



Universidad Miguel Hernández.

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela.

Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Trabajo de Fin de Grado curso académico 2017/2018:

**Análisis de las propuestas estratégicas
desarrolladas por Starbucks en España.**

M^aJosé Almodóvar Rabasco

Tutor/es:

Antonio José Verdú Jover

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	2
3. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	4
3.1 INICIOS.....	4
3.2 CRECIMIENTO	5
3.3 MARCA LÍDER Y COTIZACIÓN EN BOLSA.....	6
3.4 CRISIS FINANCIERA	7
3.5 ACTUALIDAD	9
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O MICROENTORNO.	
CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR.....	10
4.1 DELIMITACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL CAFÉ.....	11
4.2 LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	15
4.2.1 <i>La competencia</i>	15
4.2.2 <i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i>	20
4.2.3 <i>Amenaza de servicios y productos sustitutivos</i>	21
4.2.4 <i>Poder de negociación con los proveedores</i>	23
4.2.5 <i>Poder de negociación con los clientes</i>	25
4.3 GRUPOS ESTRATÉGICOS	25
5. ANÁLISIS INTERNO.....	27
5.1 EL PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	27
5.2 LA CADENA Y SISTEMA DE VALOR.....	30
5.3 ANÁLISIS DE RECURSOS	33
5.3.1 <i>Recursos tangibles</i>	34
5.3.2 <i>Recursos intangibles</i>	34
5.4 ANÁLISIS DE CAPACIDADES	37
6. ANÁLISIS DAFO	39
7. ESTRATEGIAS SEGUIDAS Y REFLEXIONES.....	44
8. CONCLUSIONES	47
9. BIBLIOGRAFÍA	49

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo analizaremos la implantación de Starbucks en nuestro país, así como las estrategias que en su caso haya llevado a cabo, ya que, el mercado no es el mismo en España que en EEUU. No cabe duda de que, en nuestro país, Starbucks no es una empresa tan conocida como en su país natal. De hecho, en pocas ciudades españolas hay presencia de la multinacional del café. Pues bien, precisamente su escasa implantación, tanto en el ámbito territorial como en el de los medios de comunicación, nos ha hecho preguntarnos si la dirección de dicha empresa había llevado a cabo en España alguna estrategia diferenciada o simplemente piensan que es cuestión de tiempo que lo que ha tenido éxito en el extranjero, también lo vaya a tener aquí.

La trayectoria de esta empresa ha sido imparable. Nació en Seattle en 1971 vendiendo café para el consumo doméstico y desde entonces, ha ido expandiéndose a lo largo del mundo. Starbucks ha sabido, desde sus inicios, no sólo ofrecer un servicio sino también una filosofía de empresa alrededor del buen café. Más que café, la marca ofrece a sus consumidores, un concepto, una experiencia. A mediados de los 90, como consecuencia de la saturación del mercado, la empresa ya no podía depender únicamente de EEUU así que decidió, para mantener su tasa de crecimiento y aumentar sus ingresos, iniciar su expansión hacia el extranjero. En 1996, la marca llegó a Japón a través de una empresa conjunta y con el paso de los años se extendió por toda Asia y el Pacífico. El aumento del consumo en estos países y la preferencia de los jóvenes por imitar los estilos de vida occidentales hicieron que estos países fueran atractivos para Starbucks.

A España, la marca llegó en 2002 y optó por crear una joint venture al 50% con el Grupo Vips y actualmente cuenta con más de 70 establecimientos en nuestra geografía, pero aún así, ello es insuficiente en comparación a los EEUU (implantación en relación a la población). Starbucks no deja nada al azar ya que, cuando se trata de abrir una tienda y fijar su localización, ésta se estudia con precisión. A partir de una investigación de mercado, se determina qué lugar de la ciudad puede ser idóneo para acoger un establecimiento con los productos de la compañía y que se encuentren concentrados sus clientes con el fin de garantizar una actividad suficiente.

La estrategia elegida por Starbucks para internacionalizarse es triple: empresas conjuntas, franquicias y tiendas propias. No obstante, antes de entrar en un mercado

extranjero, la empresa estudia las condiciones del país para sus productos. Posteriormente, escoge un socio local para su negocio y los forma. La marca no se olvida de escuchar a sus socios ya que sabe que es fundamental para poder adaptarse a la cultura local y para ganar aceptación en el mercado.

Si he escogido esta empresa y éste tema es porque he trabajado en una cafetería varios años y siempre me ha llamado la atención el sector del café del que soy una consumidora asidua. Siempre me ha llamado la atención el “fenómeno Starbucks” y su éxito internacional, por eso pretendo entender por qué en muchas provincias de nuestro país siguen sin abrirse establecimientos de la multinacional. El éxito internacional de esta compañía es un caso paradigmático, cómo en tan pocos años, una empresa puede pasar de tener una implantación local a tener miles de seguidores por todo el mundo. No obstante, el recorrido de Starbucks no ha sido un camino de rosas y España es una de las piedras con las que se ha encontrado la compañía, junto con otros países del arco mediterráneo, como por ejemplo Italia.

Si he decidido realizar este trabajo es porque se presta mucho a analizar varios aspectos vistos ya en la asignatura de Dirección Estratégica, como son: la estrategia de internacionalización, la estrategia de diferenciación seguida por la empresa y en general, todas aquellas estrategias que puede llevar a cabo una empresa para tener éxito y conseguir el crecimiento de la misma. Hace un tiempo, vimos en varios medios de comunicación cómo Starbucks estaba ofreciendo sus productos en grandes comercios del país como Mercadona, cómo ampliaba su oferta de productos, o cómo se ha introducido en nuestro país a partir de un acuerdo de colaboración con Vips; todo ello se analizará en el presente trabajo.

2. MARCO TEÓRICO, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Starbucks ha realizado una campaña de expansión internacional muy agresiva, abriendo locales en muchos países, a veces en solitario y otras de la mano de un socio local, como puede ser en el caso español, de la mano del grupo de restaurantes VIPS.

El objetivo del presente trabajo, es averiguar las causas de la escasa implantación de Starbucks en el continente europeo, incidiendo en España; así como las estrategias adoptadas para lograr el mismo éxito que en EEUU. Para ello realizaremos un análisis del microentorno, centrándonos en aquellos factores o contingencias que afectan directamente a la empresa objeto de estudio, y en general, a todas las empresas del sector del café. En España podemos apreciar el hecho de que no hay muchos establecimientos de Starbucks, sino sólo en aquellas ciudades más importantes del territorio español. Veremos cómo en el caso español se enfrenta a las cafeterías tradicionales que siguen siendo predominantes.

Para ello éste trabajo se realizará en tres apartados: analizaremos en primer lugar, el sector del café en nuestro país, centrándonos en el microentorno o entorno específico. En este apartado, comentaremos los hábitos de la población española, el análisis de las 5 fuerzas de Porter para Starbucks y encuadraremos a la empresa norteamericana en grupos estratégicos del sector del café.

En segundo lugar, se realizará un análisis interno definiendo los recursos y capacidades de la empresa, explicaremos tanto su sistema de valor como su cadena de valor (desde que compra a productores los granos de café hasta que finalmente llega al consumidor final), analizaremos también el perfil estratégico de la empresa. Además, realizaremos un análisis DAFO con el que podremos averiguar la situación de la empresa en nuestro país. Finalmente, en el último bloque del trabajo, se comentarán las estrategias que ha empleado Starbucks en nuestro país, si es que ha llevado a cabo alguna, y qué podría hacer la dirección estratégica para conseguir que la compañía se consolide en nuestro país.

Recurriremos a las principales revistas y periódicos digitales en los cuales se publica periódicamente información relativa a Starbucks en nuestro país, y también consultaremos encuestas y datos objetivos del INE, Encuestas de Hábitos de Consumo de Café en España, etc.

3. HISTORIA DE LA EMPRESA

3.1 Inicios

La historia de cómo Howard Schultz transformó un commodity en un fenómeno cultural a gran escala, se ha convertido en uno de los grandes hitos de las empresas multinacionales en los últimos tiempos. En 1971 tres aficionados al café, Gerald Baldwin, Gordon Bowker y Zev Siegl, abrieron un pequeño negocio en el mercado de Pike Place en Seattle que vendía café en grano. Por la década de los setenta, los estadounidenses estaban acostumbrados a beber café instantáneo, pero el país que carecía de una cultura cafetera cambiaría radicalmente tras la llegada de Schultz. Starbucks era el nombre perfecto para una tienda que importaba los más refinados cafés del mundo para la gente de Seattle.

En sus inicios “*Starbucks Coffee Tea and Spices*”, sólo vendía café en grano, té y especias. Es en la década de los 80 cuando el concepto de Starbucks Coffee cambia, convirtiéndose en lo que es hoy¹. En 1982, Howard Schultz, actual presidente de la corporación, se incorpora al equipo de marketing de Starbucks. En sus viajes a Italia, quedó asombrado con la cultura de café de Milán, en particular con el rol de las cafeterías “*EspressoBars*” de la ciudad que representaban la vida social de los italianos, percibiendo su potencial en Seattle. Cuando regresó a EEUU, convenció a la empresa para abrir una cafetería Espresso en una esquina del centro de Seattle, única tienda que la compañía tenía abierta en dicha ciudad. Como Schultz explicó, la cafetería se hizo de acuerdo a la imagen de aquella visión: “*La idea fue crear una cadena de cafeterías que representara el tercer lugar de reunión de los habitantes de USA. Es decir, muchos estadounidenses tenían dos lugares en sus vidas, su hogar y el trabajo. Pero yo creía que las personas necesitaban otro espacio, un lugar donde puedan relajarse y disfrutar con otras personas o con ellos mismos. Imaginé un lugar separado del hogar y del trabajo, un lugar que representase cosas distintas a todas las personas*”. De manera

¹ STARBUCKS, “Historia de Starbucks”, 2016. Disponible en: <https://www.starbucks.com.pe/historia/historia-de-starbucks>

que se buscaba introducir en EEUU un lugar a mitad de camino entre la casa y la oficina para simular las cafeterías de Italia.

Unos años más tarde, Schultz tuvo la oportunidad de concretar aquella visión cuando compró la empresa en 1987 por 3,8 millones de dólares dado que la misma se encontraba en apuros financieros. Una vez que asumió el control de Starbucks, empezó a expandir la empresa abriendo nuevas cafeterías. La empresa vendía café en grano y ofrecía el servicio de bar (café bebible de nivel Premium en taza y para llevar).

En 1988, Starbucks ofreció beneficios de salud integrales a todos sus empleados. En aquella época, era un beneficio completamente diferente a lo que las normas exigían, y de hecho actualmente todavía sigue siendo un rasgo distinto de Starbucks respecto de la mayoría de las compañías de los Estados Unidos.

3.2 Crecimiento

Durante los noventa, Starbucks comienza a crecer. Primero se expande a otras ciudades norteamericanas y después, al resto del mundo.

En 1991, Starbucks introdujo otro nuevo beneficio para los empleados, la "Acción Grano" (Bean Stock), un plan de opción de acciones para todos los empleados de la compañía desde el Management hasta el nivel de barista, a partir de esto todos los empleados de la compañía se empezaron a denominar "Partners".

Por 1992, la empresa tenía 140 tiendas en el noroeste y en Chicago y competía exitosamente contra otras cadenas de café a pequeña escala, tales como Gloria Jean's Coffee Bean y Bernie's Coffee & Tea. Ese mismo año, Starbucks comienza a cotizar en la bolsa.

En 1996, Starbucks tenía más de 1.000 tiendas a lo largo de Norteamérica y abrió su primera tienda a través de Starbucks Coffee Internacional en Japón. Recientemente, Starbucks Asia Pacífico celebró la existencia de 1.300 tiendas en la región.

En 1999, Starbucks publica su "Declaración de Misión y Guía de Principios" en un momento en que esas acciones no eran muy comunes en la cultura corporativa de las organizaciones. Para Starbucks, a diferencia de otras compañías, estos principios han estado en la base, teniéndose en cuenta en todas las acciones que el negocio ha llevado a cabo. Son estos principios los que, en parte, explican por qué la marca está tan bien definida y por qué los empleados tienen tan claro lo que la compañía significa.

3.3 Marca líder y cotización en bolsa

Para 2002, Schultz había convertido a Starbucks como la marca líder en cafeterías en todo USA con 20 millones de clientes y 5.000 locales. Las ventas subieron a una tasa de 40% anual desde que la empresa se hizo conocida, y con unos ingresos netos que crecieron a una tasa del 50% anual.

Lo que hizo el éxito de Starbucks aún más impresionante es que la empresa no gastaba nada en publicidad para lograr ese éxito. El marketing de la empresa en USA se centraba principalmente en los puntos de venta.

Los componentes fundamentales en la propuesta de valor de Starbucks y que dieron lugar a un rápido crecimiento de la empresa son:

- **El café.** No cabe ninguna duda de que el café es fundamental para la compañía. Ello se refleja en la importancia que tiene el suministro de esta materia prima. Además, la empresa trabaja directamente con cultivadores y tostadores de café, con el objetivo de controlar todo el proceso garantizando la calidad desde el cultivo hasta el transporte a la cafetería. Starbucks ofrece un café de la más alta calidad mundial, importado de África, América Central, Sudamérica y Asia. Para ello, ha controlado lo máximo posible la cadena de suministro ya que ha trabajado directamente con productores en muchos países de origen, controlando el proceso de distribución en todo el mundo y supervisando el proceso de tostado para los distintos sabores.
- **El servicio.** Se busca el contacto directo con el cliente y conocer datos suyos para seguir mejorando y adaptarse a un entorno cambiante como el actual.

Starbucks destaca por la gran variedad de cafés, combinaciones, tamaños, extras, pasteles, zumos o sándwiches que ofrece. No obstante, las bebidas representan la mayor parte de las ventas de los locales. El servicio al cliente es fundamental en esta empresa, de ahí el que se cuide mucho a los empleados al incluir servicio médico y una retribución por encima de la media del sector. Tal y como dijo Jim Alling, vicepresidente de ventas para EEUU: “nuestro objetivo es crear una experiencia íntima toda vez que el cliente atraviesa la puerta del negocio”.

- **La atmósfera.** La compañía genera un ambiente que anima a quedarse en las cafeterías: servicio wifi, sillones, periódicos, decoración cuidada, etc. En este sentido, Schultz establece lo siguiente: “Este es nuestro recurso universal. Está basado en el espíritu humano, en el sentido de comunidad, en la necesidad de las personas de estar juntas”.

3.4 Crisis financiera

A partir de 2008, con la crisis económica a nivel internacional, las ventas empezaron a caer y la empresa generó pérdidas por primera vez en 2008. Pero ya antes, el día de San Valentín de 2007, Schultz había enviado un memorándum interno al CEO (director ejecutivo) de Starbucks, Jim Donald, alertando sobre la pérdida de los valores fundamentales y el claro camino descendente: “*Hemos tomado algunas decisiones que, en retrospectiva, han diluido la experiencia Starbucks y han `comoditizado` nuestra marca`*”.

El comunicado se filtró al público y, en un principio, no hizo más que acelerar la caída. La acción se desplomó. En el 2008, Schultz había dejado su puesto como director ejecutivo de la compañía.

En 2008 los accionistas despiden al CEO Jim Donald y deciden convencer a Schultz para que vuelva (algunos creen que esto responde a una orquestada campaña del propio Schultz y sus antiguos allegados en la empresa), algo que casi no suele ser buena idea en el mundo empresarial ya que los antiguos fundadores suelen dejarse llevar por el corazón y los sentimientos en sus segundas etapas, y no por el pensamiento racional.

Howard Schultz nada más regresar estableció su diagnóstico de forma concisa: *“hemos sido víctimas de nuestro propio éxito”*.

Propuso como soluciones: frenar el crecimiento en EEUU, cerrar las tiendas con rendimiento insuficiente, renovar la experiencia Starbucks y seguir con la expansión global. La estrategia de Schultz era capacitar a sus miles de empleados sobre la importancia de centrarse en el cliente.

Para terminar de agravar el problema, la recesión económica impactó de lleno en Starbucks justo cuando se empezaban a poner en marcha la nueva estrategia. La pésima situación económica global obligaba a los clientes a buscar opciones más baratas a la hora del café.

En 2008 se cerraron casi 1000 tiendas, principalmente en EEUU. El 26 de febrero de ese año cerraron, por un día, todos los establecimientos de EEUU, 7.100 tiendas cerraron ese día para que los empleados recibieran un entrenamiento específico, pero ese no era el único motivo. Además, rápidamente se difundía el mensaje de que Starbucks había perdido su esencia y proceso, cerraban sus establecimientos. Pero nos hemos dado cuenta y prometemos arreglarlo y volver. Starbucks, en una operación de marketing magistral, colocó ese día un cartel en todos cada uno de los establecimientos cerrados en el que 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”.

Se optó por acabar con la estandarización de las tiendas dando a cada establecimiento un diseño y carácter único adaptado a su entorno. Uno de los problemas detectados por Schultz era que en las tiendas se había perdido el viejo aroma a café y el ritual de preparación. Debido a la expansión y en aras de la estandarización, rendimiento y formación de los socios, se habían sustituido las viejas cafeteras manuales por unas automáticas que ya no tenían ningún encanto y eliminaban de la experiencia el ritual de preparación artesanal, casi teatral, del café. También se había sustituido el grano de café recién molido por café envasado al vacío para que este no sufriera la *invasión* de olores

en los traslados. Y efectivamente, así era, pero aquello supuso la desaparición de olor a café en las cafeterías de Starbucks, una de las fijaciones de su fundador. Schultz estaba decidido a recuperar aquellas experiencias que tanto le habían impresionado 25 años atrás en Milán.

3.5 Actualidad

En la actualidad, *Starbucks Coffee Company* está presente en más de 70 países y cuenta con 21.000 establecimientos a escala global. Los resultados del último trimestre de 2015, evidencian que las ventas de la compañía crecieron en un 8%, impulsada por el crecimiento en China y en la zona de Asia Pacífico. Uno de sus actuales retos es penetrar el mercado de Europa. En 2017, la multinacional dijo que abriría su primer local en Milán². El país transalpino es uno de los templos mundiales del café en el que el *cappuccino*, el *espresso perfetto* o *latte macchiato* se preparan de una forma específica propia de las costumbres del país. Por eso hasta ahora, Starbucks no se había atrevido a vender en tal mercado.

Tal y como dice Schultz, "*Vamos a tratar de compartir, con gran humildad y respeto, lo que hemos estado haciendo y lo que hemos aprendido*", añadió antes de desvelar que el primer local de la compañía en Italia será diseñado con "*esmero y un gran respeto por los italianos y su cultura del café*³".

La cadena ya tiene la primera licencia para estrenar un local en el país operando con la compañía *Percassi*. Éste es el socio elegido para llevar su forma de hacer café por todo el mercado italiano.

En nuestro país, una de las últimas noticias que afectan a Starbucks es la total adquisición del Grupo Vips de Starbucks Coffee España. En septiembre de 2013, se había cedido a la matriz EMEA el 49% de la compañía. De manera que, con la

²EFE, "Starbucks se lanza a la conquista de Italia, uno de los templos del café", 2016. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2016/02/29/56d44059ca4741ad7c8b4609.html>

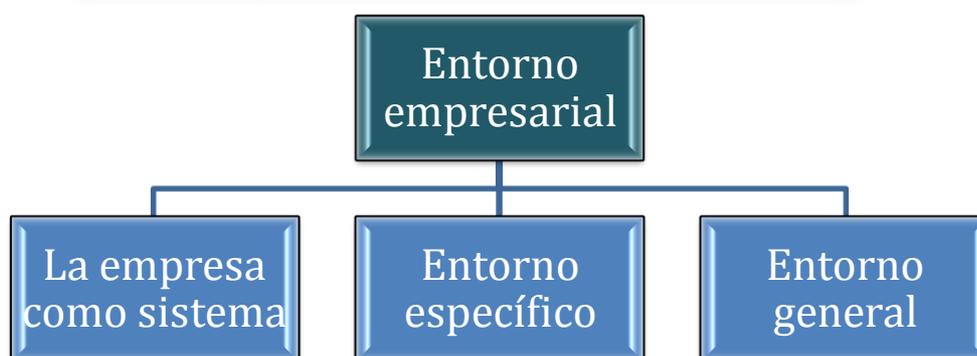
³POZZI, S., "Starbucks se atreve con la cuna del café "espresso": desembarca en Italia", El País, 2016. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2016/02/29/actualidad/1456770109_099080.html

adquisición, Grupo Vips vuelve a controlar el 100% de Starbucks España. Además, ambos grupos han extendido el período de cesión de marca y desarrollo, que finalizaba en 2021, hasta 2030. Tal y como señala Enrique Francia, consejero delegado de Grupo Vips, *“la salud financiera del grupo hace posible volver a controlar el 100% de Starbucks España, una marca para la cual tenemos grandes planes de desarrollo. Como grupo, estamos iniciando una nueva etapa de crecimiento y expansión que abarca a todas nuestras marcas⁴”*.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO O MICROENTORNO. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

La empresa no es un ente aislado, sino que interactúa con todo lo que le rodea. Una empresa depende de muchos factores, como son los factores económicos, factores socioculturales, factores políticos, la competencia, los clientes potenciales, etc. Esto es lo que se conoce como entorno empresarial.

Figura 1. El entorno empresarial



Fuente: Elaboración propia

⁴CAPSULANDIA, “Grupo Vips compra otra vez el 100% de Starbucks España”, 2016. Disponible en: <http://www.capsulandia.com/2016/01/grupo-vips-compra-otra-vez-el-100-de-starbucks-espana/>

En el presente trabajo nos encargaremos del entorno específico, éste a diferencia del entorno general, afecta de modo especial a la actividad de nuestra empresa. El entorno general afecta a todas las empresas y no lo hace de modo tan directo.

El entorno específico, o microentorno, está formado por el conjunto de variables o factores que afectan solamente y de forma directa a las empresas de un sector. Todas las empresas que forman parte de un sector en concreto, pretenden satisfacer el mismo tipo de necesidades de los compradores, por tanto, estas variables no afectan a todas las empresas de un país, pero sí a las que tienen que competir entre sí para captar a los clientes y poder alcanzar sus objetivos.

4.1 Delimitación de la industria del café

El año 1980 marca un antes y un después en la comercialización del café en España: Hasta 1980 el comercio del café estaba intervenido por la CAT (Comisaría de Abastecimientos y Transportes). Este organismo imponía una serie de cupos de café a cada tostador, así como las calidades, los precios de compra y los precios de venta. Estaba prohibida la venta de café molido envasado y las mezclas de natural con torrefacto. La comercialización se repartía por zonas geográficas, abastecidas por tostadores locales. Los envases aún no cumplían las calidades actuales y no protegían al café de factores tales como la humedad, el aire o la luz, lo que impedía una distribución a zonas alejadas sin que la calidad del café se viera deteriorada. Ello ocasionaba que el mercado del café estuviera muy segmentado. Sin embargo, en 1981, las funciones de la CAT se transfirieron al Servicio Nacional de Productos Agrarios⁵.

A partir de 1980 se liberaliza la comercialización del café. Se autoriza la venta del café molido envasado y se desarrollan las nuevas tecnologías que permiten el envasado al vacío, con la posibilidad de distribución a nivel nacional.

El café es un producto muy importante en nuestro país, ya que su consumo es muy elevado. Sirve para socializarse y se toma en diversos momentos, como por ejemplo,

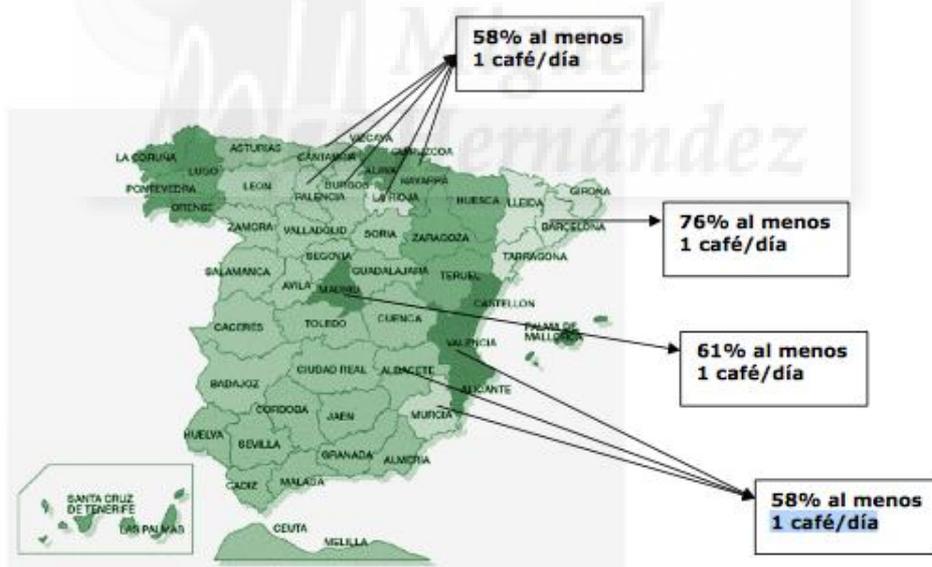
⁵ EL PAÍS, “Próxima desaparición de la Comisaría de Abastecimientos y Transportes”, El País, 1981. Disponible en: http://elpais.com/diario/1981/12/11/economia/376873218_850215.html

para descansar en las pausas laborales o para quedar con alguien mientras se charla.

Uno de los últimos estudios publicados es el de la Federación Española del Café en el que se detallan las costumbres y los hábitos del consumo de café en nuestro país⁶. En ese estudio, uno de los primeros datos que debemos destacar es que el 63% de los españoles mayores de 15 años, es decir, unos 22 millones de personas, consumen, al menos, una taza de café al día. Sin embargo, el consumo promedio es de 3,6 tazas de café/día entre semana y 2,7 tazas de café/día los fines de semana.

Madrid y Barcelona son las ciudades con mayor número de adeptos al café (un 61% y un 76% respectivamente de la población consumen al menos 1 café/día) mientras que la zona del Levante y el norte del país son los que menos café consumen (un 58% consumen al menos 1 café/día). El momento en que la mayoría de los “cafeteros” toman este producto es durante los descansos de la jornada laboral.

Figura 2. Consumo de café por regiones



Fuente: FEDERACIÓN CAFÉ, “Resumen Estadístico”, 2015, pág.2. Disponible en: <http://www.federacioncafe.com>.

Un 78% de las personas que toman café lo hacen en compañía de amigos, familiares o

⁶ FEDERACIÓN CAFÉ, “Resumen Estadístico”, 2015. Disponible en: <http://www.federacioncafe.com>

compañeros de trabajo mientras que tan solo un 22% lo consumen en solitario, por lo que queda en evidencia el carácter socializador del café. Esto es sin duda positivo para las cafeterías de nuestro país (entre las que se incluye por supuesto Starbucks) dado que la gente suele acudir a estos puntos de venta en compañía.

Los motivos de tomar café son diversos, aunque la mayoría, un 67%, lo hace simplemente porque les gusta esta bebida frente al 17% que lo consume por costumbre, el 11% que lo utiliza para mantenerse despierto o el 5% que lo toma por otros motivos.

Gráfico 1. Motivos para tomar café



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Resumen Estadístico de la Federación Café.

A la hora de tomarse el café, el 37% lo prefiere con leche, el 27% sólo, el 24% cortado y un 12% de otras formas.

Actualmente el consumo per-cápita de café en España alcanza los 3,9 kg/año (términos de café verde), frente a Finlandia donde se consumen 9,8 kg/año y Japón con un consumo de 2,5 kg/año. En el caso español, nuestro consumo equivale a 24.140 millones de tazas al año o lo que es lo mismo, 599 tazas por habitante al año.

De las 170.000 toneladas de café verde consumidas en España, el 58% corresponde al hogar mientras que el 42% a hostelería, es decir a los aproximadamente 300.000 establecimientos hosteleros que sirven café. Dentro del ámbito del hogar la mayor parte

de los consumidores optan por el café molido y café soluble, mientras que en hostelería predomina el consumo de café en grano.

Respecto a los tipos de café que más se consumen en el hogar, destaca con un 45% el de mezcla (natural más torrefacto), seguido del natural con un 32%. En cuanto al torrefacto (natural al que se le añade azúcar), se trata de un café de larga tradición tanto en España como en Portugal, sin embargo, el volumen de ventas no es muy representativo. Por el contrario, el café descafeinado (café solubles o instantáneos, que se hacen a partir de café en polvo y agua y variedades descafeinadas) incrementa día a día su demanda (15%)⁷.

En referencia a los momentos de mayor consumo de café, en el hogar destacan el desayuno y comidas, mientras que fuera de casa predomina el café de media mañana, seguido por el de media tarde. La forma de consumo preferida es sin lugar a dudas con leche, modalidad preferida por un 56% de la población y especialmente cuando se toma en casa. En hostelería, el 75% de los consumidores se decanta por el café exprés.

Teniendo en cuenta estos datos, podemos pensar que si fuera del hogar se suele consumir el café por la media mañana y por la media tarde, estos momentos suelen coincidir con el tiempo de trabajo. Los consumidores tomarán el café o bien en el propio trabajo o en lugares cercanos, principalmente cafeterías tradicionales, por lo que esto podría explicar el motivo por qué Starbucks no tiene unas ventas altas en nuestro país.

Englobado dentro de la hostelería, debe recibir especial mención el Vending. Un sistema de distribución automática de café, generalmente utilizado en empresas, organismos oficiales, centros de enseñanza y centros sanitarios. Actualmente se encuentran operativas unas 80.000 máquinas automáticas a través de las cuales se sirven 7.000 toneladas de café, lo cual representa un 12% de la hostelería.

⁷ RAMÍREZ, E., “Aumenta la presencia de café en la vida de los españoles”, *El Economista*, 2015. Disponible en: <http://www.economista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/7174035/11/15/Crece-la-presencia-de-cafe-en-la-vida-de-los-espanoles.html>

En España el mercado del café ronda las 136.700 toneladas en 2014, con un incremento interanual del 2,2%. El segmento más dinámico es el de las cápsulas monodosis, con un incremento interanual del 28,5% en volumen y 24,2% en valor⁸. Según el organismo internacional MERCASA, la demanda de café en nuestro país fue negativa en un 6,2% en 2012⁹.

4.2 Las 5 fuerzas competitivas de Porter

Las cinco fuerzas competitivas de Porter es una herramienta estratégica creada por el ingeniero y profesor de la Escuela de Negocios Harvard, Michael Porter en el año 1979. Este modelo hace un análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber cuál es la posición de la empresa estudiada con respecto a otra en el mismo momento. La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho (M. Porter, 2000, p.19).

Las variables del entorno específico que forman parte de las cinco fuerzas de Porter que analizaremos son las siguientes:

4.2.1 La competencia

Son competidores aquellos que ofrezcan el mismo tipo de producto o un producto alternativo o sustitutivo que satisface las mismas necesidades.

Por un lado, estarían los cambios en la competencia actual. Las empresas que operan en el mismo sector compitiendo por una cuota de mercado pueden llevar a cabo acciones que afecten a sus competidores, como por ejemplo llevar a cabo una campaña de

⁸ MERCASA, “Café”, 2014. Disponible en: http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2014/pdfs/pag_340-345_cafe.pdf

⁹ MERCASA, “Presentación de los datos de consumo alimentario en el hogar y fuera del hogar en España 2012”, 2012. Disponible en: http://www.mercasa.es/files/multimedios/PANEL_CONSUMO_vFinal_NPD.pdf

marketing o descuentos. Pero, por otro lado, también hay que tener en cuenta la amenaza de entrada de nuevos competidores, lo que se denomina la competencia potencial. Son aquellos competidores que, pese a no estar en el mercado, tienen incentivos para hacerlo.

El mercado objetivo de Starbucks está formado por aquellos compradores de café (frío o caliente) que consumen en el propio establecimiento, solicitan café para llevar y comidas como postres, bollería y salado. Todas aquellas empresas que ofrezcan los mismos productos pueden ser consideradas como competencia.

➤ **Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales**

La rivalidad entre los competidores lleva a las empresas a utilizar estrategias en precios, publicidad, nuevos productos, etc. para mejorar su posición en el sector. Los distintos competidores a los que se enfrenta Starbucks en nuestro país son los siguientes:

- **Cafeterías tradicionales**

En las cafeterías tradicionales ofrecen una amplia variedad de comidas y bebidas como cerveza, vino, refrescos y licores. Otros ofrecen TV satélite o conexión a internet, y buscan diferenciarse por brindar un servicio altamente personalizado para clientes especiales.

Este tipo de cafeterías tienen gran arraigo en nuestro país y es la principal competencia de Starbucks ya que compiten mediante la misma estrategia: la personalización del servicio del café. Además, prestan servicios que un Starbucks no ofrece como es la TV satélite o las comidas que acompañan al café (tostadas principalmente), también ofrecen actividades de ocio como: billar, fútbolín, diana y máquinas de apuestas que actualmente están muy de moda. Sin olvidar tampoco que para estar ante una bebida muy consumida en nuestro país y a diario, un menor precio como el que ofrecen estas cafeterías tradicionales es valorado positivamente por los “cafeteros”.

- **Nespresso**

La estrategia de esta empresa consiste en tener franquicias en propiedad, crear marca, gastar mucho en publicidad y vender su producto como un producto de extrema calidad, y siempre creando la necesidad de tener una máquina Nespresso.

Nespresso, ya vende máquinas de café en cápsulas en bares, hoteles, restaurantes e incluso panaderías, este es un paso más también en el mundo de la hostelería. Nespresso puede llegar a crear una franquicia tipo Starbucks, pues tendría mucho mercado e incluso le podría ir bien; tiene el café, las máquinas, sus propias tazas, cucharas, bastones para remover, su azúcar en bolsitas, galletas e incluso velas... y todo con su marca bien adornada.

- **Dunkin' Coffee**

Tienen un contrato con Productos del Café para servir buen café y así hacer una competencia dura a Starbucks. Dunkin' Coffee es la misma cadena multinacional que Dunkin' Donuts en EEUU. Esta empresa opera en nuestro país mediante una joint venture, Coffee Alliance, creada junto a NRSUR¹⁰, que es una empresa malagueña. Dunkin' Coffee se está adaptando a nuestro país creando una “universidad” con programas de formación para empleados y se ha mejorado la comunicación interna y el clima laboral. Una de las apuestas de esta empresa es formar a los empleados para que estén motivados y no sólo piensen que se encargan de hacer cafés.

La oferta principal de las cafeterías de esta marca se basa en el café y las rosquillas al estilo americano, las cuales se ofrecen en multitud de sabores y con coberturas de colores llamativos. Con el tiempo, la cadena fue ampliando su gama de productos, hasta llegar a ofrecer también granizados, helados, refrescos, té, sándwiches, zumos o aperitivos.

¹⁰Se trata de una empresa malagueña que se ha convertido en uno de los grandes operadores de franquicias de restauración en España. Además de Dunkin' Coffee explota 46 Burger King, cuatro KFC y dos Pizza Hut. TRIGUERO, N., “Málaga es la ciudad donde más crecemos en ventas de toda España”, *Diario Sur*, 2016. Disponible en: <http://www.diariosur.es/malaga/201603/23/malaga-ciudad-donde-crecemos-20160322231049.html>

A finales de 2016 la empresa abrió seis locales nuevos y cuenta con un total de 65 cafeterías. Una vez que se cuente con el nuevo modelo de negocio, pretenden abrir una media de 20 tiendas anuales alcanzando por 2020 los 160 o 170 locales.

- **McDonald's**

Su apuesta con McCafé, que en Estados Unidos ha hecho bastante daño a Starbucks en el negocio del café servido al estilo '*fastfood*¹¹'. El concepto McCafé nació en Melbourne (Australia) en 1993 con una clara idea, sorprender a todos y cada uno de los clientes que entran en un restaurante McDonald's. Desde entonces ha crecido y se ha extendido a más de 40 países y ya hay más de 9.000 McCafé en el mundo. A España la marca llegó en el año 2008 con la apertura del McCafé de la calle Montera en Madrid.

- **Burger King**

En el sector de café, tenemos grandes compañías que, a pesar de que tradicionalmente no hayan ofrecido café a sus clientes, ahora han diversificado su oferta. Por ejemplo, Burger King ofrece una carta de cafés para poder ampliar sus horarios y diversificar sus clientes¹².

- **Costa Coffee**

Firma británica, fundada en Londres en 1971 por los hermanos italianos Bruno y Sergio Costa y que pertenece al grupo británico *Whitbread*, cuenta en la actualidad con una red de unos 1.900 locales en Reino Unido y más de 1.100 establecimientos en otros 33 países¹³. En Londres comenzaron con el objetivo de llevar el "verdadero café italiano" a Reino Unido. Sin embargo, a nivel global, Costa Coffee todavía está lejos de su rival: tiene 1.100 cafeterías en 33 países, frente a los 21.000 establecimientos en 70 países de Starbucks.

¹¹CAPSULANDIA, "Nespresso vs Starbucks vs Dunkin Donuts vs McCafé", 2009. Disponible en: <http://www.capsulandia.com/2009/01/nespresso-vs-starbucks-vs-dunkin-donuts-vs-mccafe/>

¹²EL BOLETIN, "Burger King se pasa al café para competir con Starbucks y Mcdonal's", 2012. Disponible en: <http://www.elboletin.com/economia/49873/burger-king-pasa-cafe-competir-starbucks-mcdo.html>

¹³AGENCIAS, "Costa Coffee planta cara a Starbucks en España y abrirá 20 cafeterías", El País, 2015. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/03/09/actualidad/1425913511_676621.html

Desde su formación, la compañía ha tardado 40 años en aterrizar en España. La llegada de la marca a España conlleva algunos cambios respecto a la cadena en Reino Unido. Además de café, ofrecerán bollería y alimentos salados como sándwiches o ensaladas, productos que también son ofrecidos por Starbucks¹⁴. El primer local que abrieron en España fue en el aeropuerto de Barcelona en el año 2013. Tras él, Madrid, Fuengirola y Málaga han sido las siguientes localidades con establecimientos de la cadena británica. La compañía británica, principal competidor de Starbucks a nivel internacional, controla todo el proceso de producción del café. Cuenta con una tostadora de granos en Londres que es la que le permite suministrar a todos los países, salvo India, donde está presente la cadena.

Costa Coffee pretende invertir en España entre 40 y 50 millones de euros para abrir 150 cafeterías en los próximos cinco años. En 2015, inauguró alrededor de los 20 establecimientos, que junto con otros 11 que ya están en pleno funcionamiento, forman un total aproximado de 30 establecimientos. La expansión de la marca Costa Coffee en España se lleva a cabo a través de tres operadores de franquicias: la británica Sun Piper, que se centra en las regiones de Madrid y Andalucía; The Coffee Company Spain, en Cataluña, Islas Canarias y Baleares; y Air Food, que se dedicará a los aeropuertos¹⁵. Tras el plan de inversión en cinco años, la plantilla total en España ascenderá a más de 3.000 trabajadores.

- **Café Punta del Cielo**

Empresa mexicana, que se dedica a la producción, venta y distribución de café gourmet proveniente de los estados de Chiapas, Oaxaca, Guerrero y Veracruz. Actualmente opera en México, Estados Unidos, Hong Kong, España y Francia.

La forma de distribución, es efectuada mediante: venta de café preparado en el establecimiento, venta de café molido o en grano ya sea enlatado o en pods y comercializado en tiendas, además de ventas de cafeteras de alto desempeño.

De manera que concluimos una alta rivalidad entre los competidores existentes.

¹⁴PASTOR, E., “Costa Coffee, la competencia de Starbucks, coge ritmo en Valencia”, 2015. Disponible en: <http://valenciaplaza.com/costa-coffee-la-competencia-de-starbucks-coge-ritmo-en-valencia>

¹⁵LARROUY, D., “España atrae a la cadena británica Costa Coffee”, Cinco Días, 2014.

4.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si en un sector entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una bajada en la rentabilidad ya que, por un lado, obliga a bajar los precios y por otro, producir un aumento en los costes, puesto que, si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado deberán incurrir en gastos adicionales, como pueden ser campañas de publicidad.

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende de:

a) Barreras de entrada

Las más conocidas son las ventajas de coste de las empresas instaladas, diferenciación del producto, existencia de economía, altas necesidades de capital y limitaciones impuestas por los gobiernos.

En este caso, hay importantes barreras de entrada dado que estamos ante un mercado muy saturado, que requiere de grandes cantidades de recursos para la adquisición de edificios y poner en marcha un proceso productivo que sea apto para competir con las grandes multinacionales y cafeterías tradicionales.

Nos encontramos en un sector en el que, al haber tantos competidores, es necesario diferenciarse. Una empresa que quiera introducirse tendrá dicho hándicap si quiere poder aguantar en el mercado. Cuando las empresas existentes cuentan con marcas propias y una clientela leal, como es el caso, constituye una dificultad adicional para los productores de nuevo ingreso, por los elevados gastos que tendrán que soportar para poder tener su propia clientela.

b) La dificultad de acceso a canales de distribución

Una empresa que se introduzca en el mercado necesitará o bien vender sus cafés a través de supermercados y otras tiendas, algo que difícilmente hará que se consolide en

el mercado o bien venderle directamente al cliente a través de puntos de venta. Para ello requerirá adquirir varios locales y como ya hemos dicho anteriormente, implicará realizar una notable inversión.

c) Reacción esperada

La amenaza de nuevos participantes es alta, ya que el mercado se encuentra saturado con tantos oferentes y se requieren muchos recursos financieros para poder entrar en la industria (adquisición de edificios y propiedades). La entrada de alguna empresa del café puede hacer que las ya asentadas empiecen a ofertar una variedad más amplia de productos y servicios, realicen bajadas de precios o incluso agresivas campañas de publicidad.

Las pastelerías, heladerías, confiterías, panaderías, etc., podrían ser nuevos competidores de Starbucks ya que ofrecen dulces, salados y bebidas por un precio más bajo y tienen sus infraestructuras, sólo les faltaría la preparación de un buen café como hace Starbucks.

4.2.3 Amenaza de servicios y productos sustitutivos

La salida al mercado de otros productos que cubren las mismas necesidades depende fundamentalmente de las innovaciones tecnológicas, pudiendo ser un cambio del entorno que suponga una fuerte amenaza para las empresas.

La entrada de productos sustitutivos en el mercado hace que los precios bajen para hacer frente a los posibles competidores, y por lo tanto que baje la rentabilidad. En ocasiones, empresas del sector amenazado lanzan sus propias líneas de productos sustitutivos para defenderse.

La amenaza de los productos y servicios sustitutivos para Starbucks es muy importante. Específicamente, sustitutos de Starbucks Coffee incluyen té, jugos, refrescos, agua, bebidas energéticas y licores. Esta amenaza es importante porque no existen costes de cambio y porque generalmente, estos productos tienen precios menores y son de fácil

obtención. Otra amenaza para Starbucks son los pubs y bares que pueden destacarse como lugares sustitutos para los clientes donde pueden socializarse y pasar su tiempo fuera del hogar y de los ambientes de trabajo. También sería otra amenaza la posibilidad de tomar café en casa, en el trabajo o en lugares públicos como: centros comerciales, bibliotecas, centros de enseñanza, etc.

Todos los datos a continuación han sido sacados del Informe del Consumo de Alimentación en España, 2014¹⁶:

- Bebidas refrescantes: el consumo per cápita en nuestro país de esta categoría en 2014 se sitúa en 42,04 litros/persona/año, manteniéndose estable respecto al año anterior (-0,2%). El volumen total de bebidas refrescantes consumidas bajó ligeramente respecto al año anterior (-1,3%), siendo algo más pronunciado el descenso del gasto (-2,15), situándose el precio medio en 0,82€/litro (-0,7%).
- Bebidas de cola: la principal bebida refrescante consumida dentro del hogar, con un 51,1% sobre el total. Aquí se incluyen los cuatros tipos de sabor (normal, light, sin cafeína y light sin cafeína). Durante 2014, el consumo de esta bebida descendió un 3,7% y también evolucionó de forma desfavorable el gasto que realizan los hogares en la compra de esta variedad (-4,7%).
- Bebidas refrescantes con sabores cítricos (naranja y limón). Representa el 21,2% del total de bebidas refrescantes consumidas. El sabor naranja supone el 13,7% de los litros, mientras que el sabor limón, el 7,5% sobre el total bebidas refrescantes. El consumo doméstico del sabor naranja evoluciona de forma desfavorable durante el año 2014 (-5,4%), así como el gasto (-7,8%), en cierta forma producido por la reducción de un 2,5% en el precio medio, siendo éste 0,61€/litro. También se evidencia un descenso del consumo per cápita que realizan los hogares en bebidas de sabor naranja de un 4,4%, con un consumo medio aproximado de 5,74 litros/persona/año. Sin embargo el consumo de bebidas con sabor limón, se incrementa en un 9,8% durante 2014, mientras que se reduce el gasto de los hogares en este tipo, como consecuencia de la bajada del precio medio de un 2,6% que lo lleva a cerrar en 2014 en un coste de

¹⁶ MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE, “Informe del Consumo de Alimentación en España. 2014”, 2015, pág. 87.

0,59€/litro. Importante incremento del consumo per cápita de este tipo en un 11%, con un consumo medio por persona y año de 3,16litros.

- Bebidas refrescantes sabor tónica. Se ha producido un importante aumento de consumo 16,3%. También se intensifica el gasto por parte de los hogares en refrescantes en un 6,1%.
- Bebidas isotónicas. Las bebidas isotónicas pierden intensidad de consumo a lo largo de 2014 (-4,7%), aunque su evolución en gasto es positiva en 3,8%.
- Zumos y néctares. Los hogares destinaron durante el año 2014, el 0,63% del gasto a la compra de esta categoría, con un gasto medio aproximado de 9,34€/persona/año (-1,6%). El consumo per cápita se sitúa en 10,23 litros/persona/año, reduciéndose la ingesta media por persona y año de zumo y néctar el equivalente a una cantidad de 0,341 litros.

4.2.4 Poder de negociación con los proveedores

Las acciones que llevan a cabo los proveedores provocan cambios en el microentorno de las empresas, por ejemplo, cuando aparece un suministrador que tiene el poder de ampliar el margen sobre costes para aumentar sus beneficios, o cuando el precio de la materia prima utilizada por el sector se incrementa.

Los proveedores pueden aumentar su poder de negociación sobre las empresas de un determinado sector amenazando con subir los precios o reducir la calidad de los distintos productos o servicios que ofrece.

El café y la leche

En este sentido, Starbucks ha sufrido un importante incremento de sus costes en dos de las materias primas más importantes de sus bebidas: la leche y el café. El precio de estos ingredientes ha sufrido una subida a nivel global¹⁷.

Esto es lo que dijo el presidente ejecutivo de Starbucks, Howard Schultz "*Estoy*

¹⁷EL ECONOMISTA, "Problemas para Starbucks: el precio del café y la leche se disparan globalmente", 2014. Disponible en: <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/5636839/03/14/Problemas-para-Starbucks-el-precio-del-cafe-y-la-leche-se-disparan-globalmente.html> [Consultado el 12/04/2016]

preocupado por los lácteos, tanto a nivel local como en el resto del mundo, y estamos trabajando fervientemente con nuestros proveedores, y para identificar nuevos proveedores".

Jerry Dryer, editor de Dairy & Food Market Analyst considera que el incremento de precios se debe sobre todo a un aumento de la demanda en Asia y otros mercados. Los precios del café también se han ido incrementando debido a una sequía que dañó la cosecha en Brasil, el principal productor a nivel internacional.

Sin embargo, actualmente, el café, también bautizado como *oro negro*, vive en una montaña rusa, con subidas y bajadas de precios. Ahora, el coste cae en torno a un 33%¹⁸. No obstante, este descenso no lo notarán los consumidores. En Estados Unidos, grandes multinacionales, como Starbucks, no bajarán los precios a pesar de que ahora el grano esté más barato, ante la previsión de una buena cosecha este año. La subida de los salarios puede ser el motivo de que la bajada de la materia prima no repercuta en un menor precio pagado por el cliente.

Los proveedores de Starbucks presentan un alto poder de negociación debido al hecho de que la demanda de café es alta a nivel mundial y los granos de café se pueden producir sólo en ciertas áreas geográficas. Por otra parte, los problemas tradicionales que han presentado los productores de café de África siendo tratados injustamente por las empresas multinacionales se están resolviendo con los esfuerzos de diversas organizaciones no gubernamentales y esto está contribuyendo a aumentar el poder de negociación de los proveedores.

¹⁸ECONOMÍA DIGITAL, "El precio del grano cae un 33% ante la previsión de una gran cosecha este año, pero el descenso no lo notarán los consumidores", Economía Digital, 2016. Disponible en: <http://www.economiadigital.es/es/notices/2016/01/el-cafe-del-starbucks-immune-a-la-caida-del-precio-del-oro-negro-81329.php>

4.2.5 Poder de negociación con los clientes

Los clientes son los destinatarios del bien o servicio prestado por la empresa. Pueden ser consumidores o bien otras empresas que usan esos productos como inputs de sus procesos productivos.

El comportamiento de la demanda en relación al producto que ofrece un determinado sector supone una variable importante de su entorno. Por ejemplo: los cambios en los gustos o las preferencias de los consumidores, en relación a un producto determinado influyen en el sector en gran medida.

Los compradores pueden forzar la competencia entre las empresas exigiendo reducciones de precios, mejoras en la calidad o mayor servicio por parte de los vendedores. Pero el poder de conseguirlo no es de igual manera en todos los sectores. Y todo ello depende de muchas cosas; si hay pocos clientes, si el producto comprado es fundamental para el cliente, si los productos están diferenciados o si el cliente ve la posibilidad de poder fabricarse el producto.

Los clientes de Starbucks tienen un gran poder de negociación porque no existe ningún coste de cambio de los mismos para acceder a otra oferta, además disponen de un número elevado de cafeterías (España es un país de tradición cafetera y se han creado numerosos negocios relativos al café).

4.3 Grupos estratégicos

Un grupo estratégico es un conjunto de empresas de un sector industrial que siguen una estrategia igual o parecida a lo largo de diversas dimensiones estratégicas, como la línea de productos, el alcance geográfico, los canales de distribución, la política de precios, la tecnología, etc.

Dentro de la industria gastronómica, Starbucks comparte grupo estratégico con sus mayores competidores de los Estados Unidos: McCafé de McDonald's y Dunkin' Coffe. Estas empresas son las 3 más grandes distribuidoras de café de América del Norte, tienen una alta calidad en sus productos con precios y cobertura geográfica

similares y con una gran variedad de tipos de cafés y dulces siendo estos últimos el fuerte de Dunkin' Coffe. Compiten ferozmente empleando distintas estrategias de marketing con la utilización de promociones y descuentos a sus clientes.

En un grupo estratégico distinto se pueden encontrar las distintas pequeñas distribuidoras de café que ofrecen poca variedad de productos de menor calidad y bajo coste para el cliente.

También, tenemos un grupo integrado por las grandes cadenas de comida rápida que al dedicarse más a otro tipo de alimentos poseen una baja variedad de cafés, de una mediana calidad a un mediano costo, a su favor tienen que cuentan con una amplia cobertura geográfica.

Y por último, está el grupo conformado por los restaurantes que pueden ofrecer la misma o mejor calidad, pero enfocados a públicos distintos (en estos establecimientos la comida es fundamental y los cafés pasan a ser accesorios).

Las empresas que están en estos últimos tres grupos no representan una competencia importante para Starbucks ya que al ser de distintos grupos estratégicos están dirigidos a un mercado objetivo distinto, por este motivo la compañía debe centrarse en McCafé y Dunkin' Coffe a la hora de realizar estrategias para competir en su mercado, así como en las cafeterías tradicionales que en España tienen una gran implantación.

En este punto del trabajo, destacaría dentro del apartado de la delimitación de la industria de nuestro sector, el alto consumo de café en nuestro país principalmente en el descanso de la jornada laboral, por lo que predominan las cafeterías cercanas al trabajo, tomar café en casa o en el mismo lugar de trabajo; esto sería una amenaza para Starbucks.

Dentro de las 5 fuerzas de Porter, resaltaría el alto poder de negociación con los clientes por la existencia de servicios y productos sustitutivos y la sensibilidad al precio que existe. Además las barreras de entradas son un factor clave para defendernos de posibles

competidores potenciales, Starbucks tiene la ventaja competitiva de la economía de escala y de la diferenciación.

5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno investiga las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno, tanto general como competitivo. Este análisis se refiere, por tanto, al descubrimiento de los puntos fuertes y débiles de la empresa, de modo que pueda ser evaluado su potencial para desarrollar la estrategia que haya de ser finalmente elegida (Guerras y Navas, 2015, p 207).

5.1 El perfil estratégico de la empresa

El perfil estratégico de la empresa es una técnica de análisis interno que trata de identificar sus puntos fuertes y débiles a través del estudio y análisis de las áreas funcionales (Guerras y Navas, 2015, p 211).

Por lo tanto, mediante el perfil estratégico sistematizaremos la información obtenida de Starbucks, identificando los factores clave, sin olvidar que la valoración es de tipo subjetivo y como se ha dicho, centrada solo en la filial en nuestro país (ya que, por ejemplo, la cuota de mercado es baja en España cuando mundialmente es elevada).

Leyenda: MN: Muy negativo; N: Negativo; I: Indiferente; P: Positivo; MP: Muy Positivo

Tabla 1. Perfil estratégico de la empresa

Áreas funcionales	MN	N	I	P	MP
<u>Área comercial</u> <ul style="list-style-type: none"> - Cuota de mercado - Imagen de marca - Fuerza de ventas 		●			●
<u>Área de producción</u> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura de costes - Control de calidad - Nivel de productividad 		●			●
<u>Área financiera</u> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura financiera - Coste de capital - Rentabilidad de las inversiones 			●		●
<u>Área tecnológica</u> <ul style="list-style-type: none"> - Tecnología disponible - Esfuerzo en I+D - Asimilación de tecnología 				●	●
<u>Área de recursos humanos</u> <ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de incentivos - Clima social - Nivel de formación 				●	●
<u>Área de dirección y organización</u> <ul style="list-style-type: none"> - Estilo de dirección - Estructura organizativa - Cultura empresarial - Adaptación cultura del país 			●		●

Fuente: Elaboración propia

- ✓ **Área comercial:** en esta área, encontramos dos puntos fuertes que son la buena reputación e imagen de marca. Sus clientes son fieles dado que reciben un trato personalizado y toda queja se intenta solucionar al momento. La cuota de mercado es un punto débil ya que es reducida por la gran competencia de las cafeterías tradicionales y de otras multinacionales cafeteras que se quieren implantar en nuestro país.

- ✓ **Área de producción:** en ésta área tenemos un punto débil que son los elevados costes que sufre la empresa en relación con la competencia. Al pagar un café de mayor calidad, unas mejores instalaciones, el tener las mejores tiendas de las ciudades, etc; implica que los costes sean elevados. Asimismo, los fuertes controles de calidad que se realizan encarecen el producto final.

- ✓ **Área financiera:** destaca la alta liquidez de la empresa ya que todos los cobros se producen de inmediato en los establecimientos, además al ser una gran multinacional es capaz de asumir grandes inversiones.

- ✓ **Área tecnológica:** la tecnología empleada por Starbucks es positiva, ya que invierte grandes cantidades de dinero en distinta maquinaria, como por ejemplo la tostadora programada por ordenador, la cual controla la temperatura y el tiempo del proceso de manera muy rigurosa, obteniendo un producto de calidad. Un segundo ejemplo sería su proceso de elaboración y distribución en circuito cerrado, el cual preserva el café del oxígeno, desde su producción, hasta su distribución. Esta área es un punto fuerte para la empresa ya que seguirá manteniendo la ventaja competitiva respecto a las demás empresas.

- ✓ **Área de recursos humanos:** empleados motivados tratados como partners y con poca formalización y supervisión, se deja libertad al empleado dado que el adoctrinamiento es elevado. Los empleados son conscientes de la cultura de la empresa y de cómo han de actuar, conforme a la preparación recibida. Por tanto ésta área es un punto fuerte que debe mantener para competir con las demás empresas que no tratan de igual manera a sus empleados.

- ✓ **Área de dirección y organización:** el punto débil en esta área es la baja adaptación de la empresa con la cultura de nuestro país, la mayoría de los españoles no están acostumbrados hacer colas y pagar más por un café.

5.2 La cadena y sistema de valor

De acuerdo con Guerras y Navas (2015) “la cadena de valor constituye uno de los instrumentos más ricos y populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa y su propuesta y difusión se debe a Porter (2010)”. La cadena de valor es la descomposición de la empresa en actividades primarias y en actividades de apoyo que lleva la empresa para vender un producto o servicio generando beneficios. El objetivo es identificar las fuentes de ventaja competitiva que son importantes para ella.

Starbucks obtiene un producto diferenciado a través de distintos niveles. En cada nivel de la cadena de valor, Starbucks realiza alguna actividad, con el fin de diferenciar su servicio, al momento de servir café y así obtener una ventaja competitiva respecto a sus demás competidores.

En primer lugar, tenemos las actividades primarias, el proceso de **logística interna** (o de entrada) siendo este nivel de gran importancia dado que Starbucks compite vía diferenciación y ello se ha de notar en la calidad de las materias primas utilizadas. Para ello, Starbucks ha de abastecerse de los mejores granos de café cumpliendo estrictos principios éticos. Ello de acuerdo con la visión de la empresa “establecer a Starbucks como la marca más reconocida y respetada del mundo y ser la primera opción en la mente de los consumidores”. En este punto se realiza un registro de los pedidos, gracias a los cuales los proveedores son capaces de decirle a la compañía con una anticipación de varios meses, el momento en que obtendrán el grano y si se podrán satisfacer las cantidades demandadas. De esta manera, en el caso de que no se pueda abastecer a todo el mercado, Starbucks tiene tiempo para contactar con otro proveedor, asegurando así, su aprovisionamiento sin romper la cadena de valor.

Para este negocio, se requiere una sólida cadena de abastecimiento dado que el café y el resto de artículos se obtienen a través de proveedores ubicados en distintos lugares del mundo y deben ser entregados a los miles de puntos de venta de Starbucks.

Otra actividad importante que la empresa realiza en este nivel, es llevar a cabo la tostación de los granos, ya que asegura la calidad del producto. También se encuentra la importante cantidad de proveedores que tiene la empresa alrededor del mundo (50% en América Latina, 35% en el Sudeste Asiático y el 15% restante de África Oriental), lo que asegura aprovisionamiento constante y alta variedad de cafés para cualquier época del año. Normalmente, Starbucks trae los granos de café de América Latina, Asia, África, Europa y Estados Unidos en contenedores marítimos; desde el puerto de entrada este grano (sin tostar) es enviado en camión hacia seis puntos de almacenamiento y luego éste insumo se tuesta y se empaca hasta que el producto terminado es transportado en camión hacia los centros de distribución (cuyas áreas están entre los 200 mil y 300 mil metros cuadrados).

En cuanto a las **operaciones**, Starbucks tiene una alta rotación de inventarios, lo que asegura un producto fresco. También cabe destacar el sistema de previsión de demanda de café, el cual es capaz de predecir donde y cuando se necesitará, lo que facilita un abastecimiento rápido, de hecho, la compañía dice tener los mejores índices de tiempo de logística en todo el sector.

El objetivo de la empresa es buscar la máxima eficiencia en todos sus procesos, realizando constantes mejoras, sugiriendo ideas nuevas, actualizando equipos, etc.

En cuanto a **logística externa**, Starbucks lo hace a través de cuatro canales: el canal de venta al público directo, el canal de ventas al por mayor, ventas a domicilio en algunas ciudades y finalmente el canal de ventas a supermercados. El canal de ventas a domicilio se aplica para la gente que no tiene un café cercano al lugar en donde se desenvuelve. Este servicio les presta mayor comodidad e información acerca de la gama de productos que ofrece la compañía. El canal de ventas a supermercados es algo que empezará a cobrar fuerza luego. Dado que el 70-80% de las ventas de café para uso doméstico se realizan en los supermercados, y que la gran mayoría de la gente, una vez

que prueba el café Premium, no lo deja, Starbucks ve una buena oportunidad de negocio en este segmento del mercado. Actualmente, Starbucks ha intentado expandirse en España a través de esta vía. Esta empresa ha sacado una versión de Frapuccino para vender en los Mercadona de toda España, en formato botella y listo para consumir. No sólo eso sino que Starbucks también vende en otras cadenas como El Corte Inglés, Carrefour, DIA o Consum¹⁹.

En **marketing y ventas**, la empresa ha estado muy concentrada en lo que es la “construcción de marca” en cuanto a calidad del producto, proceso de producción, merchandising, etc. Ha sido realmente el enfoque distinto acerca de las necesidades del consumidor, lo que le ha generado una diferenciación. Los locales y su ambientación, la música, la variedad de productos a escoger, en definitiva, la experiencia que se tiene en la cafetería es la herramienta más poderosa que tiene la empresa para poder diferenciarse. Sin embargo, Starbucks considera que no es necesario publicitarse más allá de la experiencia y el “boca-oído” de aquellos clientes fieles que suelen acudir a sus establecimientos. En España la publicidad es mínima y únicamente se centra en redes sociales y en el medio online.

El **servicio de post-venta**, viene dado por los mismos profesionales, los cuales: venden el producto, dan consejos para una mejor preparación del café, también acerca de la combinación más conveniente después de consumir un tipo de producto, el trato que se le brinda al cliente, el servicio, etc.

Starbucks asegura la calidad de todo lo que adquiere, desde la materia prima, hasta sus locales. La actividad secundaria consiste en apoyar ciertas áreas de las actividades primarias como la calidad de las materias primas, la adquisición de locales, ya que Starbucks, es propietaria de sus locales, a excepción de los que tienen convenios con empresas externas como *United Airlines*, *Aramark*, y otras.

¹⁹ ECONOMÍA DIGITAL, “Starbucks se cuele en los lineales de Mercadona”, *Economía Digital*, 2014. Disponible en: http://www.economiadigital.es/es/notices/2014/05/starbucks_se_cuela_en_los_lineales_de_mercadona_54056.php

A todo lo anterior se le suma la alta rotación de inventarios, la gran variedad de productos y proveedores alrededor del mundo y la excelente relación con ellos, lo que asegura un abastecimiento de continuo y de calidad. Luego hay que tener en cuenta la **tecnología** empleada por Starbucks, la cual invierte grandes cantidades de dinero como ya he comentado antes.

Figura 1. La cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

Starbucks desarrolla una ventaja competitiva a través del sistema de valor que proviene en concreto de la vinculación con el cliente a través del marketing emocional que le provoca.

5.3 Análisis de recursos

Recursos: pueden definirse como el conjunto de factores o activos de los que dispone y que controla una empresa. Ejemplos de recursos pueden ser categorías tan dispares como disponibilidades financieras, activos fijos, patentes, marcas comerciales o recursos humanos (Guerras y Navas, 2015, p 221).

Distinguimos entre recursos tangibles e intangibles:

5.3.1 Recursos tangibles

En los recursos tangibles encontramos tanto los recursos financieros como los activos físicos. Starbucks presenta maquinaria especializada preparada para elaborar gran variedad de productos y unos trabajadores altamente formados y motivados para desempeñar su trabajo.

Los locales de la compañía ofrecen un ambiente amable y confortable con servicios tecnológicos como wifi y la mayoría de estos establecimientos son propiedad de la empresa. Por lo general, el valor de los locales es elevado ya que se sitúan en el centro de las grandes ciudades españolas (la empresa no ha optado por ofrecer un modelo de franquicia para lograr una mayor expansión). Se hizo una encuesta en España donde la gente podía votar en qué ciudad le gustaría tener un Starbucks, se alcanzó más de 91.000 votos, lo que fue para la empresa un hito en nuestro país. Las ciudades más votadas fueron Zaragoza y Bilbao²⁰. Aquí vemos que se tiene en cuenta al público objetivo a la hora de abrir nuevos establecimientos.

Actualmente, Starbucks tiene unos 80 establecimientos por toda España en las siguientes ciudades: Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla, Málaga y Alicante, a las que se suman otras 10 tiendas que operan en aeropuertos a través de licencias²¹.

5.3.2 Recursos intangibles

En este caso, tenemos tanto los recursos humanos (conocimiento y habilidades) como los no humanos (reputación o imagen de la marca así como la tecnología de la empresa).

²⁰ NAVARRO, B., “Gestión de redes sociales: Entrevista a Beatriz Navarro, directora de marketing en Starbucks Iberia”, 2012. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=J6E_-5O10RI

²¹ EFEAGRERO, “Starbucks descarta servir cerveza y vino en España como lo hace en EEUU”, 2015. Disponible en: <http://www.efeagro.com/noticia/starbucks-descarta-servir-cerveza-y-vino-en-espana-como-lo-hace-en-eeuu/>

- **Humano**

El personal se encuentra motivado por los sistemas de retribución variable directa (bonus por objetivos de ventas), sistemas basados en la participación de la propiedad (opción de compra de acciones), promoción profesional (programa de formación y apoyo al desarrollo de la carrera universitaria) así como otras formas de recompensa. Starbucks no hace distinción entre clientes y socios (empleados) ya que ambos son igual de importantes.

A los empleados se les denomina “partners”, no son subordinados o empleados, no importa su posición en el organigrama (barista, entrenador, supervisor, gerente, etc.) con lo que la cultura de la empresa es muy positiva para éstos.

Además, cada empleado tiene una tarjeta de descuentos en consumiciones y compras en la empresa, lo cual es otra forma de incentivo.

También se contemplan varios paquetes de beneficios como son los planes de seguro médico, dental y visión, o los planes de jubilación y opciones de seguro de vida y de incapacidad.

- **No humano**

Se refleja en la marca “*It’s not just coffee. It’s Starbucks*”. La empresa goza de una buena imagen y reputación, repercutiéndose en un mayor precio que los de la competencia. En la imagen 2 se puede apreciar el logo característico de la empresa reflejando lo que parece ser una sirena. 7

Imagen 2. Logo de la empresa Starbucks



Fuente: eldinamo.cl²²

Como consecuencia de esta marca, Starbucks tiene una cartera de clientes fieles que acuden a sus puntos de venta porque saben lo que van a encontrar: una atención personalizada; un ambiente idealizado con colores y estilos de decoración que estimulan las relaciones entre las personas y la creatividad; y un café de primera calidad. La compañía se refiere a su producto como “una taza de café” preocupándose por ofrecer un producto de calidad. Para ello, adquiere el mejor café arábigo del mundo.

Además, Starbucks es una empresa con un amplio compromiso social *“Tratar a las personas con respeto y dignidad. Servir el mejor café del mundo. Cada día, demostramos nuestras creencias al guiar los principios de nuestra misión en la manera en que hacemos negocios. De hecho, la responsabilidad social empresarial en Starbucks se difunde en toda nuestra compañía”²³*.

En el ámbito medioambiental, "Devolverle algo a las comunidades" es la idea que subyace en el negocio de Starbucks, siendo éste uno de los principios fundamentales de su misión. Por esta razón, contribuir positivamente a las comunidades en las cuales la compañía opera y el cuidado y respeto del medio ambiente es considerado importante por la empresa.

Para ello, Starbucks reduce la cantidad de residuos de sus operaciones y recicla, consiguiendo conservar los recursos naturales terrestres y mejorar la calidad de las vidas de todo el mundo. En Starbucks se busca activamente la oportunidad de minimizar su impacto medioambiental contribuyendo a crear un mundo saludable.

²² Disponible en: <http://www.eldinamo.cl/cultpop/2015/01/29/las-7-cosas-que-nunca-esperaste-que-pasaran-en-la-interna-de-starbucks/>

²³ STARBUCKS, “Responsabilidad social”, 2016. Disponible en: <http://www.starbucks.com.ar/Responsabilidad.aspx>

5.4 Análisis de capacidades

Capacidades: los recursos no crean valor por sí solos, sino que deben ser adecuadamente combinados y gestionados, generando una capacidad (Guerras y Navas, 2015, p 221). Las capacidades son habilidades que tiene la empresa para llevar a cabo una actividad concreta e implica una combinación de recursos y pautas o rutinas organizativas (Guerras y Navas, 2015, p 221).

Existen dos tipos de habilidades: capacidades funcionales y culturales. A continuación vamos a citar algunas capacidades funcionales y culturales que tiene Starbucks.

- **Cultura empresarial sólida**

Una capacidad cultural podría ser la atención personalizada al cliente. Al darle un valor superior al cliente se logra diferenciación respecto a la competencia y una gran lealtad. Starbucks permite personalizar la bebida de cada consumidor dependiendo de sus gustos y creatividad. Se ofrecen hasta cuatro tipos de tamaños (ver imagen 3).

Imagen 3. Tamaños de las bebidas Starbucks



Fuente: accionpreferente²⁴

Eso sí, no en todos los establecimientos de Starbucks se comercializan todos los tamaños. Starbucks ofrece siempre tres tamaños: Tall (355 ml), Grande (475 ml), Venti

²⁴ Disponible en: <http://www.accionpreferente.com/negocios/7-datos-realmente-sorprendentes-sobre-starbucks/>

(591ml). En alguna tienda ofrecen el tamaño Short aunque no venga en el menú, no sólo es más barato que los otros, sino que también es más cargado. También ha lanzado un tamaño aún más grande que el Venti con casi 1 litro de contenido (916 ml) y cuyo nombre es Trenta y en principio, sólo se vendía en EEUU²⁵.

Su cultura organizacional es trabajar en equipo y atender a cada cliente de forma individualizada. En todos los establecimientos preguntan el nombre al cliente. Se pretende hacer que el cliente se sienta como en casa en un entorno amable y tranquilo. Un ejemplo de atención personalizada fue la que se dio con el lanzamiento del nuevo Frapuccino. Se juntó a los blogueros (gente que le gusta la marca y escribe acerca de ello en sus blogs) en un evento para enseñarles cómo se elaboraba el Frapuccino y a que se crearan su propio Frapuccino²⁶.

Estamos ante un fenómeno social complejo que es difícilmente imitable por la competencia y que le surta los mismos efectos que a Starbucks, dado que es fruto de un proceso de muchos años.

- **Capacitación y compromiso de los trabajadores**

Los empleados se encuentran motivados y ello se refleja en la filosofía de la empresa, se trata por igual a socios y a empleados, lo cual repercute en un mayor compromiso en su trabajo (capacidad cultural). Como dijo Howard Schultz *“nuestra única ventaja competitiva es la calidad de nuestra fuerza de trabajo. Estamos construyendo una compañía de alcance mundial, basados en crear un grupo de personas que se enorgullecen y participan de los resultados de todo lo que hacen”*. La selección de los empleados se hace atendiendo a personas con facilidad para tratar al público, con una buena actitud y empatía.

²⁵ OLIVEIRA Y SILVA, P., “Starbucks lanza un tamaño de bebida más grande que un estómago medio”, Público, 2011. Disponible en: <http://www.publico.es/actualidad/starbucks-lanza-tamano-bebida-mas.html>

²⁶ NAVARRO, B., “Gestión de redes sociales: Entrevista a Beatriz Navarro, directora de marketing en Starbucks Iberia”, Youtube, 2012. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=J6E_-5O10RI

- **Café de calidad y personalidad**

Starbucks adquiere la mejor calidad de café arábica. Cada persona recibirá el café que elija, con la dosis y el tipo de leche que prefiera así como los extras que desee. Consideramos que esta capacidad funcional no es fácilmente imitable porque es necesario contar con una red lo suficientemente grande de proveedores que ofrezcan muy buena calidad de café y además que las compras que se hagan, se realicen a precios competitivos, algo que pocos pueden conseguir.

- **Innovación**

La innovación sería una capacidad cultural que tiene la empresa. La compañía no ha parado de innovar, todo en relación a la atención personalizada que se le da al cliente. Ha creado alianzas estratégicas con otros proveedores, por ejemplo, se alió con Square en EEUU, Starbucks invirtió 25 millones de dólares para que los clientes pudieran pagar con el móvil²⁷.

6. ANÁLISIS DAFO

Una vez analizado el entorno específico e interno de la empresa se realiza el análisis DAFO para sintetizar las principales conclusiones obtenidas anteriormente. El modelo de análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), permite la identificación tanto de las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado actual para un negocio (análisis externo), como también facilita la identificación de las fortalezas y debilidades del mismo (análisis interno).

Para Guerras y Navas (2015) con el análisis DAFO se pretende que la empresa tenga una visión global de la situación en la que se encuentra para diseñar las estrategias.

En definitiva, constituye una herramienta que permite visualizar la situación donde se

²⁷OMEXPO, “Starbucks invierte 25 millones en square, la aplicación de pagos móviles creada por jackdorsej, de twitter”, Disponible en: <http://www.omexpo.com/es/node/4531>

va a desarrollar la empresa y que utilizaremos para comprobar la situación de la empresa Starbucks en España.

❖ **Fortalezas**

1. Buen estado financiero

La rentabilidad de Starbucks ha ido en aumento durante los últimos años. Los ingresos netos del año 2014 fueron de 16.4 billones de dólares.⁷

2. Sólida imagen de marca

Starbucks tiene una sólida reputación de la marca, la marca va asociada con un café de calidad y un excelente servicio al cliente. Su marca es la marca más valiosa en el segmento de café y está valorada en 4 mil millones de dólares. Entre otros motivos, se debe al gran control que ejerce la empresa en la fase de suministro y a la concienciación de los trabajadores en la importancia del servicio al cliente. La gran variedad de granos de café para la fabricación de distintos cafés y la preocupación por el medio ambiente hace a Starbucks más fuerte en el sector del café.

3. La experiencia

Starbucks lleva ya muchos años operando en la industria del café (desde 1971) y saben que sus clientes necesitan una excelente atención, música de alta calidad, personal amable y cálida atmósfera, lo que se traduce en un servicio al cliente incomparable.

4. Extensa implantación internacional

Estamos ante la mayor cadena de café en el mundo. La compañía opera en alrededor de 21.000 cafeterías en 70 países.

5. Gestión de los empleados

La compañía ofrece a sus empleados una amplia gama de beneficios y una tasa de pago alta. La satisfacción de los trabajadores es otro de los aspectos más cuidados de la compañía y por eso la política de la empresa los llama “socios”.

❖ Debilidades

1. El precio de los granos de café

La rentabilidad de Starbucks depende de gran medida de los precios de los granos de café, lo cual es una materia prima que está fuera del control de Starbucks. Debido a los fondos de cobertura, las condiciones meteorológicas y muchos otros factores, Starbucks no puede estimar el precio del café y por ende, la rentabilidad de la empresa.

2. Precios de los productos

Starbucks ofrece al cliente una gran experiencia de café y una gran atención (distintos servicios como pueden ser: un establecimiento adecuado al sitio en concreto, red wifi, buena formación de los empleados, etc.) lo que se traduce en un mayor precio en los productos en relación con la competencia. Por ejemplo, el precio del café premium de McCafé es más bajo que el café de Starbucks.

La percepción general que se tiene sobre la empresa norteamericana es de ser una empresa con precios elevados. Además, los extras también tienen un precio considerable. En nuestro país, esta debilidad es aún más notoria cuando se enfrenta a cafeterías tradicionales con precios mucho más bajos.

3. Variedad de productos

Aunque en los últimos años Starbucks ha buscado ofrecer una mayor variedad de productos (sándwiches, hamburguesas, bollería, etc.) sigue sin poder competir con algunas cafeterías tradicionales. Éstas últimas ofrecen mayor variedad de comida para

acompañar al café o bebida que nos queramos tomar, como pueden ser las variedades de tostadas, bocadillos, bollería, frutas, etc., lo que sin duda perjudica a Starbucks. En relación a la bebida (que no sea café) otras cafeterías ofrecen más variedad que Starbucks, como pueden ser refrescos cotidianos (coca-cola, fanta, tónica, nestie, aquarius, bebidas energéticas como red-bull, e incluso licores o alguna bebida alcohólica que todavía la empresa no ofrece en España).

❖ Oportunidades

1. Extender la red de proveedores

Starbucks no siembra sus propios granos de café, pero tiene que comprarlos de varios proveedores, que se agrupan principalmente en América del Sur, Arabia o África. A pesar de que no se encargue de su producción, controla estrictamente el proceso de suministro (ha trabajado directamente con productores en muchos países de origen, controlando el proceso de distribución en todo el mundo y supervisando el proceso de tostado para los distintos sabores). Starbucks puede ampliar su red de proveedores o incluso encargarse ella misma del cultivo del café para así lograr un mayor control sobre la calidad de éste.

2. Expansión a las economías emergentes

Hay grandes oportunidades para los cafés en China e India, dos países con muchos millones de habitantes y por tanto, son un gran mercado potencial, en los que Starbucks tiene comparativamente pocos locales.

3. Aumento del consumo del café

Según un último informe sobre los “Hábitos de Consumo de Café en España²⁸” realizado por la cadena Café & Té, el 63% de los españoles mayores de 15 años (unos

²⁸FEDERACIÓN DEL CAFÉ, “Informe Café & Té: Hábitos de Consumo de Café en España”, 2016.

Disponible

en:

22 millones de personas) declara tomar al menos un café diario²⁹. En España, tomar café es un acto social, puesto que el 78% de los consumidores afirma que suele hacerlo con amigos, familiares y/o compañeros de trabajo. Los resultados de este informe indican que, en los últimos años, la cultura del café está ampliamente establecida en España y que el consumidor cada vez demanda una mayor calidad y especialización.

4. La expansión de las operaciones de venta al por menor

Starbucks ha pasado de vender únicamente en sus locales, a vender algunos productos en otros establecimientos como puede ser Mercadona, Dia o Carrefour. La empresa puede aumentar su cobertura del mercado, a través de la venta de más productos en otros establecimientos o grandes superficies que venden directamente al consumidor.

5. Diversificación

La posibilidad de diversificar aún más los productos ofrecidos por la compañía significaría una reducción del riesgo ante una eventual crisis del sector del café.

❖ Amenazas

1. El aumento de los precios de los granos de café

La cadena depende en gran medida de los granos de café, los cuales no puede controlar o difícilmente puede estimar. Aunque últimamente haya habido una bajada en los precios, tal y como hemos dicho en apartados anteriores, el precio del café es muy volátil y una subida inesperada puede aumentar considerablemente los costes de Starbucks.

<http://www.federacioncafe.com/Documentos/Prensa/Noticias/Estad%C3%ADsticas%20Informe%20Caf%C3%A9%20y%20T%C3%A9.pdf>

²⁹CARNERO CHAMÓN, E., “Tres ingredientes que no debería añadir al café”, *El País*, 2016. Disponible en: http://elpais.com/elpais/2016/01/20/buena vida/1453302665_081013.html

2. El aumento de la competencia de las cafeterías y especialización de otras cadenas de café

Las cafeterías tradicionales pueden ofrecer un precio más bajo y una oferta más adaptada a sus clientes. En el mercado europeo, y en el español, las cafeterías tradicionales tienen mucho éxito y ello es un impedimento para Starbucks.

3. Mercados saturados en las economías desarrolladas

Los mercados de café en las economías desarrolladas ya están saturados. Esta intensificación de la competencia impide que Starbucks pueda expandirse en estos mercados.

4. Interrupciones en el suministro

Debido a las condiciones políticas, económicas y climáticas, Starbucks puede experimentar interrupciones en el suministro, agregando un importante coste para la empresa (en relación también con el apartado del precio de las materias primas).

7. ESTRATEGIAS SEGUIDAS Y REFLEXIONES

Después de realizar el análisis DAFO, la empresa puede definir las estrategias competitivas y funcionales que lleva a cabo y, por otro lado, proponer nuevas estrategias a seguir.

Starbucks, como método de desarrollo en otros mercados crea alianzas entre empresas. En España, Starbucks creó una joint-venture con el Grupo Vips para entrar en el mercado. Una empresa conjunta o joint-venture, constituye una de las formas más utilizadas de cooperación. Consiste en un acuerdo 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).

Como estrategia competitiva, Starbucks sigue una estrategia de diferenciación del producto ofreciendo valor al consumidor final. Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes, por lo que éstos están dispuestos a pagar más por ese producto que por el de los competidores (Guerras y Navas, 2015, p.271).

Starbucks al usuario no sólo le ofrece un servicio, sino le ofrece una filosofía de empresa. Para ello emplea el marketing emocional en el que busca una fuerte conexión afectiva entre la marca y el cliente.

La empresa ha llevado a cabo una estrategia de expansión, desarrollando una penetración en el mercado, ha tratado de aumentar el volumen de ventas dirigiéndose a sus clientes actuales o bien, tratando de encontrar nuevos clientes similares para sus actuales productos. Lo ha logrado explotando la ventaja competitiva de diferenciación, ofreciendo un café gourmet e incorporando más servicios como: la conexión wifi gratuita, incorporación de cargadores para móviles, aplicación móvil para hacer pedidos, etc.

También ha realizado una estrategia de expansión de desarrollo de mercados, Starbucks ha ido expandiéndose en nuevas áreas geográficas (tiene establecimientos en muchas regiones del mundo) comercializando los mismos productos. Además, ha desarrollado un nuevo canal de distribución donde comercializa sus productos (en supermercados).

Al mismo tiempo, Starbucks como estrategia de internacionalización, desarrolla una estrategia global, ya que comercializa el mismo producto/servicio en cualquier país.

Una propuesta de estrategia a seguir para contrarrestar las amenazas y debilidades del análisis DAFO sería aplicar una estrategia multipaís. Esta estrategia diferenciaría su oferta de productos y servicios con el objetivo de adaptarlos a cada mercado local. Por tanto, a la hora de entrar en un mercado nuevo se tendría en cuenta la cultura de cada país, el nivel de renta del país, las preferencias de los consumidores, etc. Por tanto, en España tendrían en cuenta la cultura española y aquellos rasgos definitorios de nuestra sociedad que no son asimilables a la sociedad estadounidense (piénsese en el “bar de la

esquina” con sus pinchos de tortilla, su periódico, su televisión informando de las noticias del país, la gran cantidad de comida y bocadillos que se ofrecen, etc. y poder tomarte un café por un menor precio).

Otra propuesta estratégica, sería la diversificación como método de expansión, consiste en que la empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados para aumentar la cuota de mercado y diversificar el riesgo de sus productos. Como ya hemos dicho anteriormente, la variedad de los productos que ofrece Starbucks, no es asimilable a las cafeterías y bares tradicionales, siendo ello una importante debilidad, al igual que el precio. Podría entrar en nuevos mercados, ampliando nuevos canales de venta. Además podría realizar alianzas estratégicas con otros establecimientos como: universidades, bibliotecas, panaderías, gasolineras, ayuntamientos, estaciones de trenes, etc; y vender directamente sus productos allí a través del "vending" a un precio razonable para el consumidor, como lo ha hecho en otros países y así eliminar las debilidades y amenazas del análisis DAFO.

Otra propuesta estratégica, sería el desarrollo de una integración vertical hacia atrás, Starbucks sería su propio proveedor, podría cultivar su café y así reduciría los costes y mejoraría su posición estratégica dentro de la industria.

Como método de desarrollo, en vez de desarrollar la creación de empresas conjuntas o joint-venture, podría crear franquicias, como lo hacen sus mayores competidores (McDonalds, Dunking Coffe, Costa coffe, Nespresso, etc.), y así disminuir los costes de la empresa.

Por último, debería realizar una mayor inversión en marketing, donde llevara a cabo una gran campaña de publicidad y marketing en España, puesto que sigue siendo en general, una marca que no es conocida por gran parte del público. La sensación generalizada que da a la gente joven es que el consumir allí es “una postura”, una forma de consumir más caro que en otros lados sin realmente disfrutar de un producto o un servicio distinto que merezca ese sobreprecio. Al igual que anuncian en televisión al Grupo Vips podrían hacerlo con Starbucks.

8. CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo, he podido averiguar que la estrategia que sigue actualmente Starbucks en España no le está funcionando correctamente. He podido llegar a esta conclusión después de haber realizado todo el análisis estratégico de la empresa, empleando varias herramientas estudiadas en la asignatura de Dirección Estratégica de la Empresa.

Con el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, hemos podido reconocer y analizar sus rivales más directos, sus competidores potenciales, el alto poder de negociación con los clientes que tiene, y el riesgo de los productos sustitutivos que existe. Con las técnicas de análisis interno hemos podido identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa; y posteriormente con el análisis DAFO hemos sintetizado todo el análisis específico e interno de la empresa para poder aplicar las estrategias más adecuadas.

Las principales conclusiones a las cuales he llegado con este estudio, son las siguientes:

- Faltaría una estrategia de marketing donde se publicite Starbucks, ya que mucha gente en España aún no conoce esa marca.
- Tendrían que abrir más Starbucks al igual que en EEUU, para competir con el mercado actual.
- Para subsanar las debilidades y amenazas del DAFO, la empresa debería bajar el precio de sus productos y aumentar su variedad tanto en productos como servicios que prestan, y así, no dejar que entren al mercado los competidores potenciales. Además de ampliar sus canales de distribución para llegar a un mayor público.
- Por lo visto anteriormente en el estudio sobre el aumento del consumo de café en España, el "vending" podría funcionar.
- Tendría que realizar una estrategia multipaís, ya que la estrategia global no le está funcionando en nuestro país.
- El desarrollo de la integración vertical hacia atrás, beneficiaría a la empresa y combatiría las amenazas del análisis DAFO.

En mi opinión, mucha gente aún no se ha adaptado a la cultura estadounidense, a la hora de ir al establecimiento y tener que hacer colas para pedir tu café y pagar antes de consumir el producto, como se hace en un Burguer King o un Mcdonalds. A muchos nos gusta que nos atiendan una vez acomodados en el sillón, Starbucks podría dar la opción a elegir. Por otra parte, con el aumento del consumo de café en casa o en el trabajo, la empresa podría invertir en fabricar sus propias máquinas de café y vender su propio café, ya sea en grano o en cápsulas como hace Nespresso. Como he comentado anteriormente, podría ampliar sus puntos de venta ofreciendo sus productos en establecimientos públicos empleando el “vending” que actualmente tiene mucho éxito.

Las causas del fracaso de Starbucks se deben a una errónea estrategia de internacionalización adoptada, la cual no ha tenido en cuenta los rasgos específicos del mercado español y la cultura distintiva en el sector del café. De ahí que, en mi opinión, la estrategia que actualmente utiliza Starbucks sea una estrategia global pura con una absoluta coordinación de actividades y donde todo se decide en su sede estadounidense.

En el caso español, estamos ante una cultura de “bar de esquina”. Quizás no tardemos en ver el día en el que Starbucks ofrezca pinchos de tortilla, permita al cliente leer periódicos mientras ve la televisión, jugar al billar o realizar otras actividades de ocio. También decir, que la mayoría de las personas en este país, están acostumbradas a tomar café mínimo dos veces al día en los descansos laborales; y piensan en tomarse un café rápido y económico. No todas las personas pueden permitirse desplazarse y hacer colas para tomar un café en Starbucks y pagar más por él que en cualquier cafetería.

9. BIBLIOGRAFÍA

AGENCIAS, “Costa Coffee planta cara a Starbucks en España y abrirá 20 cafeterías”, *El País*, 2015. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/03/09/actualidad/1425913511_676621.html.

13

CAPSULANDIA, “Grupo Vips compra otra vez el 100% de Starbucks España”, 2016. Disponible en: <http://www.capsulandia.com/2016/01/grupo-vips-compra-otra-vez-el-100-de-starbucks-espana/>.**4**

CAPSULANDIA, “Nespresso vs Starbucks vs Dunkin Donuts vs McCafé”, 2009. Disponible en: <http://www.capsulandia.com/2009/01/nespresso-vs-starbucks-vs-dunkin-donuts-vs-mccafe/>. **11**

CARNERO CHAMÓN, E., “Tres ingredientes que no debería añadir al café”, *El País*, 2016. Disponible en: http://elpais.com/elpais/2016/01/20/buena vida/1453302665_081013.html. **29**

ECONOMÍA DIGITAL, “El precio del grano cae un 33% ante la previsión de una gran cosecha este año, pero el descenso no lo notarán los consumidores”, *Economía Digital*, 2016. Disponible en: <http://www.economiadigital.es/es/notices/2016/01/el-cafe-del-starbucks-immune-a-la-caida-del-precio-del-oro-negro-81329.php>.

ECONOMÍA DIGITAL, “Starbucks se cuele en los lineales de Mercadona”, *Economía Digital*, 2014. Disponible en: http://www.economiadigital.es/es/notices/2014/05/starbucks_se_cuela_en_los_lineales_de_mercadona_54056.php.**19**

EFE, “Starbucks se lanza a la conquista de Italia, uno de los templos del café”, *El Mundo*, 2016. Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2016/02/29/56d44059ca4741ad7c8b4609.html>. **2**

EFEAGRERO, “Starbucks descarta servir cerveza y vino en España como lo hace en EEUU”, 2015. Disponible en: <http://www.efeagro.com/noticia/starbucks-descarta-servir-cerveza-y-vino-en-espana-como-lo-hace-en-eeuu>.**26**

EL PAÍS, “Próxima desaparición de la Comisaría de Abastecimientos y Transportes”, *El País*, 1981. Disponible en: http://elpais.com/diario/1981/12/11/economia/376873218_850215.html.**5**

EL ECONOMISTA, “Problemas para Starbucks: el precio del café y la leche se disparan globalmente”, *El Economista*, 2014. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/5636839/03/14/Problemas-para-Starbucks-el-precio-del-cafe-y-la-leche-se-disparan-globalmente.html>.**18**

EL BOLETIN, “Burger King se pasa al café para competir con Starbucks y Mcdonal’s”, 2012. Disponible en: <http://www.elboletin.com/economia/49873/burger-king-pasa-cafe-competir-starbucks-mcdo.html>. **12**

EL COMERCIO, “La historia de Howard Schultz, el CEO de la cadena Starbucks”, *El Comercio*, 2016. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/historia-howard-schultz-ceo-cadena-starbucks-noticia-1873368>.

FEDERACIÓN CAFÉ, “Resumen Estadístico”, 2015. Disponible en: <http://www.federacioncafe.com>.**6**

FEDERACIÓN DEL CAFÉ, “Informe Café & Té: Hábitos de Consumo de Café en España”, 2016. Disponible en: <http://www.federacioncafe.com/Documentos/Prensa/Noticias/Estad%20C3%ADsticas%20Informe%20Café%20y%20Té.pdf>.**28**

GUERRAS MARTÍN L.A. & NAVAS LÓPEZ J.E. (2015). Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones. 5º Edición. España: Civitas Ediciones.

LARROUY, D., “España atrae a la cadena británica Costa Coffee”, Cinco Días, 2014. **15**

MERCASA, “Café”, 2014. Disponible en: http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2014/pdfs/pag_340-345_cafe.pdf. **8**

MERCASA, “Presentación de los datos de consumo alimentario en el hogar y fuera del hogar en España 2012”, 2012. Disponible en: http://www.mercasa.es/files/multimedios/PANEL_CONSUMO_vFinal_NPD.pdf. **9**

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE, “Informe del Consumo de Alimentación en España. 2014”, 2015, pág. 87. **16**

NAVARRO, B., “Gestión de redes sociales: Entrevista a Beatriz Navarro, directora de marketing en Starbucks Iberia”, *Youtube*, 2012. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=J6E_-5O10RI. **24, 25.**

OMEXPO, “Starbucks invierte 25 millones en square, la aplicación de pagos móviles creada por jackdorsey, de twitter”, Disponible en: <http://www.omexpo.com/es/node/4531>. **27**

OLIVEIRA Y SILVA, P., “Starbucks lanza un tamaño de bebida más grande que un estómago medio”, *Público*, 2011. Disponible en: <http://www.publico.es/actualidad/starbucks-lanza-tamano-bebida-mas.html>. **23**

PASTOR, E., “Costa Coffee, la competencia de Starbucks, coge ritmo en Valencia”, *Valencia Plaza*, 2015. Disponible en: <http://valenciaplaza.com/costa-coffee-la-competencia-de-starbucks-coge-ritmo-en-valencia>. **14**

PORTER. M.E (1991). *Ventaja Competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Argentina: Rei. ISBN: 978-95-069-5046-0. **17**

POZZI, S., “Starbucks se atreve con la cuna del café “espresso”: desembarca en Italia”, *El País*, 2016. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2016/02/29/actualidad/1456770109_099080.html.

3

RAMÍREZ, E., “Aumenta la presencia de café en la vida de los españoles”, *El Economista*, 2015. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/7174035/11/15/Crece-la-presencia-de-cafe-en-la-vida-de-los-espanoles.html>.**7**

STARBUCKS, “Historia de Starbucks”, 2016. Disponible en: <https://www.starbucks.com.pe/historia/historia-de-starbucks>.**1**

STARBUCKS, “Responsabilidad social”, 2016. Disponible en: <http://www.starbucks.com.ar/Responsabilidad.aspx>.**21**

TRIGUERO, N., “Málaga es la ciudad donde más crecemos en ventas de toda España”, *Diario Sur*, 2016. Disponible en: <http://www.diariosur.es/malaga/201603/23/malaga-ciudad-donde-crecemos-20160322231049.html>. **10**