenes, ya que del transporte del almacén a las tiendas se encargan los propios camiones de Starbucks. Además, confía en la empresa “Unisys” para la gestión de todas sus Tecnologías de la Información (TI) y ciberseguridad.

Por otro lado, la compañía realiza acuerdos accionariales “por el que dos o más empresas independientes-llamadas empresas “padres” o “matrices”- crean una nueva empresa llamada empresa “hija”- para desarrollar a través de ella una actividad de colaboración” (Guerras y Navas, 2015, p.472). Starbucks ha creado varias empresas conjuntas (joint-ventures), algunas de ellas son: Grupo Vips (España), Sazaby Inc (Japón), Markus Hofer (Australia), Marinopoulos Brothers (Grecia), etc. La compañía realizó estos acuerdos para compartir los costes, reducir los riesgos y tener mayor facilidad de acceso a nuevos mercados.

## 8. ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Según Guerras y Navas (2015) una empresa multinacional se puede definir como: “una empresa que opera en dos o más países con la finalidad de cumplir sus objetivos bajo una perspectiva global de grupo”. Lleva a cabo actividades de su cadena de valor en más de un país” (p.491).

Para empezar, es necesario analizar las razones internas y externas que han llevado a Starbucks a tomar la decisión de internacionalizarse. De igual manera, analizaremos la estrategia que siguió para competir internacionalmente y la estrategia que utilizó la empresa para entrar en nuevos mercados.

### 8.1. Razones para la internacionalización

En este apartado, vamos a explicar brevemente las razones por los que las empresas inician el proceso de internacionalización. Según Guerras y Navas (2015) estas razones se dividen en dos: internas y externas.

**Tabla 5. Razones para la internacionalización**

INTERNAS	EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Reducción de costes</li><li>○ Tamaño mínimo eficiente</li><li>○ Búsqueda de recursos</li><li>○ Explotación de recursos y capacidades</li><li>○ Disminución del riesgo global</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Ciclo de vida de la industria</li><li>○ Demanda externa</li><li>○ Seguir al cliente</li><li>○ Presión competitiva</li><li>○ Globalización de la industria</li></ul>

*Fuente:* (Guerras y Navas, 2015, p.492)

Las **razones internas** están relacionadas con la capacidad de una empresa para tomar decisiones que mejoren su competitividad. Entre ellas se encuentran las siguientes, como podemos observar en la tabla anterior:

- Reducción de costes: consiste en reducir los costes de adquisición de recursos productivos como materias primas, mano de obra y capital. Trasladando actividades de la cadena de valor a localizaciones más competitivas.

- Tamaño mínimo eficiente: la empresa busca alcanzar el volumen de ventas necesario para lograr un tamaño óptimo.
- Búsqueda de recursos: adquirir determinados factores que no están disponibles en el país de origen, como recursos humanos (experiencia y aprendizaje), recursos tecnológicos (I+D), recursos organizativos (capacidad de gestión y habilidades directivas), etc. También puede colaborar con socios locales para entrar en el país de destino que les proporciona sus canales de distribución o red de clientes.
- Explotación de recursos y capacidades: la empresa explota en sus países de destino sus recursos, conocimientos o activos específicos.
- Disminución del riesgo global: al internacionalizarse una empresa disminuye su riesgo global porque sus actividades están distribuidas en distintas áreas geográficas.

Las **razones externas** son independientes de la empresa y complementan la salida hacia los mercados exteriores. Entre ellas, destacan las siguientes:

- Ciclo de vida de la industria: cuando la industria se encuentra en la etapa de madurez, lo mejor es entrar en nuevos negocios o vender los productos en países donde el mercado se encuentre en la etapa de introducción o crecimiento.
- Demanda externa: cuando una industria observa que hay una demanda insatisfecha, se va al exterior, aunque no se encuentre en su fase de madurez o declive.
- Seguir al cliente: las empresas actúan como proveedores cuando un cliente decide internacionalizarse y se instalan cerca de estos.
- Presión competitiva: cuando los competidores deciden internacionalizarse el resto de las empresas competidoras se ven obligadas a hacer lo mismo si quieren seguir siendo competitivas.
- Globalización de la industria: para seguir compitiendo en una industria ya globalizada, las empresas toman la decisión de internacionalizarse o no para responder de la mejor forma a este proceso de globalización. Dependiendo de la forma en que responda, la empresa puede aprovechar las oportunidades que le ofrece este proceso o, por el contrario, puede representar una amenaza para la compañía.

No siempre se dan todas las razones internas y externas, pero cada empresa aborda el proceso de internacionalización en base a estos argumentos. Starbucks se apoya en algunas de estas razones para llevar a cabo su internacionalización. La razón principal por la que la empresa toma la decisión de salir al exterior es porque el mercado estaba saturado y no podía depender únicamente de Estados Unidos para crecer, por lo que decidió firmar acuerdos de cooperación con varias empresas locales ya posicionadas en la industria del café para acceder a nuevos mercados, aprovechar su conocimiento sobre los hábitos y preferencias de los consumidores, utilizar su tecnología y crear nuevos productos. Sin duda, asociarse con una empresa ya reconocida dentro del mercado fue una forma muy efectiva para adaptarse al mercado local y crecer. Starbucks también reduce su riesgo global al cultivar los granos de café en tres regiones de África, Asia y América Latina. Por último, la industria del café era una industria madura y globalizada, razones que llevaron a la empresa a internacionalizarse para continuar con su crecimiento.

## **8.2. Estrategia para competir internacionalmente**

Una vez conocidas las razones que ha utilizado Starbucks para su internacionalización, vamos a analizar que estrategia aplicó la empresa para competir en el exterior. Según Guerras y Navas (2015), las dos dimensiones que determinan cómo va a competir una empresa en el ámbito internacional son:

- La presión para la reducción de costes: se trata de localizar las instalaciones productivas en zonas donde la utilización de los factores productivos sea más barata, además de estandarizar los productos para actuar de forma más homogénea en los diferentes países.
- La presión para la adaptación local: deben tratar de adaptar los productos y servicios a la demanda del mercado de destino, así como plantear diferentes estrategias en cada país, canales de distribución e incluso adaptarse a las regulaciones normativas de cada país.

Estas dos dimensiones dan lugar a las cuatro estrategias competitivas internacionales que pueden utilizar las empresas para competir en el mercado:

- Estrategia global: es aquella que concede mayor importancia a la reducción de los costes, donde las actividades de fabricación e investigación y desarrollo suelen estar centralizadas y el producto o servicio ofrecido es el mismo en todos los países, aprovechando así las economías de escala.
- Estrategia multipaís: las empresas adoptan esta estrategia cuando pretenden adaptar los productos y servicios a los mercados locales teniendo en cuenta las diferencias de idiomas, culturas, niveles de ingresos, preferencias de los clientes, canales de distribución, etc., lo que supone un aumento de costes para la compañía y la descentralización en la toma de decisiones para adaptarse a las condiciones de cada país.
- Estrategia transnacional: combina la eficiencia económica de una empresa global y la capacidad de adaptación a los mercados locales de una empresa multipaís. Los recursos y capacidades de la empresa se dispersan teniendo en cuenta la localización que considera más beneficiosa para cada actividad. Según Guerras y Navas (2015): “Una empresa que persigue una estrategia transnacional quiere que cada negocio individual piense globalmente y actúe localmente” (p.503).
- Estrategia internacional: implementada por empresas que tienen un alto grado de diferenciación del producto, de modo que los clientes no buscan precios reducidos y las características únicas de los productos o servicios hacen que no requieran de adaptaciones locales. Se trata de aprovechar globalmente el conocimiento y/o capacidades esenciales de la empresa, estando dichas capacidades centralizadas en una sola localización, pero descentralizando si es necesario ciertas actividades de producción o comercialización.

Starbucks comenzó su expansión internación en 1996 en Japón a través de una empresa conjunta (joint-venture) Sazaby Inc. En la actualidad está presente en más de 80 países y lo ha logrado siguiendo una estrategia transnacional, aprovechando las ventajas de la estrategia global y la estrategia multipaís. Se adapta al mercado local siguiendo la cultura, hábitos y costumbres de los consumidores de los países en los que opera, sin perder su

esencia como marca. Un ejemplo de ello es la puesta en marcha de esta estrategia en China, país cuya cultura y tradiciones son muy diferentes a otros países, donde la empresa se adaptó a la larga tradición y arraigada cultura del té, ofreciendo nuevas bebidas como Green Tea Frappuccino.

### **8.3. Estrategia de entrada en mercados exteriores**

Una vez que Starbucks decidió internacionalizarse, tuvo que decidir dónde y cómo iba a comercializar los productos y servicios que ofrecía. Para ello tuvo que seguir los dos pasos descritos por Guerras y Navas (2015): seleccionar el país de destino y elegir la estrategia de entrada que mejor se adapte a la empresa.

A continuación, explicaremos los distintos factores que debe tener en cuenta una empresa a la hora de elegir un país de destino, así como las diferentes estrategias de entrada que existen, y analizaremos cuál eligió Starbucks en su momento para salir al mercado exterior.

#### **- Selección del país de destino**

La elección del país de destino será de gran importancia a la hora de alcanzar el éxito y con ello la capacidad de mantenerlo a largo plazo. De esta forma, aparecen dos factores para dicha elección: las características del país de destino y la dificultad para operar en el mercado local.

En primer lugar, nos encontramos las características del país de destino dentro de este apartado se deben considerar tres características importantes: las condiciones macroeconómicas que indican el nivel de desarrollo y el grado de estabilidad económica, política y social del país, las expectativas de crecimiento que la industria tiene o puede tener en el futuro, y por último, el riesgo-país, que es el impacto negativo que las condiciones políticas, sociales, legales y culturales pueden tener sobre las actividades de una empresa en ese país. Este riesgo se divide en dos tipos: el riesgo político, que engloba la estabilidad política, el grado de intervencionismo del gobierno, el conflicto social, la seguridad jurídica, etc., y el riesgo económico, está relacionado con las variables económicas como la política financiera, el nivel de solvencia, el mercado laboral, entre otros (Guerras y Navas, 2015).

En segundo lugar, vamos a analizar la dificultad para operar en el mercado local del país de destino que va a depender de tres factores principalmente: la necesidad de adaptación del producto, las diferencias culturales que condicionan los hábitos de consumo, la utilización de los productos y la forma de entender y desarrollar los negocios y, por último, las condiciones locales que determinarán la facilidad para captar cuota de mercado en el país de destino (Guerras y Navas, 2015).

#### - **Estrategias de entrada**

Existen tres tipos de estrategias de entrada en los mercados exteriores: la exportación, los sistemas contractuales y la inversión directa en el exterior. A continuación, vamos a analizar cada una de ellas:

- La exportación se refiere a la manera estratégica en la que una empresa posiciona sus bienes y/o servicios para abastecer el mercado de un territorio distinto al país de origen. Existen dos tipos de exportación: indirecta cuando se recurre a intermediarios independientes para que gestionen las ventas en el país de destino y directa cuando la empresa utiliza medios propios para vender en el exterior (Guerras y Navas, 2015).
- Los sistemas contractuales se basan en transferir derechos a empresas foráneas a cambio de una contraprestación económica (Guerras y Navas, 2015). En este caso la empresa original no aporta capital. Las dos modalidades más habituales son:
  - Las licencias: consisten en un convenio en el que un empresario extranjero compra los derechos para fabricar los productos de una empresa en su país. Puede llevarse a cabo mediante contratos de fabricación o mediante cesión de patentes.
  - Las franquicias: el franquiciador cede al franquiciado su marca, tecnología, forma de negocio, etc. al franquiciado convirtiéndose así en responsable de la forma de actuación y debiendo cumplir una serie de normas.

## - La inversión directa en el exterior

Consiste en la aportación de capital en el extranjero por parte de una determinada empresa. Es la que suele conceder más oportunidades de rentabilidad y creación de valor. Propone dos tipos de inversión: la primera cuestión, al compartirse inversión, aparecen las empresas conjuntas (joint-ventures) son aquellas que actuando en un país extranjero su propiedad es compartida con al menos un socio local del país de origen y si, por el contrario, se decide no compartir inversión, se crean filiales o subsidiarias propias para que desde sus propios países puedan atender a los mercados locales. La segunda cuestión, la inversión directa se puede materializar comprando una empresa ya existente o creando una nueva filial (Guerras y Navas, 2015).

Starbucks decidió entrar en los mercados exteriores mediante: empresas conjuntas (joint-venture), licencias y tiendas propias. En un principio como he comentado anteriormente, rechazo por completo el uso de sistema de franquicias, pero hace unos años la empresa decidió probar el modelo de negocio en Europa. No obstante, antes de ingresar en un mercado extranjero Starbucks estudia las condiciones del país para sus productos. En la actualidad Starbucks opera en más de 80 países de todo el mundo a través de cafeterías de explotación propia (51%) y licencias de explotación (49%)<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Información extraída de la página web: <https://es.statista.com/estadisticas/576562/establecimientos-de-starbucks-en-el-mundo/> . Consultada el 27 de mayo de 2022.

## 9. CONCLUSIONES

Para finalizar, cabe destacar las principales conclusiones extraídas las cuales han sido desarrolladas a lo largo de este Trabajo de Fin de Grado en relación con los objetivos planteados al principio. Se ha analizado toda la historia de Starbucks, desde sus inicios hasta su expansión internacional con el fin de averiguar las estrategias de crecimiento empresarial que ha llevado a cabo y que la han convertido en líder indiscutible de su sector.

Se comenzó analizando los tipos de estrategias competitivas genéricas dando como resultado que Starbucks ha conseguido una ventaja competitiva basada en la diferenciación de producto tanto por su experiencia de marca única como por ofrecer productos de alta calidad y un servicio personalizado, superando así a sus competidores y ganando mayor rentabilidad. También se utilizó como herramienta de análisis el Reloj de Bowman, gracias al cual se vio reflejado que la compañía ha seguido una ruta especializada en una diferenciación segmentada la cual se fundamenta en un valor percibido por parte de los consumidores como alto y un precio superior al resto de competidores.

Tras el análisis del tipo de ventaja competitiva que estaba empleando Starbucks, se procedió a realizar un análisis del entorno específico llevado a cabo mediante las cinco fuerzas competitivas de Porter permitiendo conocer el poco atractivo de la industria debido a la alta intensidad de la competencia, la elevada existencia de productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores. Sin embargo, para Starbucks es un sector atractivo debido a que es una empresa ya establecida y cuenta con un gran número de barreras de entrada que dificultan el acceso de nuevos rivales.

Con el estudio que hemos realizado, hemos analizado su entorno tanto interno como externo y hemos llegado a la conclusión a través del análisis DAFO de la situación en la que se encuentra la empresa, de este modo hemos podido comprobar que sus fortalezas son variadas y se retroalimentan, ha sabido aprovecharlas para crecer y consolidarse en el mercado, innovando y mejorando cada día, sus debilidades son pocas, pero la empresa es consciente de ello e intenta mejorarlas al igual que las amenazas a las que se enfrenta

para así poder aprovechar al máximo las oportunidades para poder seguir creciendo y expandiéndose.

Respecto a las direcciones de desarrollo, se ha constatado que la empresa ha crecido gracias a un proceso de expansión tanto por su penetración en el mercado, desarrollo de producto y mercado, diversificación relacionada, integración vertical hacia atrás y reestructuración. Hemos visto cómo la compañía sigue una penetración de mercado explotando sus fuentes de ventaja competitiva en diferenciación al ofrecer un café gourmet e incorporar más servicios como: programa de fidelización, conexión wifi-gratuita, cargadores para móviles, etc., todo ello con el objetivo de atraer a nuevos clientes o fidelizar a los tradicionales. En cuanto al desarrollo de producto debemos destacar como punto fuerte de Starbucks sus grandes inversiones en I+D+i que permiten a la compañía ofrecer continuamente nuevas bebidas. En lo relativo al desarrollo de mercado la compañía se ha expandido hacia nuevas áreas geográficas tanto a nivel nacional como internacional, también destaca por desarrollar nuevos canales de distribución con el objetivo de facilitar el proceso de compra a los consumidores. Asimismo, en lo relativo a la diversificación relacionada la empresa introduce nuevos productos relacionados con su actividad inicial tales como: infusiones, galletas, bollería, etc., además se integra verticalmente hacia atrás al cultivar su propio café en China. La empresa también pasó por dos procesos de reestructuración de los cuales consiguieron recuperarse y mantenerse con éxito gracias a las estrategias llevadas a cabo.

Referido a los métodos de desarrollo, hemos podido observar durante el estudio que el crecimiento externo prima sobre el interno, la compañía ha realizado una fusión, diversas adquisiciones y numerosos acuerdos de cooperación de naturaleza contractual y accionarial con otras empresas con el objetivo de internacionalizarse con mayor facilidad y aumentar su ventaja competitiva.

En cuanto a la internacionalización hemos visto como la empresa sigue una estrategia transnacional, entrando en los mercados exteriores mediante tiendas propias, empresas conjuntas, licencias y franquicias.

Finalmente, cabe mencionar que el éxito de Starbucks se debe al uso adecuado de las estrategias de crecimiento. La empresa no ha tenido miedo en apostar por el mercado exterior y se ha convertido en líder de la industria con establecimientos propios y mediante terceros. Durante el proceso de investigación también hemos podido comprobar que Starbucks es una empresa capaz de liderar el mercado global a largo plazo como ha estado haciéndolo hasta ahora. La intención de este trabajo es que pueda servir de referencia para futuros empresarios y que puedan analizar las estrategias llevadas a cabo por Starbucks y les sirva de inspiración para desarrollar sus propios negocios.



## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Bowman, C. (1992). *Charting Competitive strategy*. Londres: D. Faulkner y G. Johnson.
- Guerras, L. Á., y Navas, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones (5ª ed.)*. Navarra: Thomson-Cívitas.
- Insignares Cera, S. (2015). *Contrato de Franquicia Internacional en el marco del TLC Colombia-USA: perspectivas jurídicas y económicas*. Bogotá (Colombia): Universidad del Norte.
- Moon, Y., y Quelch, J. (3 de 01 de 2004). Starbucks: Brindando servicio al cliente. Harvard Business School Case 505-S04. pág. 22.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid, España: Pirámide.
- Schultz, H. (2011). *El Desafío Starbucks*. (A. I. Ramos, Trad.) Aguilar.
- Wheelen, T., y Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. Décima Edición*. (M. Á. Sánchez, Trad.) México: Pearson Educación.

## 11. WEBGRAFÍA

elEconomista. (23 de 07 de 2013). *Danone se alía con Starbucks para crear una línea exclusiva de yogures*. Obtenido de eleconomista.es: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/5015631/07/13/Danone-se-alia-con-Starbucks-para-crear-una-linea-exclusiva-de-yogures-.html>

elEconomista. (02 de 08 de 2018). *Starbucks y Alibaba Group forman una asociación estratégica para transformar la experiencia del cliente en ...* Obtenido de eleconomista.es: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9311983/08/18/Starbucks-y-Alibaba-Group-forman-una-asociacion-estrategica-para-transformar-la-experiencia-del-cliente-en-la-industria-del-cafe-en-China.html>

Flores Quesada, C. (20 de 05 de 2015). *Spotify se alía con Starbucks para poner música en sus cafeterías*. Obtenido de elEconomista.es: <https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/6725282/05/15/Spotify-se-alia-con-Starbucks-para-poner-musica-en-sus-cafeterias-.html>

MEYER. (2001). *Meyer y Starbucks entran en una cooperación estratégica*. Obtenido de HEFEI MEYER: [https://www.meyer-spain.com/News\\_n828](https://www.meyer-spain.com/News_n828)

Microsoft. (20 de 05 de 2019). *Starbucks apuesta por la tecnología de Microsoft para establecer una conexión más personal con sus clientes*. Obtenido de [news.microsoft.com](https://news.microsoft.com): <https://news.microsoft.com/es-es/2019/05/20/starbucks-apuesta-por-la-tecnologia-de-microsoft-para-establecer-una-conexion-mas-personal-con-sus-clientes/>

*Misión y Visión de Starbucks*. (8 de 02 de 2021). Recuperado el 14 de 03 de 2022, de <https://misionyvision.info/de-starbucks/>

Pérez, R. (18 de 03 de 2022). *El inesperado acuerdo entre Volvo y la cadena de cafeterías Starbucks*. Obtenido de Elpais.com: <https://motor.elpais.com/coches-electricos/el-inesperado-acuerdo-entre-volvo-y-la-cadena-de-cafeterias-starbucks/>

- Petovel, P. (26 de 02 de 2020). *Starbucks y Beyond Meat: la alianza vegana que sorprende a todos*. Obtenido de Revista Merca 2.0: <https://www.merca20.com/starbucks-y-beyond-meat-la-alianza-vegana-que-sorprende-a-todos/>
- Press, E. (28 de 10 de 2020). *Starbucks se alía con Uber Eats para llevar sus cafés a los hogares españoles*. Obtenido de europapress.es: <https://www.europapress.es/economia/noticia-starbucks-alia-uber-eats-llevar-cafes-hogares-espanoles-20201028161521.html>
- República, L. (09 de 05 de 2022). *Starbucks incluirá NotMilk, con opciones de origen vegetal en sus tiendas en el país*. Obtenido de Diario La República: <https://www.larepublica.co/empresas/starbucks-incluire-notmilk-con-opciones-de-origen-vegetal-en-sus-tiendas-en-el-pais-3358255>
- Starbucks. (2018). Recuperado el 23 de 05 de 2022, de <http://starbucks.co.cr/about-us/company-information/timeline.php>
- Starbucks. (05 de 07 de 2018). *Starbucks Stories & News*. Recuperado el 11 de 03 de 2022, de <https://stories.starbucks.com/press/2018/starbucks-arrives-in-milan-italy-roastery/>
- Starbucks. (2020). Recuperado el 11 de 03 de 2022, de <https://starbuckspartners.es/>
- Starbucks. (2021). *Misión y valores de Starbucks*. Recuperado el 14 de 03 de 2022, de <https://stories.starbucks.com/press/2015/starbucks-mission-and-values/>
- Starbucks. (2021). *Nuestra herencia*. Recuperado el 10 de 03 de 2022, de <https://www.starbucks.es/about-us/our-heritage/>
- Statista. (25 de 02 de 2022). *es.statista.com*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/576562/establecimientos-de-starbucks-en-el-mundo/#:~:text=Starbucks%3A%20n%C3%BAmero%20de%20cafeter%C3%ADas%20en%20el%20mundo%202007%2D2021&text=En%20202>

1%2C%20las%20cafeter%C3%ADas%20de,aumentaron%20en%20m%  
C3%A1s%20de

Vanguardia, L. (07 de 05 de 2018). *Nestlé compra por 5.976 millones los derechos para vender los productos de Starbucks*. Obtenido de La Vanguardia:

<https://www.lavanguardia.com/economia/20180507/443330915424/nestle-compra-derechos-starbucks.html>

