



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**«PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE STARBUCKS 2023 – 2025»**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por  
Efrain Raul Zegarra Ramirez  
Carol Cano Yacupoma  
Vanessa Magaly Sierra Lara**

**Asesor: Gina Pipoli**  
**[0000-0003-4802-5349](tel:0000-0003-4802-5349)**

**Lima, enero 2025**

**Anexo II**  
**Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio**

Documento: EPG- REV-V1xxx



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO** Escuela de  
Postgrado

**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL  
SISTEMA ANTIPLAGIO**  
Opción Libre

A través del presente, Gina Pipoli deja constancia que el trabajo de investigación titulado Planeamiento Estratégico de Starbucks 2023-2025, presentado por don/doña Carol Cano Yacupoma con DNI 06794919, don/doña Efraín Zegarra Ramírez con DNI:25831834 y don/doña Vanessa Sierra Lara con DNI: 42834510, para optar al grado académico de magíster en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 15 de Julio de 2025, dando el siguiente resultado:

Starbucks Tesis UP - rev final\_corr estilo\_22.01.2025 - 2025.07  
- revisado\_eva 14072025.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

**18%**

INDICE DE SIMILITUD

**17%**

FUENTES DE INTERNET

**5%**

PUBLICACIONES

**5%**

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

Se adjunta el reporte original completo.

Fecha: Lima 15 de Julio de 2025

Firma del asesor

## RESUMEN EJECUTIVO

Starbucks es una empresa cuya principal actividad es la distribución minorista de cafés en sus más de 15 444 tiendas, solo en Estados Unidos de América, y cerca de 30 000 cafeterías en más de 80 países en todo el mundo; la sede principal se encuentra en Seattle, Washington. Se establece como la marca más reconocida a nivel mundial, ofreciendo un café de alta calidad y manteniendo relaciones con sus socios a nivel mundial para hacer negocios de manera responsable. Se tiene la idea de seguir expandiéndose, además de buscar constantemente nuevas oportunidades.

Los empleados son un punto muy importante por lo que deben ser bien tratados y recibir los beneficios que ofrece la empresa. Adicionalmente, la empresa se esfuerza por ofrecer productos ambientalmente seguros porque tiene como principio la vinculación y el bienestar de la persona, las plantas y el producto, el cual es guiado por un comité encargado.

Uno de los principales retos que debe superar Starbucks, es el deber de asegurar la rentabilidad de la empresa, debiendo desarrollar una estrategia que le permita superar su problema principal mediante la diferenciación y enfoque en nuevos productos, que sigan a las tendencias de consumo del mercado actual.

Se propone un Plan Estratégico para los años 2023 - 2025 con el fin de aportar soluciones a los actuales problemas existentes. Las tendencias de consumo saludables no sólo se prospectan para Estados Unidos en los años venideros, sino también en el resto del mundo, siendo una oportunidad para el desarrollo y la rentabilidad mundial de la empresa.

Resaltamos el éxito alcanzado mediante la implementación de planes estratégicos en áreas clave como Marketing, Recursos Humanos, Operaciones y Responsabilidad Social. Esta iniciativa ha generado un aumento significativo en la utilidad neta, con un incremento promedio del 5.5 %. Además, se ha demostrado la viabilidad financiera del proyecto, con un costo de oportunidad de capital (COK) del 12.83 %, lo que indica claramente el beneficio positivo de invertir en nuestra empresa en lugar de otras opciones. Nuestros valores de VANE \$ 66 166 (miles USD) vs VANF \$ 73 307 (miles USD) nos confirman la ganancia que tendremos frente a la deuda obtenida.

El TIR obtenido es de 27 % y revela la sólida rentabilidad de la inversión y el potencial de crecimiento de Starbucks tras la implementación de los proyectos estratégicos. Este éxito se ve respaldado por un EBITDA del 22.5 % al cierre del año 2025, lo que valida las decisiones estratégicas tomadas durante este periodo.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO .....	i
INTRODUCCIÓN .....	viii
CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Consideraciones Generales .....	1
1.2 Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	2
1.3 Definición del problema.....	2
1.4 Enfoque y descripción de la solución prevista .....	3
CAPÍTULO II. INTERNACIONALIZACIÓN .....	4
2.1 Antecedentes .....	4
2.2 Descripción y análisis de estrategias actuales .....	5
2.3 Conclusiones iniciales .....	6
CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO .....	7
3.1 Internacionalización: el modelo CAGE .....	7
3.2 Análisis del entorno general.....	7
3.2.1 Entorno político y legal.....	7
3.2.2 Entorno Económico .....	8
3.2.3 Entorno Social.....	9
3.2.4 Entorno Tecnológico.....	10
3.2.5 Entorno Ecológico .....	10
3.2.6 Entorno Global.....	11
3.3 Matriz para Evaluación de Factores Externos (EFE).....	12
3.4 Análisis del microentorno .....	13
3.4.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	14
3.4.2 Grado de Atractividad.....	18
3.4.3 Matriz de Perfil Competitivo .....	18
3.4.4 Conclusiones .....	20
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO .....	21
4.1 Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT) .....	21
4.1.1 Administración y gerencia .....	22
4.1.2 Marketing y ventas.....	22
4.1.3 Operaciones y logística .....	22
4.1.4 Finanzas y contabilidad.....	22

4.1.5	Recursos humanos .....	23
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones .....	23
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo .....	23
4.2	Cadena de Valor .....	23
4.2.1	Evaluación de la cadena de valor .....	25
4.3	Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	26
4.4	Matriz VRIO y Ventaja Competitiva .....	27
4.5	Determinación de Estrategia Genérica .....	28
4.6	Conclusiones .....	29
CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS .....		30
5.1	Análisis y propuesta de visión y misión .....	30
5.2	Visión actual y propuesta .....	30
5.3	Misión actual y propuesta .....	30
5.4	Objetivo general .....	31
5.5	Objetivos específicos .....	31
CAPÍTULO VI. GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA .....		32
6.1	Matriz FODA cruzado .....	32
6.2	Matriz PEYEA .....	32
6.3	Matriz BCG .....	33
6.4	Matriz interna – externa (IE) .....	34
6.5	Alineamiento de estrategias con los objetivos .....	34
6.6	Descripción de la estrategia seleccionada (ANSOFF) .....	34
CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....		35
7.1	Plan funcional de marketing .....	35
7.1.1	Objetivos del plan de marketing .....	35
7.1.2	Estrategias de marketing .....	35
7.1.3	Acciones del plan de marketing .....	41
7.1.4	Presupuesto de Marketing .....	42
7.2	Plan Funcional de Operaciones .....	42
7.2.1	Objetivos .....	42
7.2.2	Estrategias del plan operaciones .....	43
7.2.3	Acciones de Plan Operaciones .....	43
7.2.4	Presupuesto de operaciones .....	44

7.3	Plan funcional de recursos humanos (RR. HH.) .....	44
7.3.1	Objetivos .....	44
7.3.2	Estrategias del plan de RR. HH. ....	46
7.3.3	Acciones del plan de RR. HH. ....	47
7.3.4	Presupuesto del plan de RR. HH.....	48
7.4	Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE).....	49
7.4.1	Objetivos .....	49
7.4.2	Estrategias de RSE .....	49
7.4.3	Acciones de RSE.....	50
7.4.4	Presupuesto de RSE .....	50
7.5	Plan funcional de finanzas.....	51
7.5.1	Objetivo.....	51
7.5.2	Supuestos a considerar .....	51
7.5.3	Escenario sin plan estratégico .....	52
7.5.4	Presupuesto de los planes funcionales .....	53
7.5.5	Escenario con plan estratégico .....	53
7.5.6	Determinación del COK y WAAC .....	54
7.5.7	Análisis de flujo de caja incremental .....	55
7.5.8	Cálculo del valor actual neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIR).....	55
7.5.9	Análisis de sensibilidad.....	55
CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA.....		57
8.1	Mapa estratégico .....	57
8.2	Definición de iniciativas e indicadores propuestos .....	57
CONCLUSIONES .....		60
RECOMENDACIONES.....		60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		61
ANEXOS .....		65

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Amenazas y Oportunidades en el entorno político y legal. ....	8
<b>Tabla 2.</b> Amenazas y Oportunidades en el entorno económico. ....	9
<b>Tabla 3.</b> Amenazas y Oportunidades en el entorno social. ....	10
<b>Tabla 4.</b> Amenazas y Oportunidades en el entorno tecnológico. ....	10
<b>Tabla 5.</b> Amenazas en el entorno ecológico. ....	11
<b>Tabla 6.</b> Amenazas en el entorno global. ....	12
<b>Tabla 7.</b> Matriz EFE. ....	13
<b>Tabla 8.</b> Rivalidad entre competidores existentes. ....	15
<b>Tabla 9.</b> Amenaza de entrada de entrada de nuevos competidores. ....	15
<b>Tabla 10.</b> Amenaza de entrada de productos sustitutos. ....	16
<b>Tabla 11.</b> Poder de negociación de los clientes. ....	17
<b>Tabla 12.</b> Poder de negociación de los proveedores. ....	18
<b>Tabla 13.</b> Resumen de factores. ....	18
<b>Tabla 14.</b> Matriz de perfil competitivo. ....	19
<b>Tabla 15.</b> AMOFHIT. ....	21
<b>Tabla 16.</b> Matriz EFI. ....	26
<b>Tabla 17.</b> Análisis VRIO de los recursos de Starbucks. ....	28
<b>Tabla 18.</b> Descripción de los componentes que desarrollan la misión. ....	31
<b>Tabla 19.</b> Objetivos específicos. ....	31
<b>Tabla 20.</b> Objetivos de marketing. ....	35
<b>Tabla 21.</b> Descripción de nuevos productos y envases. ....	36
<b>Tabla 22.</b> Acciones del plan de marketing. ....	41
<b>Tabla 23.</b> Presupuesto de marketing. ....	42
<b>Tabla 24.</b> Objetivos del área de operaciones. ....	43
<b>Tabla 25.</b> Estrategias de operaciones. ....	43
<b>Tabla 26.</b> Acciones para desarrollo del plan operativo. ....	44
<b>Tabla 27.</b> Presupuesto de operaciones. ....	45
<b>Tabla 28.</b> Objetivos del plan de RR. HH. ....	46
<b>Tabla 29.</b> Estrategias del plan de RR. HH. ....	46
<b>Tabla 30.</b> Acciones para desarrollo del plan funcional de recursos humanos. ....	48
<b>Tabla 31.</b> Presupuesto del plan de recursos humanos. ....	48
<b>Tabla 32.</b> Objetivos de RSE. ....	49
<b>Tabla 33.</b> Estrategias de RSE. ....	50

<b>Tabla 34.</b> Acciones de RSE.....	50
<b>Tabla 35.</b> Presupuesto de RSE. ....	50
<b>Tabla 36.</b> Objetivos del plan de finanzas. ....	51
<b>Tabla 37.</b> Estado de resultados sin plan estratégico (en millones US\$). ....	52
<b>Tabla 38.</b> Flujo de caja sin plan estratégico (en millones US\$).....	52
<b>Tabla 39.</b> Presupuesto de los planes funcionales (en millones US\$).....	53
<b>Tabla 40.</b> Estado de resultados con plan estratégico (en millones US\$). ....	53
<b>Tabla 41.</b> Flujo de caja con plan estratégico (en millones US\$).....	54
<b>Tabla 42.</b> Componentes del costo de capital (COK).....	54
<b>Tabla 43.</b> Componentes del costo promedio ponderado del capital (WACC).....	55
<b>Tabla 44.</b> Flujo de caja incremental (en millones US\$).....	55
<b>Tabla 45.</b> VAN y TIR del flujo de caja incremental con plan estratégico.....	55
<b>Tabla 46.</b> Análisis de sensibilidad.....	56
<b>Tabla 47.</b> Cuadro de mando integral o balance score card (BSC). ....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Cadena de valor de servicios Starbucks 2021. ....	24
<b>Figura 2.</b> Matriz PEYEA. ....	32
<b>Figura 3.</b> Matriz BCG. ....	33
<b>Figura 4.</b> Matriz Interna - Externa (IE).....	34
<b>Figura 5.</b> Vista panorámica del posicionamiento de marca. ....	37
<b>Figura 6.</b> Mapa estratégico de Starbucks. ....	58

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Oportunidades de mercado en base al Modelo Cage. ....	65
<b>Anexo 2.</b> Análisis de aspectos internos del área de marketing y ventas de la empresa Starbucks.....	65
<b>Anexo 3.</b> Análisis de aspectos internos del personal de contacto de la empresa Starbucks. ....	66
<b>Anexo 4.</b> Análisis de aspectos internos del soporte físico y habilidades de la empresa Starbucks.....	66
<b>Anexo 5.</b> Análisis de aspectos internos de prestación de la empresa Starbucks. ....	67
<b>Anexo 6.</b> Análisis de aspectos internos de clientes de la empresa Starbucks.....	67
<b>Anexo 7.</b> Análisis de aspectos internos de otros clientes de la empresa Starbucks.....	67
<b>Anexo 8.</b> Análisis de aspectos internos de la dirección general y recursos humanos, infraestructura y ambiente, organización interna y tecnología, y abastecimiento. ....	68
<b>Anexo 9.</b> Matriz FODA. ....	69
<b>Anexo 10.</b> Alineamiento de estrategias con los objetivos. ....	70
<b>Anexo 11.</b> Encuesta de mercado a clientes residentes en Estados Unidos.....	72
<b>Anexo 12.</b> Resultado de las encuestas realizadas en Estados Unidos 2022. ....	76
<b>Anexo 13.</b> Determinación de ingresos de Starbucks para Estados Unidos y proyección de ventas sin plan estratégico. ....	81
<b>Anexo 14.</b> Proyección de ventas de Starbucks para Estados Unidos con plan estratégico. ....	83

## INTRODUCCIÓN

Se presenta el Plan Estratégico de Starbucks para el período 2023-2025, el que se enfoca en mantener y fortalecer su posición competitiva en el mercado de Estados Unidos. La metodología empleada en esta investigación combina un enfoque cualitativo y cuantitativo.

En el Capítulo I se presenta la problemática: la necesidad de adaptación a las nuevas tendencias de consumo sin comprometer su rentabilidad; y el desafío ante los movimientos laborales por insatisfacción de los empleados y la formación de sindicatos. La filosofía corporativa dirigida al bienestar de sus trabajadores, contribuye a equilibrar sus políticas internas con las expectativas del mercado laboral.

En el Capítulo II se analiza la internacionalización de Starbucks, y su enfoque en mercados clave como China. También se evalúan estrategias actuales, como la transformación de cafeterías y la innovación tecnológica, que refuerzan su liderazgo en el mercado global.

En el Capítulo III, se analiza el modelo CAGE, PESTEG, matriz EFE; y el análisis de las cinco fuerzas del mercado, perfil competitivo y grado de atractividad que nos ofrece una visión estratégica integral del mercado, oportunidades de crecimiento, áreas de mejora competitiva y factores clave para mantener y fortalecer la posición en un entorno dinámico.

En el Capítulo IV se presenta el análisis interno: se examinan áreas funcionales clave mediante el modelo AMOFHIT, la cadena de valor, la matriz EFI y VRIO, identificando fortalezas, debilidades y ventajas competitivas sostenibles que sustentan la estrategia de diferenciación.

En el Capítulo V se presenta la formulación de objetivos: se analiza y propone la visión y misión de Starbucks como pilares estratégicos, definiendo objetivos generales y específicos orientados a incrementar la rentabilidad, fomentar el crecimiento a través del desarrollo de nuevos productos, y fortalecer la sostenibilidad y satisfacción tanto de empleados como de clientes.

En el Capítulo VI, se desarrollan las herramientas: FODA, PEYEA, Matriz BCG, Matriz Interna-Externa (IE), se recomienda una estrategia de "crecer y edificar", basada en la madurez y liderazgo de la empresa. Con la ayuda del ANSOFF, se selecciona la estrategia de desarrollo de nuevos productos como una acción clave para innovar y continuar con el crecimiento.

En el Capítulo VII se muestra los planes funcionales para la empresa, a fin de incrementar la rentabilidad, para mantener el liderazgo y el reconocimiento de marca a través de estrategias que fortalezcan su posición competitiva.

En el Capítulo VIII se presenta la evaluación y control de la estrategia, donde se establecen objetivos específicos para medir el desempeño de Starbucks a través del Balanced Scorecard (BSC).

Finalmente se plantea las recomendaciones y conclusiones.

# **CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

## **1.1 Consideraciones Generales**

Starbucks abrió su primera cafetería en Seattle, Estados Unidos en 1971, junto a sus tres socios y amigos, Jerry Baldwin, Zev Siegl y Gordon Bowker. Inicialmente vendían café en grano y molido, además de máquinas para café.

En 1982 Howard Schultz ingresa a la empresa liderando el área de ventas y marketing; se retira tras unos años en la empresa. Sin embargo, en 1987, Schultz compra Starbucks por USD 3.8 millones, con seis cafeterías para ese entonces y siendo ahora Starbucks Corporation; Schultz se convierte en el director ejecutivo, enfocando la empresa en el desarrollo de la experiencia del cliente y en el desarrollo de sus trabajadores, llamados socios, con prestaciones y salarios superiores al sector.

En 1992 Starbucks valía USD 273 millones, contaba con 65 cafeterías y empezó a cotizar en la bolsa; para el año 2000, Starbucks contaba con más de 3 500 cafeterías alrededor del mundo y ventas por USD 2 170 millones.

La internacionalización se inició en 1996 en Japón y Singapur; posteriormente fue llegando a más mercados como Reino Unido, China, Europa, Latinoamérica y otros. Se construyeron plantas de tostado europea en 2003 y otros centros de apoyo agrícola.

Por el año 2000, Schultz se retira de la gestión renunciando al cargo de presidente para enfocarse en la expansión internacional de la empresa. Vuelve al mando en 2007 tras una crisis que sufrió la empresa, es aquí que Schultz manifiesta que la empresa estaba perdiendo el valor de la experiencia.

En el año 2017, Kevin Johnson asume la posición de director ejecutivo tras haber ocupado por años otras posiciones en la empresa. Sin embargo, luego de haber estado al frente de la dirección y sobrellevado los efectos de la pandemia por COVID-19 en la empresa, anuncia su retiro para el año 2022, donde volverá Schultz al mando.

Es así como Starbucks es el principal tostador de café y comercializador minorista a nivel mundial, con una red de cafeterías en 84 países donde comercializa café, té, otras bebidas, alimentos como sándwich, galletas, entre otros varios snacks. Se mantiene como una de las marcas más poderosas y prestigiosas en Estados Unidos y el mundo.

Actualmente, sigue siendo una de las marcas más reconocidas a nivel mundial y líder en el rubro de las cafeterías, con ventas totales por USD 29 060 millones, un margen operativo de 16.8 % y 33 833 cafeterías alrededor del mundo, de las cuales el 45 % de las cafeterías se encuentran en Estados Unidos.

El plan estratégico se desarrolla para el mercado de Estados Unidos entre los periodos 2022-2024.

## **1.2 Descripción y perfil estratégico de la empresa**

Starbucks tiene un enfoque centrado en el cliente, orientado a desarrollar la denominada «experiencia Starbucks», otorgando productos de calidad en un ambiente agradable y limpio, y acompañado de un entorno de trabajo que busca ser agradable para sus trabajadores y socios.

Las cafeterías son de explotación propia y bajo el otorgamiento de licencias, siendo en el mercado de Estados Unidos la cadena de cafetería más grande (el 51 % son de explotación propia y el 49 % bajo licencia) al cierre del 2021.

El perfil estratégico se puede describir a través de la estrategia competitiva, el enfoque de mercado, la estructura organizacional, el estilo de liderazgo y la cultura organizacional (Sherman et al., 2007). Se describe a continuación su perfil:

- Estrategia competitiva: diferenciación. Porque posee competencias distintivas, es una empresa grande y sólida para un amplio mercado. Desarrolla un servicio orientado al cliente percibido como único (la experiencia Starbucks) con una fuerte imagen de la marca, desarrollando alta tecnología.
- Enfoque de mercado: prospectivo. Busca más y mejores oportunidades de mercado a través del servicio y productos innovadores, busca satisfacer las necesidades de los clientes inclusive anticipándose a ello, para así responder velozmente a los posibles cambios en las condiciones de mercado.
- Estructura organizacional: funcional. Con divisiones funcionales por especializaciones profesionales agrupadas. Cuenta con presidencia y vicepresidentes de diferentes especialidades como finanzas, operaciones, asuntos públicos y social, entre otros.
- Estilo de liderazgo: transformacional. Fuerte sentido de inspiración, y empoderamiento a los socios para transmitir el sentido de compromiso y participación de ellos.
- Cultura organizacional: homogénea. Se tiene una cultura integrada y coherente en general, transmitiendo a toda la organización el sentido de una sola unidad.

## **1.3 Definición del problema**

Starbucks, que ha expandido su cadena de cafeterías a nivel internacional bajo explotación propia y con licencias, depende fuertemente del mercado de Estados Unidos, tanto en ingresos como en utilidad operativa, representado por el volumen de cafeterías con las que

cuenta. Es necesario identificar las amenazas y actuales causas que podrían afectar su crecimiento en Estados Unidos.

- Estados Unidos enfrenta los efectos de la creciente y mayor inflación de los últimos años.
- Los cambios en los hábitos de consumo de los clientes y la atención de las diferentes necesidades e intereses, a fin de ir actualizando su oferta.
- Los problemas de insatisfacción del personal y movimientos para la creación de sindicatos. Si se tiene que un socio satisfecho, atenderá muy bien al cliente.

Con lo expuesto, nosotros definimos que el mayor problema de la empresa es que actualmente esté desvirtuando la necesidad de ofrecer productos de tendencia sanos y naturales. El cambio de hábito de consumo de la población debe ser tomado en consideración, por ser el problema principal de Starbucks, puesto que es necesario atender y anticiparse a los problemas de crecimiento que podría enfrentar la empresa y que podrían repercutir en los ingresos y resultados, además de estar atentos a la competencia actual y nuevos competidores que podrían darse.

#### **1.4 Enfoque y descripción de la solución prevista**

La propuesta de solución es realizar un plan estratégico para los periodos 2023 - 2025 en el mercado de Estados Unidos, conforme al análisis situacional de la empresa. El desarrollo del plan estratégico contempla el análisis externo e interno de la compañía y su posición en el mercado, a fin de plantear los objetivos, estrategias y acciones en los planes funcionales y así poder brindar soluciones a los aspectos que se han definido en la problemática.

## CAPÍTULO II. INTERNACIONALIZACIÓN

### 2.1 Antecedentes

Starbucks inicia sus operaciones en 1971, conocida como «Original Starbucks». En el año 1987, Howard Schultz adquiere Starbucks y, producto de un estudio realizado en Italia y Europa, emprende el crecimiento de la compañía.

En 1990 la cantidad de locales en EEUU creció a 84 y dos años después a 165. En el año 1992 Starbucks entra a cotizar en bolsa y es en ese momento que la empresa inicia nuevas estrategias de mejora para continuar con un crecimiento sostenible, y es así que en el año 1995 ya contaba con 677 tiendas en EEUU y Canadá, por lo que decide abrir su primera tienda en Tokio, Japón en el año 1996, siendo su primera tienda fuera de Norteamérica, siguiendo con China, Hawái, y Singapur; entre los años 2000 y 2007 el número de tiendas se incrementa en 502 localizadas en diversos continentes como Asia, Europa, el Medio Oriente, África y América.

En el 2000, Schultz deja la empresa y con ello se fueron muchas de las practicas estratégicas trabajadas por él, como buscar ubicaciones estratégicas (había hasta tres tiendas en una misma calle) o capacitar bien a los baristas contratados para las tiendas, además que, conforme crecían, iban cambiando su relación con los clientes y con los cuidados necesarios dentro de las tiendas.

Optaron por reemplazar buenos gerentes con baristas (antes que estén completamente listos para asumir una posición tan estratégica), ocasionando «efectos negativos sutiles y acumulativos» (caso Starbucks p,6) que a la larga causaban una disminución en la calidad de las bebidas. Muestra de ellos es que se abrieron muchos locales, pero las ventas solo crecían en los locales más antiguos. Por otro lado, había una clara evidencia de que los altos ejecutivos se encontraban más concentrados en rentabilizar y cubrir las expectativas de Wall Street que en mantener la esencia e idea de la marca.

En el año 2006, después de visitar varias tiendas en el mundo, se identificó un problema que parecía intrínseco y que venía desinflando la marca silenciosamente. Considerando que la tasa de crecimiento para este año cerró en 7 %, mientras que para el 2005, 8 %, y 2004 10 %, esto debido principalmente a los problemas internos presentados y al ingreso agresivo de la competencia con «prácticas desleales».

En setiembre del 2007 Schultz se reunió con el directorio para regresar como ejecutivo principal, reemplazando a Jim Donald, a quien había promovido hace algunos años.

El 6 de enero 2018, Schultz se reunió en privado con Jim Donald explicándole la decisión del directorio para que regrese a dirigir la compañía y que por lo tanto regresaría como CEO<sup>1</sup>. En la noche de ese mismo día, Schultz reunió a los ejecutivos principales para anunciar que Jim Donald dejaría Starbucks y que él regresaría como presidente de la compañía.

Schultz tenía claro los compromisos. En primer lugar, «dedicarlo, él mismo y su compañía, a la innovación y reinención» (Koehn et al., p.10). En segundo lugar, impulsar el crecimiento de su compañía, sin echar la culpa a nadie, de las decisiones tomadas en el pasado.

La compañía en el 2010 contaba con establecimientos en más de 70 países y a pesar de las competencias existentes y los problemas que el clima político, económico, social y sanitario presentasen, sigue siendo la empresa líder comprometida con su personal, de alta responsabilidad social y ecológica, comprometida con el liderazgo medioambiental en todas sus facetas de negocios, ofreciendo siempre soluciones innovadoras a los problemas existentes.

## **2.2 Descripción y análisis de estrategias actuales**

Starbucks con la cadena de cafeterías más grande del mundo, busca crear la experiencia del cliente a través de la personalización de los productos con un modelo de expansión a nivel global, ofreciendo una experiencia propia y centrando su funcionamiento en el cliente, con el objetivo de alcanzar un crecimiento constante de ingresos y utilidades.

La empresa tiene presencia en 84 países y 33 833 cafeterías a nivel global. Norteamérica representa el 70 % de todos los ingresos y tiene el 50 % de las cafeterías, dentro de las cuales, el 59 % de ellas son propias y las demás operan bajo licencias. El segundo mercado más grande lo ocupa China con el 13 % de los ingresos, todas las 5 358 cafeterías son propias y experimenta el crecimiento más rápido en número de cafeterías a nivel global, 14 % de incremento en el año 2021 versus 2020.

Una de las estrategias actuales es transformar las cafeterías, lo que incluye la introducción de nuevos formatos, renovaciones, reubicaciones y nuevas cafeterías, como las Starbucks Pickup, Starbucks Now, Pickup en acera, entre otros.

Otra estrategia es elevar su tecnología. Soluciones tecnológicas como la integración de los puntos de contacto físicos y digitales del cliente en cafeterías Starbucks Now, acceso a realizar pedidos por el aplicativo y empleo del servicio de entrega a domicilio son respuestas a los mayores pedidos móviles que demandan una mayor experiencia del cliente en estos

---

<sup>1</sup> Chief Executive Officer

servicios con menor y en algunos casos sin contacto, junto a los menores tráficos dentro de las cafeterías tras la pandemia del COVID-19.

### **2.3 Conclusiones iniciales**

- El éxito de Starbucks depende de la apertura de nuevas cafeterías en los mercados clave internacionales, como es el caso de China donde opera con solo cafeterías propias.
- Transformar cafeterías y elevar tecnología le sirven a Starbucks para seguir creando la experiencia del cliente, siendo respuestas a la evolución de las preferencias de los clientes, el cual es influenciado también por la pandemia global.
- El liderazgo de la empresa lo lleva a permanecer en transformación constante, respondiendo oportunamente a las situaciones que se presentan en un corto plazo y adaptándose al cambio.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO**

### **3.1 Internacionalización: el modelo CAGE**

En un mundo semiglobalizado como en el que nos encontramos, es necesario considerar las diferencias entre los países en las estrategias de internacionalización. Para ello, Ghemawat (2008) ha desarrollado el modelo CAGE, acrónimo para referirse a cuatro distancias: i) distancia cultural (C), ii) distancia administrativa (A), iii) distancia geográfica (G), y iv) distancia económica (E).

Para explorar las distancias, desde el punto de vista de Estados Unidos, empleamos la herramienta CAGE Comparador (Leonard N. Stern School of Business, 2019), y que se muestra en el Anexo 1.

Del análisis realizado, se tiene que Estados Unidos tiene mayores oportunidades de mercado con Canadá, México, China y Reino Unido. Actualmente el 25 % de las cafeterías de Starbucks se encuentra en estos países; sin embargo, todavía el 46 % de sus ingresos se concentra en Estados Unidos.

### **3.2 Análisis del entorno general**

Para el análisis del entorno general empleamos la herramienta PESTEG. La finalidad es reconocer oportunidades y evitar amenazas en el entorno, evaluando las tendencias de las variables y sus efectos probables en la empresa para Estados Unidos.

#### **3.2.1 Entorno político y legal**

Estados Unidos ejerce un estado de derecho estable, a favor de los negocios, promoviendo el derecho a la propiedad y respeto hacia los contratos (S & P Global, 2022); también, la calidad regulatoria es estable y la libertad laboral se mantiene mayoritariamente libre (Heritage, 2022). Estas condiciones generan oportunidades, mayor confianza en las inversiones del sector privado y menor percepción de riesgos de incumplimientos o alteraciones de los contratos.

Por otro lado, la estabilidad política y ausencia de violencia posicionan a Estados Unidos en el percentil 46.23, muy por debajo de países como Canadá con 90.09 y Reino Unido con 61.32 (World Bank, 2021), lo que genera una menor percepción de buen gobierno, lo que a su vez afecta la inversión y crecimiento económico. Además, el conflicto entre Ucrania y Rusia incrementa las tensiones políticas entre Estados Unidos y Rusia, con posibles

afectaciones en las relaciones comerciales, incrementos de la inflación y precios de energía (World Trade Organization, 2023).

A pesar de ciertas amenazas en el entorno principalmente por la estabilidad política de Estados Unidos, el entorno político y legal muestra oportunidades para el desarrollo de la inversión privada. A continuación, se presenta la Tabla 1 con el detalle de las variables del entorno político y legal.

**Tabla 1.** *Amenazas y Oportunidades en el entorno político y legal.*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>O/A</b>	<b>Fuente</b>
Estado de derecho	Estable, sistema independiente, a favor del respeto hacia los contratos y derecho a la propiedad.	Mayor confianza para invertir, menores riesgos de incumplimientos o alteraciones de contratos.	O	(S & P Global, 2022)
Calidad regulatoria	Estable, aplicación de políticas y normas que promueven el desarrollo del sector privado.	Aumento de la confianza del sector privado para invertir y desarrollarse en el país.	O	(Heritage, 2022)
Libertad laboral	Mayormente libre, obteniendo 75.8 % para el 2022.	Aumento de la libertad empresarial para contratar, en un marco legal y con regulaciones.	O	(Heritage, 2022)
Estabilidad política	Disminución de la estabilidad y presencia de violencia.	Menor percepción de buen gobierno afecta la inversión, menor crecimiento económico.	A	(World Bank, 2021)
Conflicto entre Ucrania y Rusia	Crecimiento de las tensiones políticas entre Estados Unidos y Rusia.	Afectación de las relaciones comerciales, aumento de la inflación, incremento de precios de energía.	A	(World Trade Organization, 2023)

### 3.2.2 Entorno Económico

Estados Unidos ocupa el primer puesto en la economía a nivel mundial; se estima que el PIB mantendrá un crecimiento constante de 2.4 % hasta el año 2025 (Statista, 2021a), lo que incrementa la actividad en el país. Se tiene también que la calificación crediticia de Estados Unidos le brinda una posición económica favorable (Trading Economics, 2020).

El alza de la inflación, con registros de 7.5 % en el interanual para enero 2022 (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2022), seguirá ocasionando el incremento de los precios de los productos y encareciendo el costo de vida. Los tipos de interés se encuentran al alza; si bien la tasa de referencia para inicios del 2022 es entre 0 % y 0.25 %, se estima un incremento

progresivo estimado de 1.11 % al cierre del 2022 y 1.82 % para el 2023 (Focus Economics, 2022) lo que trae consigo un **consecuente** incremento de los costos financieros.

Se concluye que el entorno económico se muestra favorable, aunque serán necesarias medidas progresivas de retiros de estímulos económicos para estabilizar la economía de Estados Unidos. (Ver Tabla 2)

**Tabla 2.** Amenazas y Oportunidades en el entorno económico.

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
PIB	Crecimiento constante de 2.4 % anual desde el 2020 hasta el 2025.	Incremento de la actividad económica en el país.	O	(Statista, 2021)
Calificación crediticia	Constante. En el 2020 tuvo AAA, afirmándose como un país estable.	Posición favorable para el país.	O	(Trading Economics, 2021)
Inflación	Trayectoria al alza. El índice de precios del consumidor registró 0.6 % para enero 2022 y en los últimos 12 meses aumentó en 7.5 %.	Incremento de precios de los productos, incremento del costo de vida.	A	(International Labour Organization, 2022)
Tipos de interés	Alza. La tasa de referencia llegaría a 1.11 % al cierre del 2022 y en 1.82 % en 2023.	Incremento de los costos financieros.	A	(Focus Economics, 2022)

### 3.2.3 Entorno Social

La tasa de desempleo en Estados Unidos alcanzó el 8.1 % en el 2020, en medio del contexto del COVID-19 y tras la desaceleración de la actividad económica (Statista, 2021a). Sin embargo, se estima que para el 2026 la tasa alcanzará el 4.26 %. Es importante tomar en cuenta esta variable en el entorno, pues más personas con poder adquisitivo tendrán acceso a diferentes bienes de consumo, continuando con el ciclo económico.

El consumo de los productos orgánicos se encuentra en crecimiento; en el 2020 se incrementó en 19.32 % (Statista, 2021b). Es así como las empresas están incluyendo cada vez más en su oferta estos productos. (ver Tabla 3)

**Tabla 3.** Amenazas y Oportunidades en el entorno social.

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Tasa de desempleo	Disminución de la tasa, desde los registros de 8.1 % en el 2020 a 4.26 % estimado para el 2026.	Más personas con poder adquisitivo para adquirir bienes de consumo.	O	(Statista, 2021a)
Consumo de productos orgánicos	Crecimiento del consumo de jugos y bebidas orgánicas (en el 2020 se incrementó en 19.32 %).	Incremento de oferta de productos naturales orgánicos.	O	(Statista, 2021b)

### 3.2.4 Entorno Tecnológico

Los negocios están optando cada vez más por incluir la transformación digital en sus estrategias, porque requieren adaptarse más rápido a las necesidades de sus clientes, tener la capacidad de adaptarse y brindar soluciones, relacionadas a la tecnología e innovación. Las empresas que opten de modo más rápido e integren adecuadamente sus procesos junto a las soluciones, podrán estar a la vanguardia. Estados Unidos es el país con el primer puesto en competitividad digital (World Economic Forum, 2022). Además, el acceso a la tecnología 5G será vital para desarrollar más soluciones tecnológicas, utilizando velocidades de banda ancha más altas y con menores latencias. (Global System for Mobile Communications Association [GSMA], 2019)

El entorno tecnológico se muestra favorable para las empresas en general, que puedan aprovecharlo en su desarrollo. (ver Tabla 4)

**Tabla 4.** Amenazas y Oportunidades en el entorno tecnológico.

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Transformación digital	Crecimiento, modificación en los modelos de trabajo y desarrollo de nuevas tecnologías.	Mayor uso de tecnología a través de software y aplicativos móviles para actividades automatizadas	O	(Madariaga et al., 2020)
Tecnología 5G	Crecimiento del uso de la tecnología 5G, acorde a las necesidades de mayor interacción digital	Desarrollo de soluciones con tecnología 5G con velocidades de banda ancha móvil más altas y latencias menores.	O	(GSMA, 2019)

### 3.2.5 Entorno Ecológico

El fenómeno de La Niña se da cuando los fuertes vientos alisios ocasionan una disminución en la temperatura del mar en la zona del Pacífico ecuatorial, lo que provoca sequías e inundaciones y afecta la producción agrícola, incluyendo las del café. La variedad de café de

grano arábica es de sabor suave, relativa escasez y superior calidad, correspondiendo al 60 % de la producción del café a nivel mundial; en el 2021 los precios se han incrementado en 80 % (Hunter et al., 2021). Starbucks solo utiliza la variedad de grano arábica para la preparación de sus cafés, por lo que el incremento en precios lo afecta directamente.

El aumento de los precios de los fertilizantes, impulsado por la crisis energética y alza de precios del gas natural, añadirá incertidumbre a los mercados mundiales de alimentos (Alvarez, 2022).

Finalmente, el cambio climático que está dándose más rápido debido a la mayor acumulación de gases CO<sub>2</sub> en la atmósfera, está generando cambios en los ecosistemas por el efecto invernadero. Los fenómenos meteorológicos con sequías, lluvias intensas y otros, repercuten negativamente en la agricultura (NASA, 2023). Estas variables representan amenazas en el entorno ecológico, y esto hace que cada vez sea más difícil conseguir buenos cultivos de café, además del incremento de los productos. (Ver Tabla 5)

**Tabla 5.** Amenazas en el entorno ecológico.

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Fenómeno de La Niña	Crecientes fenómenos climáticos como lluvias e inundaciones, afectando las producciones agrícolas del café.	Incremento del precio del café, la variedad de grano arábica.	A	(Hunter et al., 2021)
Precio de fertilizantes	Aumento del precio, impulsado por la crisis energética y alza de precios del gas natural, estimación de alza hasta el 2023.	Incremento del precio de los cultivos como el café, traslado del costo a la cadena alimentaria, creciente preocupación por la seguridad alimentaria.	A	(Alvarez, 2022)
Calentamiento global	Creciente calentamiento global, mayor acumulación de CO <sub>2</sub> en la atmósfera causando el efecto invernadero.	Los cambios en los ecosistemas y fenómenos meteorológicos extremos, tienen repercusión negativa directa en la agricultura.	A	(NASA, 2023)

### 3.2.6 Entorno Global

Se tiene que el PIB global del 2021 registró un crecimiento del 5.5 %, sin embargo, se estima una desaceleración para los años 2022 y 2023. A pesar de que las principales economías se han recuperado hasta niveles anteriores a la pandemia, todavía no se ve una mejora en los mercados en desarrollo y economías emergentes (World Bank Group, 2022)

Y los expertos avocinan una crisis energética global ante la escasez de recursos para cubrir la demanda de energía, trayendo consigo un incremento en los precios y mayor inflación (International Energy Agency, 2021). Desde el análisis de estas variables, se tiene que el entorno global presenta amenazas. (Ver Tabla 6)

**Tabla 6.** *Amenazas en el entorno global.*

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>O/A</b>	<b>Fuente</b>
PIB global	Desaceleración del crecimiento mundial para el 2022 y 2023, tras 5.5 % del 2021.	Contracción económica a nivel global.	A	(Banco Mundial, 2022)
Crisis energética	Mayor aproximación de una crisis energética global, mayor demanda de energía y escasez de recursos.	Incremento de precio de la energía, repercute en mayor inflación.	A	(International Energy Agency, 2021)

### **3.3 Matriz para Evaluación de Factores Externos (EFE)**

La matriz EFE va a permitir reducir y estimar información de los diferentes aspectos, ya sea económico, cultural, legal, social, demográfico, tecnológico, gubernamental, ambiental, político, y competitivo (David, 2017).

El análisis del resultado de la ponderación total de las oportunidades y amenazas encontradas en la matriz EFE, que es de 3.23, sugiere que la organización responde de manera eficiente y extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, es decir, tiene la capacidad de disminuir el efecto de las amenazas.

Al resumir todo el macroentorno, analizamos las oportunidades y amenazas, y las pondera de acuerdo con la relevancia del negocio (Ver tabla 7)

**Tabla 7. Matriz EFE.**

		Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada	
<b>OPORTUNIDADES</b>	O1	Estable estado de derecho de EE. UU., respeto hacia los contratos y derecho a la propiedad.	0.04	4	0.16
	O2	Estable calidad regulatoria de EE. UU., políticas y normas promueven desarrollo del sector privado.	0.05	3	0.15
	O3	Libertad laboral en EE. UU.	0.06	3	0.18
	O4	Crecimiento económico de EE. UU., economía más grande del mundo.	0.07	3	0.21
	O5	Calificación de riesgo de crédito AAA de EE. UU.	0.07	4	0.28
	O6	Disminución de la tasa de desempleo de EE. UU.	0.07	4	0.28
	O7	Incremento en consumo de productos orgánicos	0.06	3	0.18
	O8	Transformación digital en crecimiento	0.04	4	0.16
	O9	Crecimiento del uso de la tecnología 5G	0.05	4	0.20
<b>AMENAZAS</b>	A1	Disminución de la estabilidad política de EE. UU., menor percepción de buen gobierno	0.05	3	0.15
	A2	Conflicto entre Ucrania y Rusia, crecimiento de las tensiones políticas entre Estados Unidos y Rusia.	0.06	2	0.12
	A3	Inflación en EEUU ha llegado a su punto más alto en 39 años, trayectoria al alza.	0.06	3	0.18
	A4	Alza de los tipos de interés, incremento de la tasa de referencia de EE.UU.	0.04	2	0.08
	A5	Impacto de “La Niña” en la producción de café, crecientes fenómenos climáticos.	0.05	3	0.15
	A6	Incremento del precio de los fertilizantes	0.06	4	0.24
	A7	Cambios climáticos amenazan la agricultura, creciente calentamiento global	0.06	3	0.18
	A8	Crecimiento mundial se desacelera hasta 2023	0.05	3	0.15
	A9	Crisis energética mundial.	0.06	3	0.18
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>	<b>3.23</b>		

Nota: Calificación: (1) respuesta de la organización deficiente, (2) respuesta de la organización similar al promedio, (3) respuesta de la organización superior al promedio y (4) respuesta de la organización es superior.

### 3.4 Análisis del microentorno

Starbucks pertenece al sector de Fast Foods y Coffee and snack shops, una industria compuesta por varios competidores que mezclan en mayor proporción el segmento de fast foods como Mc. Donalds y su marca Mc. Café o Dunkin Donuts.

El tamaño del mercado para este sector ha aumentado un 4 % en promedio desde el 2011 hasta el 2019. A causa del COVID 19, el sector tuvo una reducción de 7 %, sin embargo, con la reducción de casos COVID y al posible término de la pandemia, se proyecta un crecimiento para los siguientes años (IBISWorld, 2021).

Cabe mencionar que, solo en el sector de fast foods, Mc. Donalds se encuentra primero, sin embargo, en el sector de Coffee and Snacks, Starbucks mantiene el liderazgo absoluto.

### **3.4.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Para evaluar el atractivo y la rentabilidad de la industria se utilizan los conceptos de (Porter, 2016) mediante el análisis de las cinco fuerzas del mercado, así como los criterios de (Hax & Majluf, 2008).

- Rivalidad entre competidores existentes

Starbucks se ha posicionado en el mercado porque, además de brindar una gran variedad de cafés, posee una gran combinación de los mismos, diferentes presentaciones para todos los paladares y desarrolla nuevos productos para los diferentes gustos del cliente. Fideliza y ofrece recompensas, tiene a su personal altamente entrenado, lo que muchos competidores aun no manejan. No obstante, la llegada de competidores bien establecidos, o la competencia de nuevos participantes grandes o empresas más pequeñas bien financiadas en los mercados nacionales e internacionales podría obstaculizar el crecimiento y afectar negativamente las ventas y resultados de las operaciones a nivel mundial. Muchos pequeños competidores continúan abriendo tiendas especializadas de café en el mundo, lo que en conjunto también puede conducir a una disminución significativa del tráfico de clientes hacia Starbucks (Starbucks, 2021).

Entre los grandes competidores de Starbucks, tenemos: Costa Coffee, McCafe, Doutor Coffee Shop y Coffee Bean & Tea Leaf.

El nivel de atractividad de la industria para la fuerza de Rivalidad entre los competidores existentes muestra un poder de negociación neutro (3.68) debido al financiamiento que tienen los grandes competidores y la aparición de negocios pequeños e innovadores que también cuentan una historia. (Ver Tabla 8)

**Tabla 8.** Rivalidad entre competidores existentes.

Peso	Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		Valor
11 %	Número de competidores	Alto		2				Bajo	0.22
23 %	Crecimiento de la industria	Lento				4		Rápido	0.92
16 %	Diferenciación de producto, incluyendo el servicio.	Genérico			3			Especial	0.48
13 %	Diversidad de competidores	Alto			3			Bajo	0.39
18 %	Identidad de marca	Alto				4		Bajo	0.72
19 %	Acceso a tecnología de punta	Alto					5	Bajo	0.95
								<b>Promedio</b>	<b>3.68</b>

Nota. Basado en Hax, A. y Majluf, N., 2008; Porter. 2016.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

El grado de la amenaza de entrada de nuevos competidores es atractivo (4.13) respecto a Starbucks porque en esta amenaza nos referimos a todos los nuevos competidores de café que se ven envueltos en toda la cultura de las cafeterías, promovidos por la tendencia de crecimiento del sector y del alto desarrollo. La inclusión de nuevas entradas podría verse proyectado en la disminución del consumo en Starbucks. (Ver Tabla 9)

**Tabla 9.** Amenaza de entrada de entrada de nuevos competidores.

Peso	Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		Valor
18%	Economías de escala	Escaso				4		Importante	0.72
24%	Diferenciación de producto, incluyendo el servicio.	Escaso					5	Importante	1.20
27%	Requisitos de capital para ingresar a la industria.	Alto			3			Bajo	0.81
15%	Costos, independientes de la escala.	Alto				4		Bajo	0.60
16%	Valoración de la experiencia.	Relevante					5	Irrelevante	0.80

Nota. Basado en Hax, A. y Majluf, N., 2008; Porter, 2016.

- Amenaza de entrada de productos sustitutos

Starbucks es una empresa que quizá podría verse amenazada por productos novedosos exóticos y orgánicos, traídos de otros países, presentaciones novedosas que podrían calar en los gustos de las personas.

También podemos destacar como amenaza de sustitutos a los bares o *pubs* porque algunos clientes podrían optar por estas propuestas también novedosas con combinaciones únicas como cerveza de miel, entre otras.

Por consiguiente, el nivel de atraktividad de la industria para la fuerza Amenaza de sustitutos, es atractivo (4.04). (Ver Tabla 10)

**Tabla 10.** Amenaza de entrada de productos sustitutos.

Peso	Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		Valor
23 %	Grado de diferenciación valorado por el cliente.	Bajo					5	Alto	1.15
19 %	Costo de cambiar de producto	Bajo			3			Alto	0.57
26 %	Disponibilidad de productos sustitutos.	Alto				4		Bajo	1.04
32 %	Tendencia de la industria a cambiar a sustitutos.	Alto				4		Bajo	1.28
								<b>Promedio</b>	<b>4.04</b>

Nota: Basado en Hax, A. y Majluf, N., 2008; Porter, 2016.

- Poder de negociación de los clientes

Los compradores que acuden a los establecimientos Starbucks se encuentran dentro de un rango de edades de 18 a 40 años.

Por consiguiente, el poder de negociación de los clientes es atractivo (4.56) porque el volumen de población que consume el producto es grande y los clientes siempre se ven influenciados por la moda, que los puede llevar a consumir productos de los competidores, nuevos entrantes o sustitutos. (Ver Tabla 11)

**Tabla 11. Poder de negociación de los clientes.**

Peso	Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		Valor
15 %	Concentración de compradores	Pocos					5	Muchos	0.75
17 %	Diferenciación del producto	Pocos				4		Muchos	0.68
23 %	Volumen de compra	Bajo					5	Alto	1.15
15 %	Productos sustitutos	Bajo				4		Alto	0.60
18 %	Posicionamiento de marca	Alto					5	Bajo	0.90
12 %	Sensibilidad al precio	Alto				4		Bajo	0.48
<b>Promedio</b>									<b>4.56</b>

Nota. Basado en Hax, A. y Majluf, N., 2008; Porter, 2016.

- Poder de negociación de los proveedores

Se estima que los productores de café (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2021), basado en USDA (2021), para el 2021/2022 producirán 164.8 millones de sacos menos que la producción del 2020/2021, atribuible a cambios climáticos. Adicionalmente el consumo mundial del café se incrementa en 11 % para el año 2021/2022.

Respecto a los demás insumos, por efecto de la pandemia COVID-19, se espera que los proveedores podrían no contar con el capital necesario para cumplir con sus obligaciones de distribución y entrega de productos.

Como se muestra en líneas anteriores, la demanda y el consumo mundial de café son altos. Los proveedores en su gran mayoría, están asociados en gremios que les permiten tener un mejor control del precio. En continentes como África, los productores están siendo apoyados por gobiernos, ONG, agencias de cooperación, fundaciones, etc. con el fin de incrementar el poder de negociación de los proveedores. Si le sumamos que, en general, encontrar proveedores con respaldo financiero y que cumplan con proporcionar productos de alta calidad a tiempo se hace cada vez más difícil, entonces diremos que el nivel de atraktividad de la industria para la fuerza Poder de negociación de los proveedores es atractivo (4.10). (Ver Tabla 12)

**Tabla 12.** Poder de negociación de los proveedores.

Peso	Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		Valor
23 %	Numero de proveedores importantes.	Pocos			3			Muchos	0.69
9 %	Numero de sustitutos para el producto del proveedor.	Bajo			3			Alto	0.27
10 %	Costo de cambio de proveedor.	Alto				4		Bajo	0.40
24 %	Amenaza de integración del proveedor.	Alto					5	Bajo	1.20
18 %	Contribución de los proveedores a la calidad del producto.	Bajo					5	Alto	0.90
16 %	Importancia del volumen para el proveedor	Alto				4		Bajo	0.64
<b>Promedio</b>									<b>4.10</b>

Nota. Basado en Hax, A. y Majluf, N. (2008); Porter (2008).

### 3.4.2 Grado de Atractividad

El análisis de atractividad del segmento de cafeterías dio como resultado el valor de 4.10, el cual quiere decir que el segmento es atractivo y que, si bien es cierto se ha visto envuelto en la coyuntura actual, puede afirmarse que a corto plazo es un sector con alta demanda y que en muchos países se ve como un sector en alto crecimiento. (Ver Tabla 13)

**Tabla 13.** Resumen de factores.

Resumen de factores	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Valor
La Rivalidad entre competidores existentes						3.68
La amenaza de entrada de nuevos competidores						4.13
La amenaza de entrada de productos sustitutos						4.04
El poder de negociación de los clientes						4.56
El poder de negociación de los proveedores						4.10
<b>Promedio</b>						<b>4.10</b>

Nota. Basado en Hax, A. y Majluf, N., 2008; Porter, 2008.

### 3.4.3 Matriz de Perfil Competitivo

Esta matriz va a identificar las debilidades y fortalezas principales, relacionándolas con la estrategia de la empresa. En adición a esto se van a comparar los factores de éxito (David,

2017). Para esta evaluación seleccionamos a los dos más grandes competidores de café/bar internacionales: Costa Coffee (The Coca Cola Company) y McCafe (McDonald's).

A continuación, presentamos la matriz del perfil competitivo (MPC) en la Tabla 14.

**Tabla 14.** *Matriz de perfil competitivo.*

Factores clave de éxito		Ponderación	Starbucks		Costa Coffee (The Coca Cola Company)		McCafe (McDonald's)	
			Calificación	Puntuación ponderada.	Calificación	Puntuación ponderada.	Calificación	Puntuación ponderada.
1	Expansión Internacional	0.11	4	0.4	4	0.4	3	0.3
2	Posición financiera	0.08	4	0.3	3	0.2	4	0.3
3	Calidad del producto final	0.11	3	0.3	3	0.3	2	0.2
4	Precio competitivo	0.08	3	0.2	3	0.2	2	0.2
5	Valor de la marca	0.05	4	0.2	3	0.2	2	0.1
6	Servicio al cliente	0.07	4	0.3	2	0.1	1	0.1
7	Cartera de productos	0.08	4	0.3	2	0.2	2	0.2
8	Relación con los clientes	0.07	4	0.3	2	0.1	1	0.1
9	Relación con los trabajadores	0.11	4	0.4	3	0.3	2	0.2
10	Promociones de productos	0.05	4	0.2	3	0.2	2	0.1
11	Desarrollo tecnológico	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4
12	Relación con los proveedores	0.09	3	0.3	3	0.3	2	0.2
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.7</b>		<b>2.9</b>		<b>2.3</b>

*Nota.* Clasificación: (1) Mayor debilidad, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor, (4) fortaleza mayor. Basada en David, 2017.

Con una ponderación de 3.7, Starbucks resultó ser más fuerte frente a sus dos competidores, indicando que tiene una «fortaleza menor», es decir, que cumple con muchos factores que a la larga le ofrecen el éxito empresarial.

Costa Coffee resultó segundo en el análisis con una ponderación de 2.9. Es una empresa originaria en Reino Unido, fundada en 1971 en Londres y actualmente cuenta con más de 2 800 cafeterías en 30 países de todo el mundo, siendo comprada en el 2018 por Coca Cola Company.

McCafe terminó en tercer lugar con una ponderación de 2.3, lo cual significa que esta empresa tiene una debilidad menor. Inició el negocio en el año 2001 y es parte de la

Corporación McDonald, sin embargo, el desarrollo de sus productos no es suficiente para que compitan con Starbucks.

#### **3.4.4 Conclusiones**

- Para Starbucks, Estados Unidos muestra una gran oportunidad de desarrollo de mercado, incluso comparando con los países en los que ya se encuentra internacionalizado.
- Entre las oportunidades para generar cambios en Starbucks se han identificado el control en el incremento de precio de productos agrícolas e insumos y el aprovechamiento de las nuevas tendencias de consumo, desarrollo tecnológico, entre otros.
- Se avista déficit de café en el mundo producto del cambio climático, lo cual repercutiría directamente en el precio del producto final.
- El segmento cafetería es sumamente interesante, representando un incremento en el crecimiento, por lo que se convierte en una oportunidad para destacar y ofrecer propuestas innovadoras.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO

### 4.1 Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

Las principales áreas funcionales son identificadas y analizadas en la evaluación interna a través de la herramienta AMOFHIT, lo que permite diagnosticar las fortalezas y debilidades de una empresa (D'Alessio, 2013). A continuación, el análisis en la Tabla 15.

**Tabla 15.** Análisis AMOFHIT.

Área	Actividades funcionales
(A) Administración y gerencia	Equipo directivo con calidad y experiencia, promoción de posiciones.
	Prácticas de buen gobierno corporativo, código de ética y responsabilidad social.
	Enfoque estratégico orientado en crecimiento a escala a largo plazo.
(M) Marketing y ventas	Lealtad a la marca, marca reconocible y número uno.
	Convenios con Nestlé para desarrollo de nuevos productos y canales.
	Calidad del servicio al cliente.
	Programa de fidelización a través de recompensas y premios.
(O) Operaciones y logística	Economías de escala en las compras de materias primas y consumibles.
	Buen manejo de los inventarios para identificar materias primas y productos terminados obsoletos o con lenta rotación.
	Continuo plan de remodelación y mejoramiento de equipos.
	Altos estándares de calidad desde las operaciones de compra del café.
	Operaciones en centros de apoyo a agricultores para controlar la cantidad y calidad del café.
(F) Finanzas y contabilidad	Efectiva gestión financiera, incremento de ingresos en 23.6 % en el 2021.
	Acceso a financiamiento disponible para capital de trabajo y otros.
	Inversión de gran porcentaje de sus ingresos netos en nuevas inversiones y expansiones de la empresa.
(H) Recursos humanos	Buen clima laboral y cultura organizacional.
	Desarrollo de programas de beneficios e incentivos, capacitaciones al personal constante.
(I) Sistemas de información y comunicaciones	Constante comunicación sobre nuevos desarrollos, nuevas promociones y problemas, entre empresa y sus clientes.
	Portal web actualizado con promociones, servicios, noticias sobre la empresa.
	Desarrollo de aplicativo móvil y sistema de recompensas
	Uso intensivo de sistemas de información - ERP y seguridad en la información.
(T) Tecnología e investigación y desarrollo	Siempre a la vanguardia de las nuevas tecnologías y el empleo de nuevos softwares.
	I+D en los procesos de cultivo de café.
	I+D en nuevos productos, bebidas.

#### **4.1.1 Administración y gerencia**

El análisis de administración y gerencia evidencia que el equipo directivo de Starbucks cuenta con experiencia en diferentes posiciones dentro de la organización, forma parte del compromiso de código de ética, y gestiona prácticas de buen gobierno corporativo y responsabilidad social. La gestión está orientada a asegurar un crecimiento a escala en el largo plazo.

#### **4.1.2 Marketing y ventas**

Starbucks cuenta con una marca muy potente, respaldada por productos de calidad y la entrega de la experiencia positiva en el servicio al cliente. Por lo tanto, la expansión de cafeterías y el desarrollo de canales mediante convenios con Nestlé, Pepsico y otros, contribuyen a la búsqueda de crecimiento y expansión de la marca. El desarrollo de programas de fidelización, diferentes formatos de cafeterías, entre otros, contribuyen a estar cerca de los clientes para seguir ofreciendo productos y servicios, y que esto se refleje en crecimiento y ventas.

#### **4.1.3 Operaciones y logística**

Se requiere comprar materias primas y consumibles en volúmenes, por lo que la administración de contratos para contar con el abastecimiento de los mismos es necesario, así como contar con proveedores eficientes y con productos de calidad para las operaciones de Starbucks. Se cuenta con control de inventarios de materia prima, productos terminados y equipos, y planes para remodelación y mejoramiento de equipos. Las operaciones y procesos, desde la compra de café, cuentan con altos estándares de calidad.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad**

En el 2021, Starbucks tuvo un incremento de 23.6 % en sus ingresos y EBITDA<sup>2</sup> de \$6 799 millones respecto al año anterior, lo que muestra una efectiva gestión financiera del negocio. La disponibilidad de financiamiento para uso de capital de trabajo y otros, así como la liquidez para cumplir con sus responsabilidades, le permite continuar con sus inversiones y proyectos de crecimiento.

---

<sup>2</sup> Indicador financiero, es el acrónimo del concepto en inglés Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization

#### **4.1.5 Recursos humanos**

Una parte importante del valor de la marca Starbucks es la calidad de la atención que se brinda al cliente (experiencia), por lo que el desempeño del personal dentro de las cafeterías debe mantenerse en un estándar alto para mantener la calidad en el servicio. Es importante retener al personal calificado y clave en el negocio, tanto en las cafeterías como en el manejo de la organización, mediante la ocupación de posiciones clave por personal altamente calificado.

Starbucks goza de un buen clima laboral y cultura organizacional. En su esfuerzo por brindar mejores condiciones laborales a sus empleados, cuenta con programas de beneficios en seguros, estudios y capacitación constante, dado que mantener, retener y tener acceso a personal calificado es necesario.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones**

Starbucks está en constante comunicación con sus trabajadores y clientes. Emplea y desarrolla un uso intensivo de sistemas de información para tener conectadas todas las áreas de la organización y esto a través de un ERP.

Starbucks cuenta con un sistema de seguridad para salvaguardar su propia información y la de sus clientes. Mantiene una actualización constante en su página web oficial para comunicaciones, así como el desarrollo de su aplicativo móvil. Desde el aplicativo puede conocer más información de sus clientes, gestionar información y establecer un medio para seguir brindando un servicio de calidad.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo**

Starbucks apuesta por el desarrollo de nuevas tecnologías que permitan mantenerlo a la vanguardia de las necesidades de los clientes. Invierte en desarrollo I+D para los procesos de cultivo de café y desarrolla investigación en nuevos productos y bebidas.

### **4.2 Cadena de Valor**

Este método nos ayuda a identificar el balance de costos de las actividades segmentadas de la empresa, cuantificando y balanceando las diferentes fuentes generadoras de valor con el fin de mostrar la posición de la empresa frente a sus competidores.

Se presenta la cadena de valor de Starbucks (Ver Figura 1)

**Figura 1.** Cadena de valor de servicios Starbucks 2021.

<p><b>Dirección General y recursos humanos:</b> Equipo directivo de experiencia y muy alto nivel. Personal en óptimas condiciones laborales. La fuerza laboral gerencial de cada tienda, contribuyen al éxito de la marca. Programa de capacitación intensiva y eficaz de sus empleados, para mejorar la excelencia en cada tienda, que es la clave de su éxito. Cambios en el equipo de gestión con el fin de realinear los segmentos operativos.</p>					
<p><b>Infraestructura y ambiente:</b> Se cuenta 16,825 tiendas físicas, que ofrecen el producto final en Estados Unidos. Las cuales están totalmente equipadas y organizadas para brindar la mejor calidad y servicio. Respaldo financiero. Gestión de suministros óptima y automatizada.</p>					
<p><b>Organización interna y tecnología:</b> Innovación constante en tecnología. Procesos tecnológicos que aseguran la calidad del café en el campo, transformación de grano y empaçado final. Desarrollo de dispositivos que automaticen las máquinas de café. Aplicaciones que ofrecen incluso sugerencias a los clientes. Proyectos de mejora Continua.</p>					
<p><b>Abastecimiento:</b> Apoyo a los agricultores con agrónomos expertos para asegurar la calidad del café. El abastecimiento de los demás insumos es vía remota, venga de grandes o neueños proveedores.</p>					
<p><b>Mkt. y ventas:</b> Marca líder a nivel mundial. Se ofrece emociones para fidelizar clientes. Acciones de reciclaje. Tarjetas de regalo con promociones. Desarrollo de I+D. Conversiones a formatos digitales. Productos finales vendidos en las tiendas. Productos empaçados vendidos a intermediarios.</p>	<p><b>Personal de contacto:</b> Servicio al cliente especializado. Personal altamente capacitado y con mucha confianza de la empresa para que puedan desarrollar sus funciones en un gran nivel.</p>	<p><b>Soporte físico y habilidades</b> Estandarización de tiendas que permitan ofrecer el mismo servicio. Complemento entre equipamiento y personal, con capacitación constante. Soporte para café de alta calidad.</p>	<p><b>Prestación:</b> El servicio brindado por Starbucks va más allá de solo venta de café o snacks, este servicio complementa la experiencia de tomar una bebida o comer un snack con la comodidad y atención al cliente. Atención personalizada al cliente, que se basa en: "Una tasa, un cliente, un socio".</p>	<p><b>Clientes:</b> Personal altamente capacitado en quienes se deposita confianza para su desempeño adecuado hacia cada cliente frecuente o nuevo.</p>	<p><b>Otros Clientes:</b> Los lugares en donde se encuentran las tiendas (centros comerciales, patios de comida, tiendas estratégicamente ubicadas) ayudan mucho a evidenciar la calidad y buen servicio hacia otros potenciales clientes.</p>

Margen

Nota: Elaborado en base a Eiglier, P.y Langeard, E., 1996.

Los eslabones primarios son las áreas de marketing y ventas, personal de contacto, soporte físico y habilidades, prestación, clientes y otros. Los clientes se analizan de manera independiente por ser las herramientas de control interno. También fueron analizados los eslabones de apoyo, que vienen a ser la Dirección general y recursos humanos, infraestructura y ambiente, organización interna y tecnología, y abastecimiento, los cuales velan para que los eslabones primarios se desarrollen en el mejor ambiente posible dentro de la empresa.

#### **4.2.1 Evaluación de la cadena de valor**

- **Marketing y ventas**

Starbucks es una empresa que se enfoca en desarrollar y ofrecer productos con foco en el gusto del cliente. No invierte grandes cantidades de dinero en publicidad y marketing, como si viene realizando la competencia, más bien se centra en la mejora del servicio (Ver Anexo 2).

- **Personal de contacto**

Se refiere al personal que interactúa de forma directa con los clientes y de cuya acción depende la fidelidad del cliente, desarrollando sus funciones a un alto nivel (Ver Anexo 3).

- **Soporte físico y habilidades**

Aquí se menciona el tipo de soporte físico que necesita una organización que presta servicio, ya sea la infraestructura, equipamiento para trabajar u otros, necesarios para la optimización de la labor. El soporte que brinda Starbucks le permite al personal adquirir habilidades para desempeñarse en un nivel muy competitivo (Ver Anexo 4).

- **Prestación**

Nos referimos a la forma de ofrecer y dar solución a un servicio, el cual siempre debe mantenerse expectante, buscando estar atento a los deseos de los clientes. La prestación en Starbucks es un componente importante y único. Los aspectos y situación actual se muestran en el Anexo 5.

- **Clientes**

Para Starbucks, el cliente interno (Barista) es parte fundamental de su estructura; contribuye a la calidad del servicio y los clientes externos quienes reciben y convierten en consumo la atención brindada. El análisis se muestra en el Anexo 6.

- **Otros clientes**

Se ha analizado el entorno donde brindamos el servicio. Es aquí donde convive el cliente a quien ofrecemos el servicio, además de prospectos de nuevos clientes. En el anexo 7 se muestran los aspectos analizados.

- **Dirección general y recursos humanos, infraestructura y ambiente, organización interna y tecnología, abastecimiento.**

Las contrataciones, capacitaciones, pago por prestación laboral, entre otras, forman parte de las actividades que realiza Starbucks y que pertenecen al eslabón de apoyo de la cadena de valor de la empresa. Los detalles se muestran en el anexo 8.

#### 4.3 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

La calificación obtenida para la empresa es de 3.30 –sobre el promedio de 2.5– lo cual muestra que es una organización internamente fuerte; sin embargo, no llega a los cuatro puntos necesarios para demostrar el nivel óptimo máximo. Está claro que Starbucks es una empresa sólida, con numerosas fortalezas que la hacen líder en su sector. (Ver Tabla 16)

**Tabla 16.** *Matriz EFI.*

<b><u>Fortalezas</u></b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
1 Gestión que garantiza alta calidad del café.	4 %	4	0.16
2 Constante innovación e inversión en tecnología.	9 %	4	0.36
3 Automatización de sus procesos.	7 %	4	0.28
4 Presencia global con tiendas ubicadas estratégicamente.	5 %	3	0.15
5 Programación de capacitaciones permanentes a empleados (Baristas)	8 %	4	0.32
6 Desarrollo de estrategias y promociones atractivas a los clientes.	9 %	4	0.36
7 Alta capacidad financiera.	9 %	4	0.36
8 Cadena de suministro óptima y automatizada.	5 %	4	0.20
9 Gestión de desarrollo I+D de productos	5 %	3	0.15
10 Salud y seguridad laboral	8 %	4	0.32
11 Buenas prácticas de gobierno corporativo, código de ética y RSE	4 %	4	0.16
	<b>73 %</b>		<b>2.82</b>
<b><u>Debilidades</u></b>			

1	Desvalorización organizacional por realineamiento en los equipos de trabajo.	8 %	2	0.16
2	Excesivo control a los proveedores	7 %	2	0.14
3	La rentabilidad está sujeta a la variación del precio del café.	6 %	1	0.06
4	Productos que pueden ser imitados con facilidad (bebidas de café y alimentos)	6 %	2	0.12
		<b>27 %</b>		<b>0.48</b>
<b>Total</b>		<b>100 %</b>		<b>3.30</b>

*Nota.* Basado en David, 2017.

#### 4.4 Matriz VRIO y Ventaja Competitiva

El análisis de matriz VRIO se basa en el análisis de los recursos y capacidades de la empresa para determinar la ventaja competitiva. Se evalúan los recursos según cuatro características: si genera valor (V), si es raro (R), si es difícil de imitar (I), y si es aprovechado por la organización (O), para finalmente determinar la implicancia competitiva (Barney & Hesterly , 2020).

Como resultado del análisis de la matriz VRIO de la Tabla 17, se obtuvo tres ventajas competitivas sostenibles de Starbucks frente a su competencia:

- **Marca de renombre mundial:** Starbucks es una marca fuerte, original y diferenciada, que atrae consumidores por su imagen y por el modelo de negocio que proyecta al mundo.
- **Gestión de servicio al cliente:** gestión que depende íntegramente de la formación de los trabajadores, cuya finalidad es conseguir esa unión emocional con los clientes.
- **Creación y desarrollo de la experiencia Starbucks:** la cultura que despliega Starbucks es parte del marketing y el objetivo de mantener y atraer más clientes.

**Tabla 17.** Análisis VRIO de los recursos de Starbucks.

Nro	Recursos / Capacidad de la empresa	Características				Implicancia competitiva
		V	R	I	O	
1	Soporte y apoyo en la producción de café de alta calidad.	S	S	N	S	Ventaja competitiva temporal
2	Constante innovación e inversión en tecnología.	S	N	N	S	Paridad Competitiva
3	Marca de renombre mundial	S	S	S	S	Ventaja competitiva sostenible
4	Presencia global con tiendas ubicadas estratégicamente.	S	N	N	S	Paridad Competitiva
5	Capacitaciones permanentes a empleados.	S	N	N	S	Paridad Competitiva
6	Gestión de servicio al cliente	S	S	S	S	Ventaja competitiva sostenible
7	Alta capacidad financiera.	S	N	N	S	Paridad Competitiva
8	Cadena de suministro óptima y automatizada.	S	N	N	S	Paridad Competitiva
9	Gestión de desarrollo I+D de productos.	S	N	N	S	Paridad Competitiva
10	Desarrollo de la experiencia Starbucks	S	S	S	S	Ventaja competitiva sostenible
11	Buenas prácticas de gobierno corporativo, código de ética y RSE.	S	N	N	S	Paridad Competitiva
12	Desvalorización organizacional por realineamiento en los equipos de trabajo.	N				Desventaja competitiva
13	Excesivo control a los proveedores.	N				Desventaja competitiva
14	La Rentabilidad está sujeta a la variación del precio del café.	N				Desventaja competitiva
15	Productos que pueden ser imitados con facilidad (bebidas de café y alimentos).	N				Desventaja competitiva

*Nota.* V = valioso; R = raro; I = difícil de imitar; O = explotado por la organización. Basado en Barney, J. & Hesterly, W., 2020.

#### 4.5 Determinación de Estrategia Genérica

Basándonos en las estrategias genéricas de Porter (2016), se tiene que la ventaja competitiva puede darse por liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (David, 2017). Para el caso de Starbucks, tenemos que la estrategia genérica está basada en la diferenciación; esto es porque ofrece no solo bebidas en base al café y otros, sino que ofrece una experiencia única en su servicio al cliente. Inclusive sus clientes están dispuestos a pagar un poco más por dicho servicio.

#### **4.6 Conclusiones**

- Starbucks una empresa líder en su sector por la gestión, innovación, automatización de procesos y una cadena de suministro sólida entre otros factores.
- La ventaja competitiva de Starbucks se encuentra en la marca, la gestión que desarrollan para el mejor servicio al cliente y el desarrollo de la experiencia en tienda.
- La estrategia generada por Starbucks se basa en la diferenciación, ventaja adquirida en base al liderazgo y enfoque empresarial.
- Entre las principales desventajas de Starbucks se encuentran: el exceso de control a sus proveedores, productos fácilmente imitables y la desvalorización de los equipos de trabajo, de manera consistente en el último año.

## CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

### 5.1 Análisis y propuesta de visión y misión

Según el modelo de administración estratégica, es importante tener una clara definición de la visión y misión, antes de empezar a formular las diferentes estrategias. Para trabajar la visión, debemos realizar la siguiente pregunta: ¿en qué queremos convertirnos?, mientras que para trabajar la misión debemos preguntarnos: ¿cuál es nuestro negocio? Además, la misión debe contener nueve componentes, los cuales detallamos: 1. clientes, 2. Productos o servicios, 3. Mercados, 4. Tecnología, 5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, 6. Filosofía, 7. Autoconcepto, 8. Preocupación por la imagen pública, 9. Preocupación por los empleados (David, 2017).

### 5.2 Visión actual y propuesta

La Visión actual de Starbucks es: «volver a imaginar, una vez más, una empresa con un propósito único en su clase, en la que el valor que creamos para cada uno de nosotros como socios, para cada uno de nosotros como clientes, para nuestras comunidades, para el planeta, para los accionistas —viene porque nuestra empresa está diseñada para compartir el éxito con cada uno de nosotros y para el éxito colectivo de todos nuestros accionistas» (Starbucks, 2022).

La Propuesta de visión es: **Ser el espacio especial en tu vida, en un entorno dinámico que llene tus momentos de satisfacción y felicidad con la mejor experiencia de servicio.**

### 5.3 Misión actual y propuesta

La misión actual de Starbucks es: «Inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza de café y una comunidad a la vez» (Starbucks, 20219).

La propuesta de misión es: **Somos la mejor alternativa de experiencia de servicio, con un equipo calificado y motivado, orientado a nuestra comunidad y clientes. Trabajamos con equipos de última generación, con tecnología y ofrecemos alimentos y bebidas de alta calidad, innovadores, rentables, con responsabilidad social y amigables con el medio ambiente.** (Ver Tabla 18)

**Tabla 18.** Descripción de los componentes que desarrollan la misión.

Nro.	Componentes	Descripción
1	Clientes	Orientado a la comunidad y público en general.
2	Productos o servicios	Alimentos y bebidas de alta calidad.
3	Mercados	En el mundo.
4	Tecnología	Trabajando con equipos de última generación.
5	Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Productos rentables.
6	Filosofía	Productos innovadores.
7	Autoconcepto	Experiencia de servicio.
8	Preocupación por la imagen pública	Imagen hacia la comunidad y el medio ambiente.
9	Preocupación por los empleados	Personal capacitado y motivado.

Nota: Basado en David, 2017.

#### 5.4 Objetivo general

El objetivo general hacia el 2025 para Starbucks es incrementar la rentabilidad, manteniendo el liderazgo y reconocimiento de la marca.

#### 5.5 Objetivos específicos

Los objetivos específicos van a ayudar al cumplimiento de la visión, los cuales generarán un impacto positivo en la empresa. Estos a su vez deben ser específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y medibles en el tiempo. A continuación, la Tabla 19 muestra los objetivos específicos para el desarrollo del Plan Estratégico.

**Tabla 19.** Objetivos específicos.

	Objetivos específicos		2023	2024	2025
<b>Rentabilidad</b>	O1	Incrementar el EBITDA.	22 %	22 %	23 %
<b>Crecimiento</b>	O2	Desarrollo de nuevos productos.	2	3	4
	O3	Incrementar las ventas.	8 %	8 %	10 %
<b>Sostenibilidad y supervivencia</b>	O4	Incrementar el valor de la marca Starbucks a través del precio por acción.	7	10	12
	O5	Incrementar satisfacción de los empleados.	85 %	90 %	95 %

## CAPÍTULO VI. GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 6.1 Matriz FODA cruzado

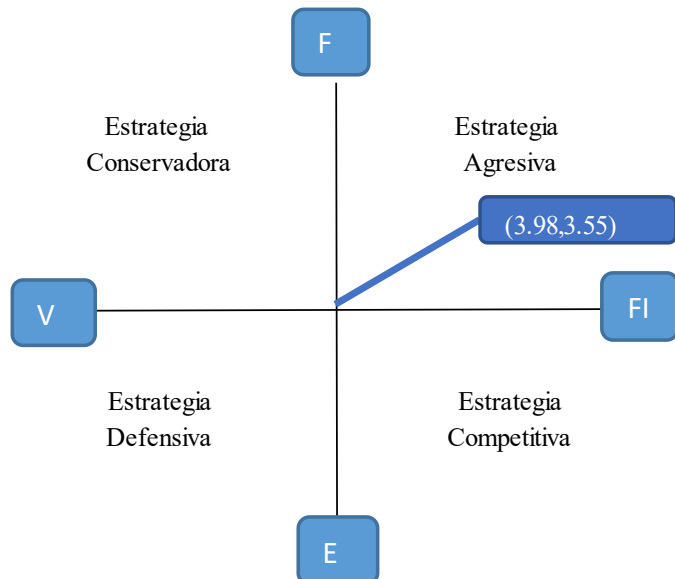
Analizar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades permitirá comparar los factores internos y externos de la empresa con el fin de obtener estrategias que se apliquen para beneficio de la empresa (David, 2017).

Luego del análisis y desarrollo de la matriz FODA, presentada en el Anexo 9, se obtuvieron 14 estrategias que permitirán explotar las fortalezas y oportunidades, buscar mejorar las debilidad y oportunidades, confrontar las fortalezas y amenazas, y evitar las amenazas y debilidades.

### 6.2 Matriz PEYEA

Según David (2017), esta herramienta permite definir el tipo de estrategia que se debe seguir en la empresa para su beneficio. Para este fin se analizan los cuatro ejes: Fortaleza financiera, Estabilidad externa, Ventaja competitiva, y Fortaleza de la industria. (Ver Figura 2)

**Figura 2.** Matriz PEYEA.

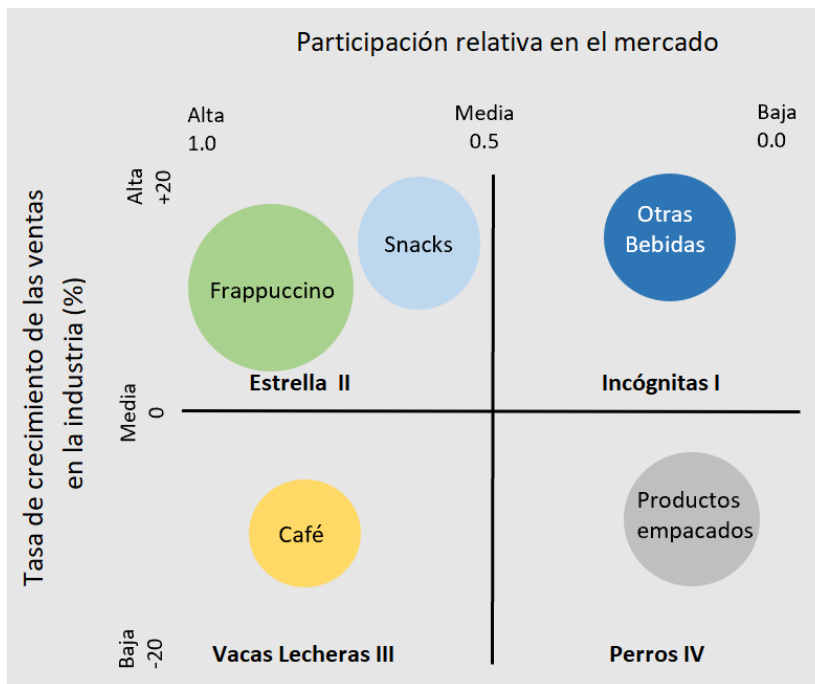


Del análisis de la matriz PEYEA se obtuvo las coordenadas de 3.98;3.55. Esto significa que Starbucks deberá continuar con una Estrategia Agresiva en el mercado, lo que implica darle impulso a sus oportunidades y fortalezas, desarrollando una mayor diversificación de sus productos.

### 6.3 Matriz BCG

La matriz BCG o matriz de crecimiento de Boston Consulting Group permite representar en un gráfico las diferentes posiciones entre la participación relativa y la tasa de crecimiento de cada segmento de Starbucks. En la Figura 3 se detallan las diferentes participaciones.

**Figura 3.** Matriz BCG.



Nota. Basado en David, 2017.

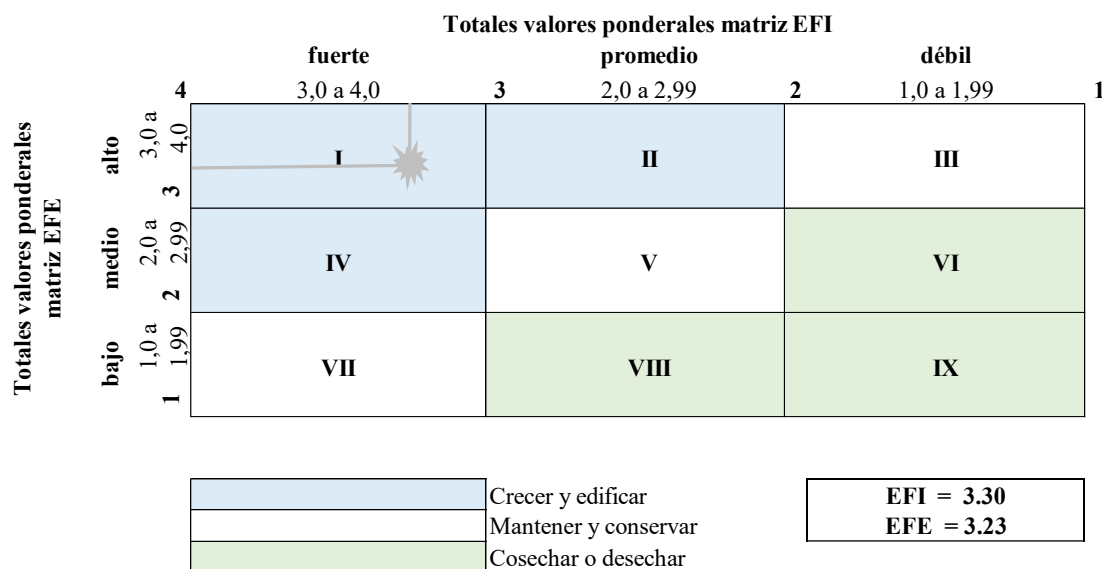
Los segmentos establecidos para Starbucks son bebidas, snacks, café, frappuccino y productos empacados (café/tés empacados, bebidas listas para beber, etc.).

En el cuadrante II (estrellas) se encuentran el frappuccino y los snacks, representando mejores oportunidades en el largo plazo en términos de crecimiento y participación, y donde es necesario realizar inversiones para mantener dicha posición. En el cuadrante III se encuentra el café con alta cuota de mercado. En el cuadrante I (incógnitas) se encuentra el segmento de otras bebidas, donde es necesario evaluar la conveniencia de fortalecer dicho segmento mediante estrategias ante el crecimiento que tiene. Finalmente, en el cuadrante IV (perros) se encuentra el segmento de productos empacados, donde la participación y crecimiento son bajos, por lo que una de las estrategias a tomar podría ser reducir gastos.

#### 6.4 Matriz interna – externa (IE)

Para la estrategia de crecimiento se empleó la matriz interna-externa (IE), la cual analiza la estrategia basada en las matrices EFI y EFE. A continuación, se presenta la matriz IE elaborada con los valores de EFE y EFI. (Ver Figura 4)

**Figura 4.** Matriz Interna - Externa (IE).



Nota. Basado en David, 2017.

La intersección de las coordenadas X e Y (EFI, EFE) da como resultado el cuadrante I. Dado que la empresa ya es madura y líder en su sector, se acepta la estrategia «Crecer y edificar», que consiste en una mayor penetración y desarrollo de mercado. Esta deberá ser la dirección a tomar por la empresa, y además continuar con los planes ya establecidos.

#### 6.5 Alineamiento de estrategias con los objetivos

En el Anexo 10 se presenta el alineamiento de las estrategias con los objetivos obtenidos de los análisis anteriores.

#### 6.6 Descripción de la estrategia seleccionada (ANSOFF<sup>3</sup>)

Después de los diferentes análisis de desarrollo de estrategias, se ha seleccionado la estrategia Desarrollo de Nuevos Productos con el objetivo de vender algo nuevo al mismo público. Esta será desarrollada puesto que la empresa cuenta con un área dedicada específicamente a I&D y posee un respaldo financiero que apoyaría la iniciativa.

<sup>3</sup> Matriz creada por Igor Ansoff en 1957, se usa para identificar oportunidades de crecimiento en un negocio u organización. <https://n9.cl/lkdjd>

## CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES Y PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

### 7.1 Plan funcional de marketing

El plan se desarrolla para el periodo 2023 – 2025 dentro del mercado de Estados Unidos, orientado al logro de objetivos y al crecimiento sólido y positivo dentro de la empresa Starbucks.

#### 7.1.1 Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing se detallan en la Tabla 20.

**Tabla 20.** *Objetivos de marketing.*

Ítem	Objetivo	Indicador	2023	2024	2025
OBMK1	Incrementar las ventas.	% crecimiento de las ventas vs año anterior.	8 %	8 %	10 %
OBMK2	Incrementar los niveles de satisfacción de clientes.	Índice de satisfacción al cliente (ACSI)	80	80.5	81
OBMK3	Reducir la deserción de clientes	% de deserción	-	-	5 %

*Nota.* Elaboración propia.

#### 7.1.2 Estrategias de marketing

- **Segmentación**

Para atender con eficacia un mercado, se requiere identificar un determinado segmento, aquellos grupos de clientes que tienen similares necesidades y deseos. Y ello se realiza mediante el análisis de variables geográficas, demográficas, psicográficas y también conductuales (Kotler & Keller, 2016). Las variables de segmentación para Starbucks son las siguientes:

- a) Geográfica: Estados Unidos
- b) Demográfica: Segmento de personas entre los 18 y 44 años,
- c) Psicográfica: Presentan estilos de vida innovadores, experimentadores, triunfadores y luchadores conforme al marco VALS<sup>4</sup>. También pertenecen al nivel socio económico Medio alto y Alto.

---

<sup>4</sup>Acronimo de: Valores, Actitudes y Estilos de Vida.

d) Conductual: Orientados a un uso frecuente y medio, con lealtad incondicional y divididos, y con actitud entusiasta y positiva hacia los productos de Starbucks.

- **Posicionamiento**

De acuerdo con Kotler & Keller (2016), el posicionamiento diseña la oferta e imagen de un negocio para que ocupen un espacio definido en la mente del consumidor del mercado meta y a su vez ayuda a la definición de las estrategias de marketing.

La Figura 5 presenta la vista panorámica del fortalecimiento para el posicionamiento de marca.

- **Mezcla de marketing**

- a) **Producto**

Starbucks compra y tuesta café, vende bebidas, alimentos y otros productos, ofreciendo en su servicio la experiencia de marca.

Se tiene que el servicio crea valor para el cliente mediante el desarrollo del producto básico, servicios complementarios y procesos de entrega. (Lovelock, 2015).

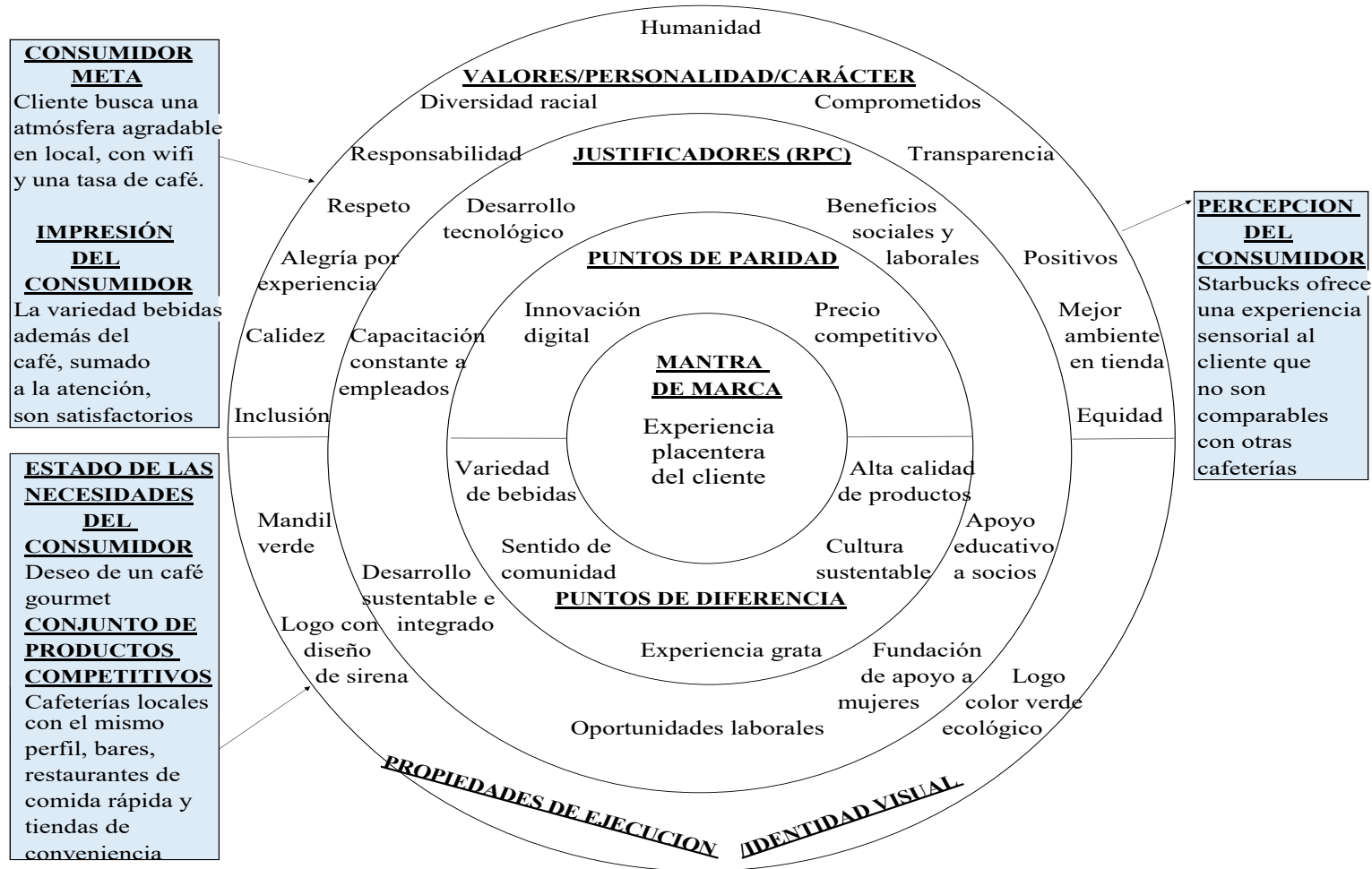
Como producto básico tenemos el café recién hecho y sus variantes, frappuccino, té, otras bebidas calientes, bebidas bajo la marca Evolution Fresh y Refreshers, otras bebidas listas para beber, alimentos como sándwich, pasteles, snacks varios, y mercancía variada (tomatodos, cafeteras, entre otros), en general, bajo su marca.

El plan sigue la estrategia de desarrollo de productos, y estos se desarrollarán considerando las nuevas tendencias de consumo. La tendencia de la industria de bebidas y alimentos se orienta a una alimentación basada en alimentos de origen vegetal (Innova Market Insights, 2023). Se desarrollarán dos nuevas líneas de productos que se detallan en la Tabla 21.

**Tabla 21.** Descripción de nuevos productos y envases.

Item	1	2
<b>Producto</b>	Superfood vegetables	Superfood cereals
<b>Características</b>	Línea de bebidas elaboradas a base de kion, tomate, zanahoria, espinaca.	Línea de bebidas elaboradas a base de quinua, maíz, soya, sorgo.
<b>Año de desarrollo</b>	2022	2023
<b>Año de introducción a tienda</b>	2023	2024
<b>Envasado</b>	Vasos reutilizables o Vasos Starbucks biodegradables.	Vasos reutilizables o Vasos Starbucks biodegradables.
<b>Tamaño</b>	Tall (12 onz) Grande (16 onz) Venti (20 onz)	Tall (12 onz) Grande (16 onz) Venti (20 onz)

Figura 5. Vista panorámica del posicionamiento de marca.



Nota. Basado en Kotler y Keller, 2016.

Para el desarrollo de los productos en Estados Unidos se realizó una encuesta de desarrollo de mercado que se detalla en el Anexo 11 y las respuestas en el Anexo 12.

Para la entrega del servicio en la experiencia de marca (experiencia Starbucks) se seguirá el concepto de la flor del servicio, que facilita entender el buen desempeño que deben tener los servicios complementarios de facilitación y de mejora del servicio (Lovelock, 2015). En servicios complementarios de facilitación se tiene: información, toma de pedido, pago y facturación. En servicios complementarios de mejora está: la consulta, hospitalidad, cuidado y excepciones. Destacan:

- Toma de pedidos: Será diferenciada por la automatización de los pedidos propuesta más adelante.
- Consulta: Se contará con el canal abierto de comunicación a través de APPs entre los clientes y los trabajadores para absolver dudas, sugerencias, entre otros, de los nuevos productos o ingredientes que se estarían ofreciendo.
- Información: Mediante la página web y las redes sociales se informará el lanzamiento de los nuevos productos, precios, así como los beneficios de los productos.
- Amabilidad y Hospitalidad: Serán mejoradas, incrementando las capacitaciones y premios a los trabajadores por aumento de satisfacción al cliente.
- Pagos: Continuarán bajo la misma modalidad, es decir, tarjeta crédito, débito, efectivo, tarjetas prepago Starbucks o Apps.

#### b) Precio

La estrategia de fijación de precios está relacionada con el costo del proveedor, valor del cliente, y competencia. (Lovelock).

Basado en la experiencia Starbucks que se entrega al cliente en el servicio y la percepción del mismo, la estrategia de fijación de precio será de precio basado en el valor del cliente.

- Super food vegetables = \$ 4.62 venta a publico final vaso grande.
- Super food cereals = \$ 4.06 venta a publico vaso grande.

Costo de producción: \$1.42 jugo con / \$1.62 jugo con vegetales.

Margen que se desea obtener: 65 %.

#### c) Plaza

La estrategia de plaza se desarrollará en el canal directo mediante las cafeterías propias y bajo licencia ubicadas en Estados Unidos.

Se mantendrán los formatos de las cafeterías flexibles en tamaño y capacidad, considerando cafeterías Starbucks *on the go* (auto servicio premium con una selección de bebidas), *Drive thru* (experiencia Starbucks desde el auto), además de las cafeterías tradicionales con la entrega de la experiencia Starbucks.

También se mantendrá la comercialización de productos listos para consumir y bajo la marca Starbucks en tiendas autorizadas y supermercados, los cuales se comercializan bajo la alianza con Nestlé.

#### d) Promoción

Para la promoción de nuestras nuevas líneas, se emplea la mezcla de comunicaciones de marketing de servicios propuesta por Kotler y Keller (2016), siendo:

- Publicidad:

Marketing Digital. Trabajar en base a motores de búsqueda, como SEO, y Big Data para, identificar nuestro público objetivo y preferencias de consumo.

Usar *e-mailing* y redes sociales como TikTok, Instagram o Facebook.

- Comunicaciones personales

Comunicación constante de atención al cliente, mediante encuestas online en tienda y a través del App.

Comunicación boca a boca entre usuarios y posibles nuevos clientes.

- Promoción y ventas

Promociones con tarjeta *Reward*. Por consumo de nuevos productos, se otorgará el doble de puntos.

Combinación de premios para motivar compra de productos.

Emplear técnicas de ventas *cross selling*.

#### e) Personas

Lovelock señala que, desde la perspectiva de un cliente, el contacto con el trabajador que ofrece el servicio es, sin duda, el aspecto más relevante.

- Cliente interno:

Se mejorarán las comunicaciones y capacitaciones constantes dirigidas a los socios (trabajadores), de manera que apoyen el desarrollo de las propuestas y mejoren la atención del cliente.

Implementar programas de reconocimiento para valorar el trabajo de los empleados y aumentar la motivación.

- Cliente externo:

Mediante emails y redes sociales se mantendrá informados a los clientes de los nuevos productos y las promociones propuestas.

Desarrollo de encuestas para obtener una retroalimentación constante que asegure preferencias y comentarios del cliente.

Desarrollo de promociones enfocadas al consumidor.

#### f) Procesos

Según Lovelock, los procesos son la arquitectura para desarrollar los servicios y ayudan con el método y secuencia de los sistemas de operación del servicio, creando valor hacia los clientes.

Se dará importancia a la capacitación de los trabajadores para optimizar el proceso actual y mejorar la atención al cliente. La atención del pedido consta de lo siguiente:

- Ingreso y espera en el local: Al ingresar los clientes, el personal capacitado está siempre atento a saludar o dirigir a las personas. Los tiempos de espera pueden variar de acuerdo al horario y/o promociones de la tienda.
- Toma de pedido: La toma del pedido siempre empieza con un cordial saludo por parte del personal, a través de la máquina para realizar auto pedidos o de manera directa, mientras se ofrecen alternativas de productos con las que cuenta la tienda.
- Pago de pedido: Pago en máquina de pedidos o caja, con efectivo, tarjeta *Reward* o tarjeta.
- Elaboración de productos: Los Baristas ya capacitados y especializados en la preparación de las nuevas bebidas atienden de acuerdo a la colocación de cada pedido, a la vez que atienden los demás productos ofrecidos en tienda.
- Entrega de pedido: La entrega del pedido se da con el nombre de la persona que hizo el pedido en un lugar asignado dentro de la barra.
- Consumo en tienda: Dependiendo del momento, las personas pueden consumir los productos en tienda, retirarse para consumo en el auto o camino al trabajo y/o estudios.

#### g) Proactividad

Starbucks busca asegurar una buena presentación en cada uno de sus locales, diseñados y estructurados para dar el mejor servicio en un ambiente acogedor. El lugar, la arquitectura, el diseño y desarrollo de la tienda son obligaciones que brindan un valor distintivo a cada uno de sus locales (Starbucks, 2021).

Se mantendrá la evidencia física actual, tanto para la evidencia física esencial y la periférica:

- Evidencia Física Esencial: Puede mencionarse a la fachada del local, estacionamientos, puertas de ingreso, caja, barra, artefactos, apariencia del personal, música, aroma a café, servicios higiénicos, diseño del lugar, hospitalidad, entendiéndose que todas las tiendas de Estados Unidos continuarán con el mismo estándar manejado hasta el momento.
- Evidencia Física periférica: El abastecimiento de todos los productos pasan por estrictos controles de calidad.

#### h) Productividad

Según Lovelock, trabajar el balance productividad-calidad es la base del éxito de toda empresa de servicio. Las empresas tratan de mejorar la productividad sacrificando inconscientemente la calidad de sus productos y/o servicios, mientras que trabajar la mejora de los procesos mejora los resultados del servicio lo que a su vez incrementa la satisfacción al cliente.

La productividad se optimizará mediante capacitación a los trabajadores enfocados en la atención al cliente y optimización de recursos, pero manteniendo el formato de trabajo de Starbucks enfocado en la filosofía Lean (Starbucks, 2021).

### 7.1.3 Acciones del plan de marketing

Para lograr los objetivos del plan de marketing, se han desarrollado las acciones mostradas en la Tabla 22.

**Tabla 22.** *Acciones del plan de marketing.*

Item	Objetivo	Nº	Acciones	2023	2024	2025
OBMK1	Incrementar las ventas.	1	Lanzamiento de líneas de productos.	✓	✓	
		2	Realizar campaña ofreciendo promociones en tienda.	✓	✓	
OBMK2	Incrementar los niveles de satisfacción de clientes.	3	Crear promociones personalizadas a clientes frecuentes.	✓	✓	✓
		4	Implementar programa para desarrollo y medición de encuestas.	✓	✓	✓
OBMK3	Reducir la deserción de clientes	5	Promociones de consumo con tarjetas <i>reward</i> .	✓	✓	✓

### 7.1.4 Presupuesto de Marketing

En la Tabla 23 se presenta el desarrollo del presupuesto de área de marketing para los años 2023 al 2025.

**Tabla 23.** Presupuesto de marketing.

Item	Nº	Acciones	2022	2023	2024	2025
OBMK1	1	Lanzamiento de líneas de productos	-	18 000 000	18 000 000	-
	1.1	Contratación de servicio de <i>big data</i> , para comunicar nuevos productos a clientes.	-	1 000 000	1 000 000	
	1.2	Difundir productos en Facebook, Instagram, Tik tok. Videos publicitarios. Videos cortos tiktok. <i>Influencers</i> .	-	17 000 000	17 000 000	
	2	Realizar campaña ofreciendo promociones en tienda.	-	4 428 765	4 428 765	-
	2.1	Promoción cruzada (nuevo producto más <i>snack</i> ).	-	4 428 765	4 428 765	-
OBMK2	3	Crear promociones personalizadas a clientes frecuentes.	-	1 000 000	1 000 000	2 000 000
	3.1	Contratación de servicio de <i>big data</i> , para promocionar productos.	-	1 000 000	1 000 000	2 000 000
	4	Implementar programa para desarrollo y medición de encuestas.	-	1 407 000	1 407 000	1 407 000
	4.1	Desarrollo de encuestas <i>online</i> en tienda y a través del App.	-	1 407 000	1 407 000	1 407 000
OBMK3	5	Promociones de consumo con tarjetas <i>reward</i> .	-	3 044 306	3 044 306	3 044 306
	5.1	Combinación de premios.	-	3 044 306	3 044 306	3 044 306
<b>Total</b>				<b>27 880 071</b>	<b>27 880 071</b>	<b>6 451 306</b>

## 7.2 Plan Funcional de Operaciones

### 7.2.1 Objetivos

Los objetivos para el área de operaciones se muestran en la Tabla 24.

**Tabla 24.** *Objetivos del área de operaciones.*

Item	Objetivo	Indicador	2022	2023	2024	2025
OBP1	Reducir los tiempos de atención a clientes.	% de reducción de tiempo de entrega.	-	3 %	4 %	5 %
OBP2	Incrementar la cantidad de proyectos innovadores.	Número de proyectos exitosos vs proyectos totales.	-	95 %	95 %	-
OBP3	Mejorar los tiempos de abastecimiento de materiales.	Tiempo en días de reposición de inventario.	-	64	62	60

### 7.2.2 Estrategias del plan operaciones

La Tabla 25 muestra las estrategias para Operaciones.

**Tabla 25.** *Estrategias de operaciones.*

Item	Objetivo	Estrategias
OBP1	Reducir los tiempos de atención a clientes.	Automatizar el proceso de atención al cliente.
OBP2	Incrementar la cantidad de proyectos innovadores.	Fortalecer el área de investigación y desarrollo
OBP3	Mejorar los tiempos de abastecimiento de materiales.	Optimizar el proceso de abastecimiento.

Según Franco (2005), existen cuatro opciones estratégicas operacionales: costos, calidad, flexibilidad y tiempo de entrega. Cada una de estas opciones implica una manera distinta de configurar la organización, sus procesos y, en el largo plazo, su cultura. A continuación, el desarrollo de las estrategias en acciones.

### 7.2.3 Acciones de Plan Operaciones

Se han desarrollado acciones para cada objetivo, las cuales se muestran en la Tabla 26.

**Tabla 26.** *Acciones para desarrollo del plan operativo.*

Item	Objetivos	Nº	Acciones	2023	2024	2025
<b>OBP1</b>	Reducir los tiempos de atención a clientes.	1	Colocar máquinas para realizar pedidos.	✓	✓	✓
		2	Redistribución del personal de acuerdo horarios con mayor frecuencia de pedidos.	✓	✓	✓
<b>OBP2</b>	Incrementar la cantidad de proyectos innovadores.	3	Adquisición de equipos y materiales para desarrollos de prototipos.	✓	✓	✓
<b>OBP3</b>	Mejorar los tiempos de abastecimiento de materiales.	4	Homologar a los nuevos proveedores, para los nuevos productos a elaborar.	✓	✓	✓
		5	Mejorar los niveles de inventario.	✓	✓	✓

#### **7.2.4 Presupuesto de operaciones**

Con el fin de alcanzar los objetivos del plan de operaciones, se determinó el presupuesto en la Tabla 27.

#### **7.3 Plan funcional de recursos humanos (RR. HH.)**

Los recursos humanos de Starbucks representan la fortaleza que contribuye en gran medida al éxito de la compañía.

Se presenta el desarrollo para optimización del plan funcional de recursos humanos, que permita mantener oportunidades a los socios (trabajadores) para que impacten de manera positiva en la experiencia del cliente.

##### **7.3.1 Objetivos**

Se orientan al desarrollo de metas relacionadas a invertir y apoyar a los socios, con la finalidad de que sigan contribuyendo al desarrollo de la experiencia Starbucks.

En la Tabla 28 se detallan los objetivos del plan funcional de recursos humanos.

**Tabla 27. Presupuesto de operaciones.**

Item	Nº	Acciones	Precio Unitario	Cantidad al año	2022	2023	2024	2025
OBP1	1	Colocar máquinas para realizar pedidos.	9 500	5 368	-	16 999 300	16 999 300	16 999 300
	2	Redistribución del personal de acuerdo horarios con mayor frecuencia de pedidos.			-	8 374 392	8 374 392	8 374 392
OBP2	3	Adquisición de equipos y materiales para desarrollos de prototipos.			-	300 000	300 000	300 000
OBP3	4	Homologar a los nuevos proveedores, para los nuevos productos a elaborar.	-	-	-	76 800	76 800	76 800
	4.1	Pasajes y viáticos de visitas a posibles nuevos proveedores.	3 200	24	-	76 800	76 800	76 800
	5	Mejorar los niveles de inventario.			-	1 700 000	100 000	100 000
	5.1	Trabajar asesoría externa de inventarios para identificar ineficiencias en la cadena de abastecimiento.	200 000	1	-	1 600 000	-	-
	5.2	Ejecución de proyectos de reducción de inventarios.			-	100 000	100 000	100 000
<b>TOTAL</b>						<b>27 450 492</b>	<b>25 850 492</b>	<b>25 850 492</b>

**Tabla 28.** *Objetivos del plan de RR. HH.*

Ítem	Objetivo	Indicador	2022	2023	2024
OBRH1	Incrementar el porcentaje de contratación inclusiva (mujeres, BIPOC <sup>1</sup> , LGBTQ <sup>+</sup> <sup>2</sup> , discapacitados).	% del total	20 %	25 %	30 %
OBRH2	Capacitación a los empleados de todas las áreas.	Cumplimiento del programa anual de capacitación.	98 %	98 %	98 %
OBRH3	Reclutar y seleccionar a los mejores talentos.	Resultado de evaluación de desempeño.	98 %	98 %	98 %
OBRH4	Reducir la rotación del personal.	Índice de rotación del personal.	1 %	1 %	1 %

### 7.3.2 Estrategias del plan de RR. HH.

Según (Bohlander, 2018) las estrategias se desarrollan dentro de las prácticas de recursos humanos en el reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, administración del desempeño, y administración de la compensación. (Ver Tabla 29)

**Tabla 29.** *Estrategias del plan de RR. HH.*

Ítem	Objetivo	Estrategias
OBRH1	Incrementar el porcentaje de contratación inclusiva (mujeres, BIPOC <sup>1</sup> , LGBTQ <sup>+</sup> <sup>2</sup> , discapacitados).	Crear una conciencia inclusiva dentro y fuera de la organización
OBRH2	Capacitación a los empleados de todas las áreas.	Desarrollar al personal, en las mejores prácticas y tecnologías dentro de sus áreas.
OBRH3	Reclutar y seleccionar a los mejores talentos.	Gestionar de manera eficaz los procesos de selección.
OBRH4	Reducir la rotación del personal.	Invertir en adaptación y fidelización de empleados.

- **Reclutamiento y selección**

La diversidad, equidad e inclusión se considera desde la etapa del reclutamiento y selección de personal, siendo consecuentes con la cultura de Starbucks, donde estos valores sean respetados. Por consiguiente, se contratará personal especializado en reclutamiento y selección, así mismo se buscará captar y desarrollar a los mejores talentos dentro de la empresa.

- **Capacitación y desarrollo**

Integrar las metas de carrera de los trabajadores y los objetivos de la compañía permite que el desarrollo de la carrera sea un proceso dinámico, además de ser responsabilidad de los gerentes (Bohlander, 2018).

En capacitación y desarrollo se busca mantener las prácticas y estrategias de planificación de sucesión y desarrollo de gestión. Se capacitará en las diferentes áreas funcionales mediante plataformas *e-learning* en servicio al cliente, *Lean Manufacturing*, Incremento de Contratación Inclusiva y Responsabilidad Social empresarial. Se desarrollarán los protocolos de seguridad y protección, actualizaciones constantes de los nuevos productos y ofertas de servicios, nuevas tecnologías, sesiones y charlas inspiradoras con líderes de opinión relacionados a la experiencia Starbucks, cursos para abordar temas de prejuicio y discriminación, entre otros.

- **Administración del desempeño**

Elaborar evaluaciones trimestrales para los socios de Starbucks permitirá detectar las oportunidades de mejora y reforzar las fortalezas del personal, las cuales se centran en las destrezas y calidad de las operaciones, conocimientos de los procedimientos y logro de los objetivos según las funciones que desempeñen, lo que permitirá la planificación de sucesión y desarrollo en la gestión del personal.

- **Administración de la compensación**

Mejorar las prácticas para ofrecer remuneraciones competitivas, desarrollar programas que ofrezcan bonos de productividad a los trabajadores de Starbucks. De la misma manera, ofrecer premios a los mejores talentos que aporten ideas innovadoras a los diferentes problemas.

### **7.3.3 Acciones del plan de RR. HH.**

Las acciones del plan de los recursos humanos se presentan a continuación en la Tabla 30.

**Tabla 30.** *Acciones para desarrollo del plan funcional de recursos humanos.*

Item	Objetivo	Nº	Acciones	2023	2024	2025
OBRH1	Incrementar el porcentaje de contratación inclusiva (mujeres, BIPOC1, LGBTQ+2, discapacitados).	1	Elaborar y difundir manual en procesos de selección no discriminatorios.	✓	✓	✓
		2	Elaborar y difundir políticas de diversidad e igualdad.	✓	✓	✓
OBRH2	Capacitación a los empleados de todas las áreas.	3	Capacitación a las áreas funcionales mediante plataformas e-learning.	✓	✓	✓
OBRH3	Reclutar y seleccionar a los mejores talentos.	4	Contratar consultora especializada para el reclutamiento y selección.	✓	✓	✓
		5	Evaluar al personal interno para identificar y desarrollar a los mejores talentos.	✓	✓	✓
OBRH4	Reducir la rotación del personal.	6	Premiar los mejores talentos y soluciones innovadores.	✓	✓	✓
		7	Desarrollar/Trabajar bonos de productividad.	✓	✓	✓

### 7.3.4 Presupuesto del plan de RR. HH.

En la Tabla 31 se presenta el presupuesto del plan de recursos humanos.

**Tabla 31.** *Presupuesto del plan de recursos humanos.*

Item	Nº	Acciones	2022	2023	2024	2025
OBRH1	1	Elaborar y difundir manual en procesos de selección no discriminatorios.		25 813	25 813	25 813
	2	Elaborar y difundir política de diversidad e igualdad.		25 813	25 813	25 813
OBRH2	3	Capacitación a las áreas funcionales mediante plataformas e-learning.		1 500 000	1 500 000	1 500 000
OBRH3	4	Capacitación en reclutamiento y selección de personal.		1 000 000	1 000 000	1 000 000
	5	Evaluar al personal interno para identificar y desarrollar a los mejores talentos.		2 375 000	2 375 000	2 375 000
OBRH4	6	Premiar los mejores talentos y soluciones innovadores.		1 789 400	1 789 400	1 789 400
	7	Desarrollar/Trabajar bonos de productividad.		8 945 000	8 945 000	8 945 000
<b>TOTAL</b>				<b>15 661 025</b>	<b>15 661 025</b>	<b>15 661 025</b>

#### 7.4 Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE)

La RSE se define como aquella visión de la compañía que incluye en su gestión empresarial el respeto hacia los valores éticos, personas, comunidad y medio ambiente (Deres, 2022).

Existen diferentes grupos de personas que podrían verse afectados según las actividades de una organización, existiendo los grupos de interés que son atendidos por la organización a través de las acciones de responsabilidad social (Schwalb & Malca, 2008). Siguiendo ello, se plantea desarrollar el plan con énfasis en los grupos de interés como son la sociedad, incluido el medio ambiente y las comunidades locales.

##### 7.4.1 Objetivos

Se establecieron los objetivos de Responsabilidad Social Empresarial (Tabla 32).

**Tabla 32.** *Objetivos de RSE.*

Ítem	Objetivo	Indicador	2023	2024	2025
OBR1	Abrir 50 tiendas comunitarias a nivel nacional.	Nro. de ambientes comunitarios	30	35	35
OBR2	Reducir la huella de carbono, agua y desechos.	% reducción	5 %	10 %	10 %

##### 7.4.2 Estrategias de RSE

Se aplicará la política de Valor compartido definida por (Porter, 2011) la cual permite incrementar la competitividad de la compañía y mejorar las condiciones socioeconómicas en las comunidades donde opera. Para Starbucks significaría la apertura de 50 tiendas a nivel nacional en lugares poco favorecidos y que generen ingresos a las familias de su entorno.

De la misma manera, hay que definir estrategias con foco en la reducción de la huella de carbono, agua y desechos, mediante la concientización y plan de acción efectivo dirigido a la disminución del recurso. Las estrategias de RSE se detallan en la tabla 33.

**Tabla 33. Estrategias de RSE.**

Ítem	Objetivo	Estrategias
OBR1	Abrir 50 tiendas comunitarias a nivel nacional.	Mejorar el entorno social de la empresa.
OBR2	Reducir la huella de carbono, agua y desechos.	Optimizar los consumos de agua. Disminuir la generación de desechos.

### 7.4.3 Acciones de RSE

A continuación, las acciones se muestran en la Tabla 34.

**Tabla 34. Acciones de RSE.**

Item	Objetivos	Nº	Acciones	2023	2024	2025
OBR1	Abrir 100 tiendas comunitarias a nivel nacional.	1	Contratar consultoría para identificación de lugares y empadronamiento de personas, para locales comunicatorios.	✓	✓	✓
		2	Implementar tiendas de acuerdo con la necesidad del lugar.			
OBR2	Reducir la huella de carbono, agua y desechos.	3	Desarrollar Apps que permitan concientizar a clientes sobre las formas apropiadas de reciclar los desechos en tienda.			
		4	Reducir el consumo del agua mediante el cambio de máquinas de inodoros.			

### 7.4.4 Presupuesto de RSE

A continuación, en Tabla 35 se muestra el presupuesto empleado para RSE.

**Tabla 35. Presupuesto de RSE.**

Item	Nº	Acciones	2022	2023	2024	2025
OBR1	1	Contratar consultoría para identificación de lugares y empadronamiento de personas, para locales comunicatorios.		70 000	50 000	50 000
	2	Implementar tiendas de acuerdo a la necesidad del lugar.	100 000 000			
OBR2	3	Desarrollar Apps que permitan concientizar a clientes sobre las formas apropiadas de reciclar los desechos en tienda.	500 000			
	4	Reducir el consumo del agua mediante el cambio de máquinas de inodoros.	80 523 000			
<b>TOTAL</b>			<b>181 023 000</b>	<b>70 000</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>

## 7.5 Plan funcional de finanzas

El plan funcional financiero incluye todas las propuestas antes mencionadas en los planes funcionales.

### 7.5.1 Objetivo

El objetivo del plan funcional de finanzas es maximizar la rentabilidad de Starbucks a través de las acciones funcionales propuestas en los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y RSE. En la Tabla 36 se presentan los objetivos del plan y los indicadores para su medición.

**Tabla 36.** *Objetivos del plan de finanzas.*

Item	Objetivo	Indicador	2023	2024	2025
OBF1	Incrementar el margen operativo.	% utilidad operativa respecto a ventas.	18 %	19 %	19 %
OBF2	Incrementar el % EBITDA.	% EBITDA respecto a ventas.	22 %	22 %	23 %

### 7.5.2 Supuestos a considerar

Según (Weinberger, 2009), los supuestos se hacen en función a aquellas variables que no pueden controlarse y a las que nos tendremos que adecuar:

- El año base es 2022. La proyección del plan estratégico es para tres años: 2023, 2024, 2025.
- Los importes se presentan en dólares americanos.
- Se tienen dos escenarios para la evaluación financiera. En el primero se presenta el estado de resultados y flujo de caja basada en la proyección de ventas sin plan estratégico (Anexo 13). En el segundo se presenta el estado de resultados y flujo de caja basado en la proyección de ventas con plan estratégico (Anexo 14) contemplando las acciones propuestas en los planes funcionales de la presente tesis.
- La tasa de impuesto a la renta es 25 %.
- Para hallar el Costo de Capital (COK) y Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC) se emplearon los datos de la tasa de rendimiento de los bonos del tesoro de Estados Unidos, S&P 500, la tasa de rendimiento esperada de la cartera de mercado, y el riesgo sistemático de las acciones ordinarias (beta apalancada). (Starbucks Corporation..., 2022)

- La proporción asumida con capital (E / (D+E)) es 60 %, y la proporción asumida con préstamo (D / (D+E)) es 40 %.

### 7.5.3 Escenario sin plan estratégico

Las ventas para este escenario se encuentran sustentadas en el Anexo 13.5. Tomando como referencia los resultados del año 2021, se proyectan los estados de resultados y flujo de caja.

**Tabla 37.** Estado de resultados sin plan estratégico (en millones US\$).

(en millones US\$).	2022	2023	2024	2025
Ingresos	19 638	20 793	22 148	23 403
- Costo de ventas	-14 734	-15 601	-16 618	-17 559
<b>= Utilidad bruta</b>	<b>4 903</b>	<b>5 192</b>	<b>5 530</b>	<b>5 844</b>
- Gastos generales y administrativos	-281	-297	-317	-335
- Otros gastos de funcionamiento	-169	-179	-190	-201
- Gastos depreciación y amortización	-677	-717	-764	-807
<b>= Utilidad operativa EBIT</b>	<b>3 776</b>	<b>3 998</b>	<b>4 259</b>	<b>4 500</b>
- Gastos por intereses	-294	-311	-332	-350
+ Otros ingresos (gastos)	59	63	67	70
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>	<b>3 541</b>	<b>3 750</b>	<b>3 994</b>	<b>4 220</b>
- Impuestos	-885	-937	-999	-1 055
<b>= Utilidad neta</b>	<b>2 656</b>	<b>2 812</b>	<b>2 996</b>	<b>3 165</b>

**Tabla 38.** Flujo de caja sin plan estratégico (en millones US\$).

(en millones US\$)	2023	2024	2025
Ingresos	20 793	22 148	23 403
- Costo de ventas	-15 601	-16 618	-17 559
<b>=Utilidad bruta</b>	<b>5 192</b>	<b>5 530</b>	<b>5 844</b>
- Gastos generales y administrativos	-297	-317	-335
- Otros gastos de funcionamiento	-179	-190	-201
- Gastos depreciación y amortización	-717	-764	-807
<b>= Utilidad antes de depreciación e impuestos</b>	<b>3 998</b>	<b>4 259</b>	<b>4 500</b>
+ Depreciación y amortización	717	764	807
- Impuesto a la renta	-937	-999	-1 055
<b>Flujo de caja sin plan estratégico</b>	<b>3 778</b>	<b>4 025</b>	<b>4 253</b>

#### 7.5.4 Presupuesto de los planes funcionales

El presupuesto de los planes funcionales se detalla en la Tabla 39. Para llevar a cabo las acciones, es necesario contar con el presupuesto un año antes a partir del año 2023.

**Tabla 39.** *Presupuesto de los planes funcionales (en millones US\$).*

(en millones US\$).	2022	2023	2024	2025
Presupuesto del plan de Marketing		143	266	274
Presupuesto del plan de Operaciones		27	26	26
Presupuesto del plan de Recursos Humanos		16	16	16
Presupuesto del plan de Responsabilidad Social	181	0.1	0.1	0.1

#### 7.5.5 Escenario con plan estratégico

Para el escenario con plan estratégico, se consideran también los ingresos adicionales generados por las acciones de los planes funcionales. Se presentan en la tabla 40 y tabla 41 el estado de resultados y flujo de caja con plan estratégico respectivamente.

**Tabla 40.** *Estado de resultados con plan estratégico (en millones US\$).*

(en millones US\$).	2022	2023	2024	2025
Ingresos		21 240	22 966	25 199
- Costo de ventas		-16 115	-17 303	-18 964
<b>= Utilidad bruta</b>		<b>5 124</b>	<b>5 663</b>	<b>6 236</b>
- Gastos generales y administrativos		-304	-328	-360
- Otros gastos de funcionamiento		-183	-198	-217
- Gastos depreciación y amortización		-733	-792	-869
<b>= Utilidad operativa EBIT</b>		<b>3 905</b>	<b>4 345</b>	<b>4 789</b>
- Gastos por intereses		-318	-344	-377
+ Otros ingresos (gastos)		64	69	76
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		<b>3 651</b>	<b>4 070</b>	<b>4 488</b>
- Impuestos		-913	-1 018	-1 122
<b>= Utilidad neta</b>		<b>2 738</b>	<b>3 053</b>	<b>3 366</b>

**Tabla 41.** *Flujo de caja con plan estratégico (en millones US\$).*

(en millones US\$).	2022	2023	2024	2025
Ingresos		21 240	22 966	25 199
- Costo de ventas		-16 115	-17 303	-18 964
<b>= Utilidad bruta</b>		<b>5 124</b>	<b>5 663</b>	<b>6 236</b>
- Gastos generales y administrativos		-304	-328	-360
- Otros gastos de funcionamiento		-183	-198	-217
- Gastos depreciación y amortización		-733	-792	-869
<b>= Utilidad antes de depreciación e impuestos</b>			<b>3 905</b>	<b>4 345</b>
+ Depreciación y amortización		733	792	869
- Impuesto a la renta		-913	-1 018	-1 122
- Inversión	181			
<b>Flujo de caja con plan estratégico</b>	<b>181</b>	<b>3 725</b>	<b>4 120</b>	<b>4 537</b>

### 7.5.6 Determinación del COK y WAAC

Para realizar la evaluación financiera se determinan el costo del capital (COK) y el costo promedio ponderado del capital (WACC).

El costo del capital (COK) es 12.83 % y se detalla su cálculo en la Tabla 42. Los componentes para el cálculo se determinan considerando la tasa de rendimiento de los bonos del Tesoro de Estados Unidos ( $R_f$ ), la tasa de rendimiento esperada de la cartera de mercado ( $R_m$ ) y el riesgo sistemático de las acciones ordinarias de Starbucks ( $\beta$ ).

La proporción asumida de capital propio es 60 % y la proporción de deuda es 40 %, la tasa de impuesto a la renta asumida es 25 %. El costo promedio ponderado del capital (WACC) es 8.68 %. Los componentes para su cálculo se detallan en la Tabla 43.

**Tabla 42.** *Componentes del costo de capital (COK).*

Componentes	Valor
Tasa de rendimiento de bonos del Tesoro de Estados Unidos ( $R_f$ )	4.86 %
Tasa de rendimiento esperada de la cartera de mercado ( $R_m$ )	13.52 %
Riesgo sistemático de las acciones ordinarias de Starbucks ( $\beta$ )	0.92
$COK = R_f + (R_m - R_f) * \beta$	12.83 %

Nota: Basado en Stock Analysis on Net, 2022.

**Tabla 43.** Componentes del costo promedio ponderado del capital (WACC).

Componentes	Valor
Proporción de capital propio	60 %
Proporción de deuda (préstamo)	40 %
COK (Ke)	12.83 %
Tasa de interés de créditos (Kd)	3.29 %
Tasa de impuesto a la renta (T)	25 %
WACC	8.68 %

### 7.5.7 Análisis de flujo de caja incremental

Se consideran los resultados del flujo de caja con y sin plan estratégico para realizar la evaluación financiera. En la Tabla 44 se presenta el flujo de caja incremental de los escenarios.

**Tabla 44.** Flujo de caja incremental (en millones US\$).

(en millones US\$).	2022	2023	2024	2025
Flujo de caja con plan estratégico	-181	3 725	4 120	4 537
Flujo de caja sin plan estratégico		3 778	4 025	4 253
<b>Flujo de caja incremental</b>	<b>-181</b>	<b>-53</b>	<b>95</b>	<b>284</b>

### 7.5.8 Cálculo del valor actual neto (VAN) y de la tasa interna de retorno (TIR)

Se tiene como resultado del flujo de caja incremental que el proyecto es viable con VAN y TIR económico de USD 66 millones y 21 % respectivamente. Considerando el supuesto de financiamiento del 40 % de la inversión, se tiene un VAN y TIR financiero de USD 73 millones y 27 % respectivamente. En la Tabla 45 se presentan los resultados descritos.

**Tabla 45.** VAN y TIR del flujo de caja incremental con plan estratégico.

	Económico	Financiero
VAN (en millones USD)	66	73
TIR	21 %	27 %

### 7.5.9 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se consideraron los tres escenarios pesimista, probable y optimista, como se muestra en la Tabla 46.

**Tabla 46.** *Análisis de sensibilidad.*

Escenarios	VAN		TIR	
	Económico	Económico	Financiero	Financiero
Optimista	\$ 132.45	32 %	\$ 139.59	42 %
Probable	\$ 66.17	21 %	\$ 73.31	27 %
Pesimista	<b>-\$ 112.00</b>	-20 %	<b>-\$ 104.86</b>	-28 %

## **CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA**

### **8.1 Mapa estratégico**

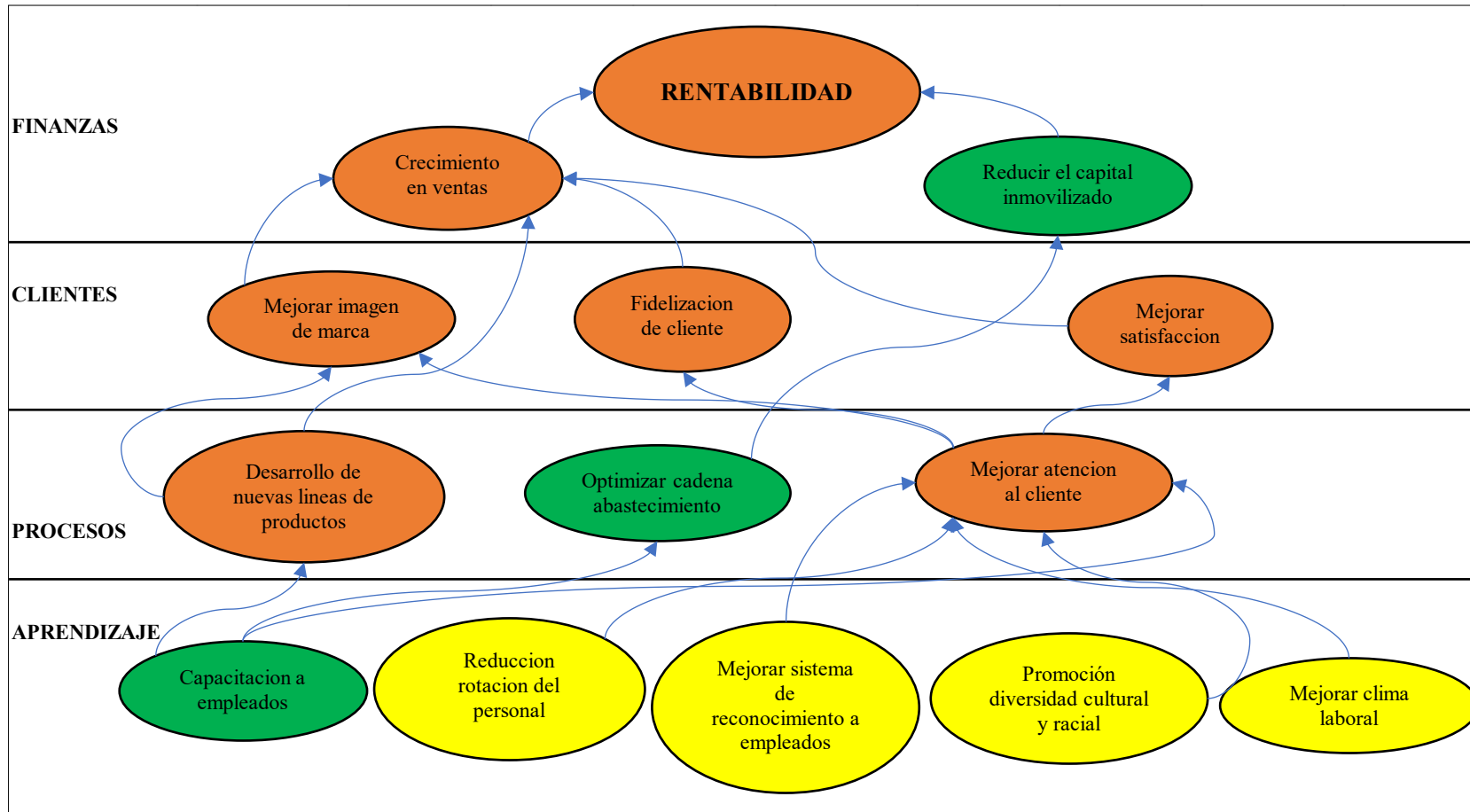
Kaplan y Norton (2011) definen *Balance Scorecard* como una herramienta o metodología que convierte la visión en acción, por medio de cuatro indicadores: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje.

En la Figura 6 se muestra el mapa estratégico de Starbucks. El indicador financiero señala el objetivo final perseguido por la empresa, la rentabilidad de la misma. Este es muy importante puesto que analiza a la empresa como generadora de ingresos. Desde el indicador Clientes, el plan estratégico se enfocará en mejorar la satisfacción y fidelización de clientes y mejora de marca. Los procesos Internos se enfocarán en el desarrollo de líneas de productos, optimización de la logística y mejorar la atención al cliente. Finalmente, el indicador Aprendizaje se enmarca en optimizar el clima laboral, promocionar la diversidad cultural y racial, y mejorar sistemas de reconocimientos y reestructuraciones salariales.

### **8.2 Definición de iniciativas e indicadores propuestos**

La importancia de este análisis radica en los objetivos de las diferentes áreas funcionales y sus indicadores, que permitan el monitoreo y aseguren el control total de los objetivos (Ver Tabla 47).

**Figura 6.** Mapa estratégico de Starbucks.



Nota. Basado en Kaplan y Norton, 2011.

**Tabla 47.** Cuadro de mando integral o balance score card (BSC).

Ítem	Objetivo	Indicador	2023	2024	2025
OBMK1	Incremento de las ventas.	% crecimiento de las ventas vs año anterior.	8	8	10
OBMK2	Incrementar los niveles de satisfacción de clientes.	Índice de satisfacción al cliente (ACSI).	80	80.5	81
OBMK3	Reducir la deserción de clientes.	% de deserción.	-	-	5
OBP1	Reducir los tiempos de atención a clientes.	% de reducción de tiempo de entrega.	3 %	4 %	5 %
OBP2	Incrementar la cantidad de proyectos innovadores.	Número de proyectos exitosos vs proyectos totales.	95 %	95 %	-
OBP3	Mejorar los tiempos de abastecimiento de materiales.	Tiempo en días de reposición de inventario.	64	62	60
OBRH1	Incrementar el porcentaje de contratación inclusiva (mujeres, BIPOC1, LGBTQ+2, discapacitados).	% del total.	20 %	25 %	30 %
OBRH2	Capacitación a los empleados de todas las áreas.	Cumplimiento del programa anual de capacitación.	98 %	98 %	98 %
OBRH3	Reclutar y seleccionar a los mejores talentos.	Resultado de Evaluación de desempeño	98 %	98 %	98 %
OBRH4	Reducir la rotación del personal.	índice de rotación del personal	1 %	1 %	1 %
OBRs1	Abrir 50 tiendas comunitarias a nivel nacional.	Nro. de ambientes comunitarios.	30	35	35
OBRs2	Reducir la huella de carbono, agua y desechos.	% reducción.	5 %	10 %	10 %
OBf1	Incrementar el margen operativo	% utilidad operativa respecto a ventas	18%	19%	19%
OBf2	Incrementar el % EBITDA	% EBITDA respecto a ventas	22%	22%	23%

## CONCLUSIONES

- Se desarrollaron los planes estratégicos en las áreas de Marketing, Recursos Humanos, Operaciones y Responsabilidad Social. Se obtuvo ingresos por las ventas del 5 % respecto de los ingresos por ventas sin plan estratégico en promedio a los años proyectados.
- El costo de oportunidad de capital (COK) es de 12.83 %, lo que muestra el beneficio positivo de invertir en el proyecto, referido a la rentabilidad de nuestro propio dinero y al aporte bancario.
- El VANE, de 66 (millones de USD), es menor que el VANF de 73 (millones de USD). Esto indica que la inversión sí producirá beneficios sobre la inversión inicial requerida, es decir, que habrá ganancia con la deuda adquirida.
- Se obtuvo una tasa interna de retorno (TIR), también llamada tasa de rendimiento anual, de 27 %, lo que evidencia la rentabilidad de la inversión y el potencial de crecimiento de la empresa Starbucks después de la implementación del proyecto propuesto.
- Se obtuvo un EBITDA de 22.5 % al cierre del año 2025, lo que corrobora que las decisiones en el desarrollo del plan estratégico son beneficiosas para la empresa.
- El desarrollo y la implementación del plan estratégico es viable y factible (TIR:27 % > WACC:8.68 %) porque genera un valor positivo suficiente que cubre el costo del capital y rentabiliza la empresa Starbucks para los años 2023, 2024 y 2025. Se han alcanzado los objetivos esperados de la compañía.

## RECOMENDACIONES

- En las propuestas funcionales es esencial investigar la eficiencia en costos, empleando datos específicos para cada línea de producto que se va a desarrollar, con el fin de optimizar procesos e implementar una estrategia efectiva de desarrollo y penetración en el mercado.
- Invertir constantemente en el recurso humano, ya que es esencial para proporcionar un servicio diferenciado y ofrecer la mejor experiencia a los clientes. Esto fomentará lealtad, lo que es imprescindible para asegurar la sostenibilidad de la ventaja competitiva.
- Trabajar estrategias inclusivas considerando las tendencias globales de equidad de género.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, J. (03 de marzo, 2022). *La guerra hace subir el precio de fertilizantes y hay temor en LatAm por faltantes*. Bloomberg Línea.  
<https://www.bloomberglinea.com/2022/03/03/la-guerra-hace-subir-el-precio-de-fertilizantes-y-hay-temor-en-latam-por-faltantes/>
- Barney, J. & Hesterly, W. (2020). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson Education.
- Bohlander, S. A. (2018). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Pearson Educación.
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Deres. (2022). *La RSE y Desarrollo Sostenible*. <https://deres.org.uy/la-rse-y-el-desarrollo-sostenible-2/>
- Eiglier, P. & Langeard, E. (1996). *Servucción, el marketing de servicios*. Ed. McGraw- Hill.
- Focus Economics. (2022). *Interest Rate in USA*. <https://www.focus-economics.com/country-indicator/united-states/interest-rate/>
- Franco, P. (2005). *Planes de Negocio: Una metodología alternativa*, Cuaderno de Trabajo. Apuntes de Estudio, 78. Universidad del Pacifico.
- Ghemawat, P. (2008). *Redefiniendo la globalización: la importancia de las diferencias en un mundo globalizado*. Deusto.
- Global System for Mobile Communications Association [GSMA]. (2019). *Espectro 5G. Posicion de politica publica de la GSMA*. <https://www.gsma.com/connectivity-for-good/spectrum/wp-content/uploads/2019/10/5G-Spectrum-Positions-SPA.pdf>
- Hax, A., & Majluf, N. (2008). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Ediciones Cránica SA.
- Heritage (2022). *Explore the Data, All Country Scores*. Index of Economic Freedom.  
<https://www.heritage.org/index/ranking>.

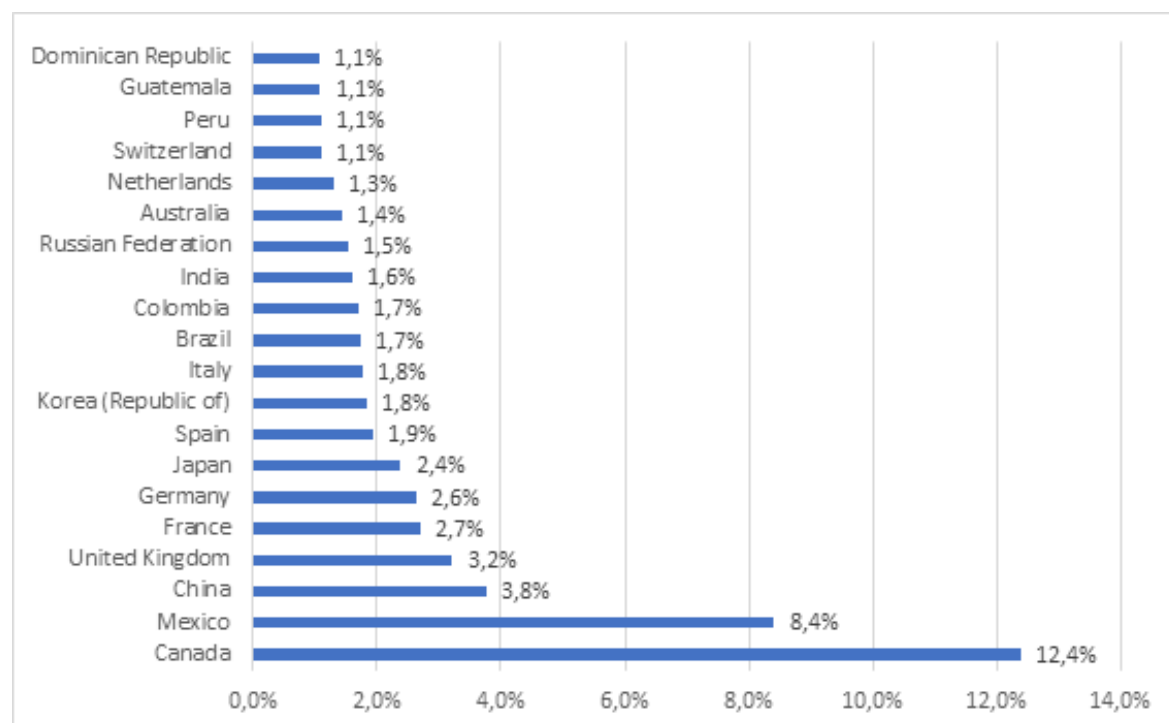
- Hunter, A.; Pérez, M. & Gitau, M. (20 de noviembre, 2021). *Acostúmbrate a tazas de café más caro... y no tan sabroso*. Bloomberg Línea.  
<https://www.bloomberglinea.com/2021/11/20/acostumbrate-a-tazas-de-cafe-mas-caroy-no-tan-sabroso/>
- IBISWorld. (2021). *Market size of the coffee and snack shop sector in the United State*.  
<https://www.ibisworld.com/industry-statistics/market-size/market-size-coffee-snack-shop-united-state/>.
- Innova Market Insights. (2023). *Food and Beverage Fiber Trends 2023: The Increasing Significance of Fiber and Consumer Demand*.  
<https://www.innovamarketinsights.com/trends/food-and-beverage-trends/>
- International Labour Organization. (2022). *Annual Report 2022*.  
<https://www.ilo.org/publications/annual-report-2022>
- International Energy Agency. (2021). *Crisis Energética Mundial*. IEA50.  
<https://www.iea.org/topics/global-energy-crisis?language=es>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2003). *Mapas estratégicos*. Ediciones Gestión.
- Koehn, N.; Mcnamara, K.; Khan, N. & Legris, E. (2014). *Starbucks Coffee Company: Transformación y Renovación*. [Caso LACC] 315-S04, june 2. [documento confidencial]. Harvard Business School.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Krajewski, L. J. (2013). *Administración de Operaciones: Procesos y Cadena de suministro*. Mexico, DF.: Pearson Education.
- Leonard N. Stern School of Business. (2019). *Globalization Explorer*.  
<https://globalization.stern.nyu.edu/cage?country=USA&indicator=mx>
- Madariaga, J.; Molina, E.; Rucci, G.; Ripani, L. & Vásquez, C. (2020). *Covid 19: Estrategias de adaptación en la economía de plataformas*. BID.  
<https://publications.iadb.org/es/covid-19-estrategias-de-adaptacion-en-la-economia-de-plataformas>

- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MINAGRI]. (octubre, 2021). *Boletín Café - Sierra y Selva Exportadora*.  
<https://repositorio.midagri.gob.pe/handle/20.500.13036/1509?locale=es>
- NASA. (2023). *NASA says 2022 Fifth Warmest Year on Record, Warming Trend Continues*. Global Climate Change. <https://climate.nasa.gov/news/3246/nasa-says-2022-fifth-warmest-year-on-record-warming-trend-continues/>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School Review: Reimpresión R0801E-E. [https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Porter, M. & Kramer, R. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review. Reimpresión R1101C-E.  
[https://www.academia.edu/2917863/La\\_creaci%C3%B3n\\_de\\_valor\\_compartido](https://www.academia.edu/2917863/La_creaci%C3%B3n_de_valor_compartido)
- Schwalb, M. M., & Malca, O. (2008). *Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Sherman, H., Rowley, D. J., & Armandi, B. R. (2007). *Developing a strategic profile: the pre-planning*. Obtenido de  
[https://www.researchgate.net/publication/235285166\\_Developing\\_a\\_strategic\\_profile\\_the\\_pre-planning\\_phase\\_of\\_strategic\\_management](https://www.researchgate.net/publication/235285166_Developing_a_strategic_profile_the_pre-planning_phase_of_strategic_management)
- S & P Global Market Intelligence. (2022). *The Big Picture 2023, Economics & Country Risk Outlook*. [https://cdn.ihsmarket.com/www/pdf/1122/Big-Picture\\_ECR\\_D5\\_2.pdf](https://cdn.ihsmarket.com/www/pdf/1122/Big-Picture_ECR_D5_2.pdf)
- Starbucks. (2019). *Starbucks, Company profile*.  
<https://stories.starbucks.com/uploads/2019/03/AboutUs-Company-Profile-3.18.19.pdf>
- Starbucks. (2021). *Memoria anual*. <https://investor.starbucks.com/financials/annual-reports/default.aspx>.
- Starbucks. (2022). *Starbucks Stories & News*. <https://stories.starbucks.com/stories/2023/a-new-mission-for-starbucks/>

- Starbucks Corporation SBUX. (2022). NASDAQ: SBUX · Real-Time Price · USD. Stock Analysis. <https://stockanalysis.com/stocks/sbux/>
- Statista. (2021a). *The Statista Country Report United States*.  
<https://www.statista.com/study/48356/united-states/>
- Statista. (2021b). *U.S. population: Which types of organic foods do you use most often?*.  
<https://www.statista.com/statistics/281201/us-households-types-of-organic-foods-consumed/>
- Trading Economics. (2020). *United States Credit Rating*.  
<https://tradingeconomics.com/united-states/rating>
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2022). *Consumer Price Index*. Obtenido de Monthly Labor Review: <https://www.bls.gov/opub/mlr/2022/>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID/Peru/Mype competitiva.
- World Bank. (2021). *The Worldwide Governance Indicators*.  
<https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>.
- World Economic Forum, (2022). *Annual Report 2021-2022*. Obtenido de <https://www.weforum.org/publications/annual-report-2021-2022/>
- World Bank Group. (2022, june). *Global Economic Prospects*.  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/37224/9781464818431.pdf>
- World Trade Organization. (2023). *One year of war in Ukraine Assessing the impact on global trade and development*.  
[https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/oneyukr\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/oneyukr_e.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 1. Oportunidades de mercado en base al Modelo Cage.



Nota. Basado en (CAGE Comparator – NYU Stern Globalization Explorer, 2019).

### Anexo 2. Análisis de aspectos internos del área de marketing y ventas de la empresa Starbucks.

Aspectos	Situación actual	Calificación
Marca destacada y líder a nivel mundial	La empresa invierte en desarrollo de productos de calidad superior y un alto nivel de servicio al cliente que en marketing agresivo.	Fortaleza
Condiciones óptimas de ventas	Las ventas comerciales de los productos se desarrollan a través de plataformas online y a través de las tiendas físicas, con una cobertura mundial.	Fortaleza
Investigación de las nuevas tendencias de mercado.	Starbucks siempre a la vanguardia del gusto del cliente, ofrece nuevos productos que parten de una exhaustiva investigación de mercado.	Fortaleza
Promociones y publicidad que reflejan el querer y sentir de los clientes	El enfoque siempre es directo hacia los clientes y la información a promocionar se recopila directamente de ellos por medio de encuestas.	Fortaleza

**Anexo 3.** *Análisis de aspectos internos del personal de contacto de la empresa Starbucks.*

<b>Aspectos</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Calificación</b>
Capacitación adecuada del personal.	En Starbucks se desarrolla un adecuado sistema de capacitación constante a todos los empleados a nivel mundial como parte del protocolo interno.	Fortaleza
Desarrollo de cartera de clientes.	La captación del cliente se da por medio de la percepción de sentidos, siendo el más predominante el sentido del olfato, atrayendo al cliente a través del «olor del café».	Fortaleza

**Anexo 4.** *Análisis de aspectos internos del soporte físico y habilidades de la empresa Starbucks.*

<b>Aspectos</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Calificación</b>
Infraestructura óptima y estandarizada a nivel mundial	La tecnología empleada en las diferentes tiendas de Starbucks es la óptima y la variación sólo se produce por un efecto cultural.	Fortaleza
Gestión adecuada de recursos	Las diferentes implementaciones tecnológicas o de mejora continua, son debidamente planeadas por expertos en el ámbito.	Fortaleza
Capacitación y Estandarización de conocimientos	Capacitación constante al personal que le ayude a desarrollar habilidades como la preparación, atención al cliente, cobro, limpieza del local e incluso la cata de café con los clientes.	Fortaleza
Desarrollo de producto de primera calidad «Café»	La empresa se caracteriza por la comercialización de café de alta calidad, para lo cual invierte de manera sostenible en apoyo al agricultor, en campos cafetaleros de todo el mundo.	Fortaleza

**Anexo 5.** *Análisis de aspectos internos de prestación de la empresa Starbucks.*

<b>Aspectos</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Calificación</b>
Apertura de cartera de productos	La empresa ofrece, además de café, productos diversos como el Frappuccino entre otros, además de bocaditos adicionales que acompañan cualquier bebida, para gusto del cliente.	Fortaleza
Ambientes agradables que evocan un sentimiento	La experiencia Starbucks va más allá que el simple hecho de tomar un refresco o un café, evoca un sentimiento.	Fortaleza
Desarrollo de la experiencia que debe sentir un cliente cuando ingresa a tienda	Parte del servicio es ofrecer numerosas promociones que satisfagan el corazón del cliente, ya sean vasos con diseños diversos, termos, cafés empacados, tarjetas promocionales, entre otros.	Fortaleza

**Anexo 6.** *Análisis de aspectos internos de clientes de la empresa Starbucks.*

<b>Aspectos</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Calificación</b>
Fidelización de clientes internos (Baristas)	La empresa brinda capacitación constante, además ofrece un programa de asistencia al empleado, horarios flexibles y descuentos.	Fortaleza
Diseño de tienda orientado al cliente	Tiendas con free Wifi, adecuadas a las diferentes culturas de cada país, para brindar un mejor servicio.	Fortaleza
Encuesta dirigida a la satisfacción del cliente	Algunas encuestas son manejadas de manera presencial y otras online.	Fortaleza
Fidelización de clientes externos	Se mide el crecimiento de manera porcentual la cantidad de clientes/mes/año, tanto nuevos como fidelización de antiguos.	Fortaleza

**Anexo 7.** *Análisis de aspectos internos de otros clientes de la empresa Starbucks.*

<b>Aspectos</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Calificación</b>
Estructuras planeadas para la optimización del servicio	La estructura y el soporte laboral ofrecido brindan la experiencia enriquecedora que quiere ofrecer la marca.	Fortaleza
Desarrollo de nuevos servicios distintos al establecido	Si desenfocamos la prioridad de Starbucks, nos vamos a topar con lo sucedido en el año 2007, en donde se priorizaron objetivos de crecimiento físico en lugar de satisfacción al cliente, lo cual repercute en la rentabilidad de la empresa.	Amenaza

**Anexo 8.** *Análisis de aspectos internos de la dirección general y recursos humanos, infraestructura y ambiente, organización interna y tecnología, y abastecimiento.*

<b>Aspectos</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Calificación</b>
Contratación de personal directivo altamente capacitado	Para el buen desempeño y la propuesta de estrategias innovadoras se requiere de personal altamente capacitado, Starbucks no escatima costos en la capacitación constante, llegando a ser una de las empresas con mejor clima laboral.	Fortaleza
Capacitación intensiva a todo el personal	Actualmente la empresa ofrece capacitaciones constantes con el fin de optimizar estrategias, atención al cliente y optimización de recursos, entre otros.	Fortaleza
Pago de prestaciones laborales de acuerdo al país en el que se encuentra.	El pago de prestaciones por servicio es de acuerdo a ley (salarios y seguro social). La empresa es socialmente responsable con todos sus trabajadores, mostrando un gobierno corporativo con responsabilidad social empresarial.	Fortaleza
Rotación de personal administrativo y de tienda.	Los despidos masivos se realizaron en dos oportunidades porque atentaban contra el crecimiento de la empresa.	Amenaza
Respaldo financiero y capital de trabajo	El respaldo financiero del que goza Starbucks, lo lleva a la capacidad de poder apoyar y desarrollar cualquier tipo de proyecto, previo a una evaluación exhaustiva por parte de expertos.	Fortaleza
Calidad de los productos y servicios ofrecidos	La venta personalizada directa ofrece la oportunidad, de resaltar la propuesta de valor del producto Starbucks. El control de los insumos (café u otros), asegura la calidad final.	Fortaleza
Manejo adecuado de la logística integral	En la actualidad la cadena de suministro se controla y maneja online y es automatizada.	Fortaleza
Desarrollo óptimo de la tecnología	Desarrollo de diferentes softwares que acompañan el correcto desarrollo de los procesos. Automatización de equipos. Desarrollo de Apps inteligentes.	Fortaleza
Desarrollo de mejora continua	Los constantes proyectos de mejora continua otorgan a Starbucks el liderazgo en el sector.	Fortaleza
Proveedores grandes y pequeños.	Los insumos de alta calidad, deben abastecer constantemente las tiendas a tiempo y en la cantidad solicitada.	Fortaleza
Negociaciones con proveedores son sólidas y estables.	Estas relaciones suelen ser de largo plazo, parte del contrato estipula sanciones, en caso existiera desabastecimiento. Los proveedores podrían ser grandes o pequeños.	Fortaleza

Anexo 9. Matriz FODA.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Soporte y apoyo en la producción de café de alta calidad.	1	Desvalorización organizacional por realineamiento en los equipos de trabajo.
2	Constante innovación e inversión en tecnología.	2	Falta de estandarización para control a los proveedores.
3	Marca de renombre mundial.	3	La rentabilidad está sujeta a la variación del precio del café.
4	Presencia global con tiendas ubicadas estratégicamente.	4	Productos que pueden ser imitados con facilidad (bebidas de café y alimentos).
5	Capacitaciones permanentes a empleados.		
6	Gestión de servicio al cliente.		
7	Alta capacidad financiera.		
8	Cadena de suministro optima y automatizada.		
9	Gestión de desarrollo I+D de productos.		
10	Creación y desarrollo de la experiencia Starbucks.		
11	Buenas prácticas de gobierno corporativo, código de ética y RSE.		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS DO	
1	Estable estado de derecho de EE. UU., respeto hacia los contratos y derecho a la propiedad.	<b>FO1.</b> Desarrollo de programas de fidelización en clientes asiduos (O7,F3,F6,F9).	<b>DO1.</b> Desarrollar programas que optimicen los costos a fin de tener precios más competitivos (O2,O8,D3).
2	Estable calidad regulatoria de EE. UU., políticas y normas promueven desarrollo del sector privado.	<b>FO2.</b> Innovación de nuevos productos para incrementar clientes y ventas (O7, F6,F9).	<b>DO2.</b> Contratación de empresa que controle los estándares de calidad de los suministros (O8,D2).
3	Libertad laboral en EE. UU.	<b>FO3.</b> Mantener el ambiente y las condiciones óptimas que ofrezcan la máxima comodidad al cliente (O9,F5,F6,F10).	<b>DO3.</b> Desarrollar programas estandarizados de aseguramiento de la calidad para todos los procesos de abastecimiento del café (O8, D2).
4	Crecimiento económico de EE. UU., economía más grande del mundo.	<b>FO4.</b> Incrementar programas que garanticen la cultura <i>Green</i> y las mejoras medioambientales (O7,F10).	<b>DO4.</b> Trabajar beneficios sustentables y exclusivos para los trabajadores incrementando la identificación con la empresa (O4, D1).
5	Calificación de riesgo de crédito AAA de EE. UU.	<b>FO5.</b> Desarrollar productos orgánicos con el fin de atraer mayor cantidad de clientes en tiendas (O7,F9).	<b>DO5.</b> Trabajar alternativas consensuadas con el personal, que nos ayuden a mostrar a la empresa como un buen lugar de trabajo (O3, D1).
6	Disminución de la tasa de desempleo de EE. UU.	<b>FO6.</b> Adquisición de tiendas licenciadas que generen mayor rentabilidad en la empresa (O1,O2,O3, O4,O7, F7).	
7	Incremento en consumo de productos orgánicos.	<b>FO7.</b> Adquirir nuevas cafeterías propias para desarrollo de marca (O1,O2,O3,F7).	
8	Transformación digital en crecimiento.	<b>FO8.</b> Buscar nuevos mercados y nuevos clientes (O4,O7,F3).	
9	Crecimiento del uso de la tecnología 5G.	<b>FO9.</b> Continuar capacitando al personal, ofreciendo desarrollo constante para retención del talento (O3,F11).	
AMENAZAS		ESTRATEGIA FA	
1	Disminución de la estabilidad política de EE. UU., menor percepción de buen gobierno.	<b>FA1.</b> Preparar programas que garanticen el servicio de calidad que se ofrece en todas las tiendas de Starbucks a nivel mundial (A5, A6, A7, F8).	<b>DA1.</b> Desarrollar tecnologías para el uso de energías renovables (A7,A9,D3).
2	Conflicto entre Ucrania y Rusia, crecimiento de las tensiones políticas entre Estados Unidos y Rusia.	<b>FA2.</b> Monitoreo constante de encuestas virtuales para desarrollo de nuevos productos (A8,F6,F7).	<b>DA2.</b> Brindar mejoras y beneficios a los trabajadores para mejorar el clima laboral y a la vez mitigar el efecto de un posible incremento de precios (A3, D1).
3	Inflación en EEUU ha llegado a su punto más alto en 39 años, trayectoria al alza.		
4	Alza de los tipos de interés, incremento de la tasa de referencia de EE.UU.		
5	Impacto de La Niña en la producción de café, crecientes fenómenos climáticos.		
6	Incremento del precio de los fertilizantes.		
7	Cambios climáticos amenazan la agricultura, creciente calentamiento global.		
8	Crecimiento mundial se desacelera hasta 2023.		
9	Crisis energética mundial.		

Nota. Basado en David (2017).

**Anexo 10.** *Alineamiento de estrategias con los objetivos.*

N°	Estrategia/ Objetivo	Rentabilidad	Crecimiento		Sostenibilidad
		Incrementar el EBITDA	Incrementar los ingresos	Incrementar la cantidad de tiendas	Aumentar el valor de la marca Starbucks a través del precio por acción
1	(O7, F3, F6, F9) Desarrollo de programas de fidelización en clientes asiduos.				✓
2	(O7, F6, F9) Innovación de nuevos productos para incrementar clientes y ventas.	✓	✓	✓	
3	(O9, F5, F6, F10) Mantener el ambiente y las condiciones óptimas que ofrezcan la máxima comodidad al cliente.				✓
4	(O7, F10) Incrementar programas que garanticen la cultura Green y las mejoras medioambientales.				✓
5	(O7, F9) Desarrollar productos orgánicos con el fin de atraer mayor cantidad de clientes en tiendas.	✓	✓	✓	
6	(O1, O2, O3, O4, O7, F7) Adquisición de tiendas licenciadas que generen mayor rentabilidad en la empresa.	✓	✓	✓	✓
7	(O1, O2, O3, F7) Adquirir nuevas cafeterías propias para desarrollo de marca.	✓	✓	✓	✓
8	(O4, O7, F3) Buscar nuevos mercados y nuevos clientes.	✓	✓	✓	
9	(A5, A6, A7) Preparar programas que garanticen el servicio de calidad que se ofrece en	✓	✓	✓	

	F8)	todas las tiendas de Starbucks a nivel mundial.				
10	(A8, F6, F7)	Monitoreo constante de encuestas virtuales para desarrollo de nuevos productos.			✓	✓
11	(O2, O8, D3)	Desarrollar programas que optimicen los costos a fin de tener precios más competitivos.	✓	✓		
12	(O8, D2)	Contratación de empresa que controle los estándares de calidad de los suministros.				✓
13	(O8, D2)	Desarrollar programas estandarizados de aseguramiento de la calidad para todos los procesos de abastecimiento del café.				✓
14	(A7, A9, D3)	Desarrollar tecnologías para el uso de energías renovables.	✓	✓		✓

**Anexo 11. Encuesta de mercado a clientes residentes en Estados Unidos.**

**Market Research**

**Market Research**

The objective of this survey is to collect information that will support the development of new products of the Starbucks Corporation.

IMPORTANT: This survey is anonymous and the information will be used only for research purposes.

1. Gender

- M
- F
- Other

2. Age

- Under 18
- 18-27
- 28-44
- 45+

3. **SUPER FOOD VEGETABLES**

You would be willing to consume a cold vegetable-based smoothie, with ice and vegetable or animal milk, in different glass sizes, from 12 ounces, 16 ounces or 20 ounces.

- Yes
- No

4. If you tried the new smoothie (presented in the previous question), what would be the vegetable you would choose?

- Ginger
- Tomato
- Spinach
- Basil
- Carrot
- Beet

5. On a scale of 1 to 10, indicate the degree of intensity of your likely purchase.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

6. How many times a week would you buy it?

- 1
- 2
- 3
- 4
- +5

7. How many units would you consume each time you would go shopping?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

8. How much would you be willing to pay for a large 16-ounce glass?

- \$3.50-\$3.80
- \$3.81-\$4.00
- \$4.01-\$4.25
- \$4.26-\$4.50
- + \$4.51

9. **SUPER FOOD CEREALS**

You'd be willing to consume a cold or cereal-based smoothie, with ice and vegetable or animal milk, in different glass sizes, starting at 12 ounces, 16 ounces, or 20 ounces.

- Yes
- No

10. If you tried the new cold smoothie (presented in the previous question), what would be the cereal you would choose?

- Quinoa
- Corn
- Wheat
- Barley
- Rice
- Sorghum

11. On a scale of 1 to 10, indicate the degree of intensity of your likely purchase

- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
-

- 7
- 8
- 9
- 10

12. How many times a week would you buy it?

- 1
- 2
- 3
- 4
- +5

13. How many units would you consume each time you would go shopping?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

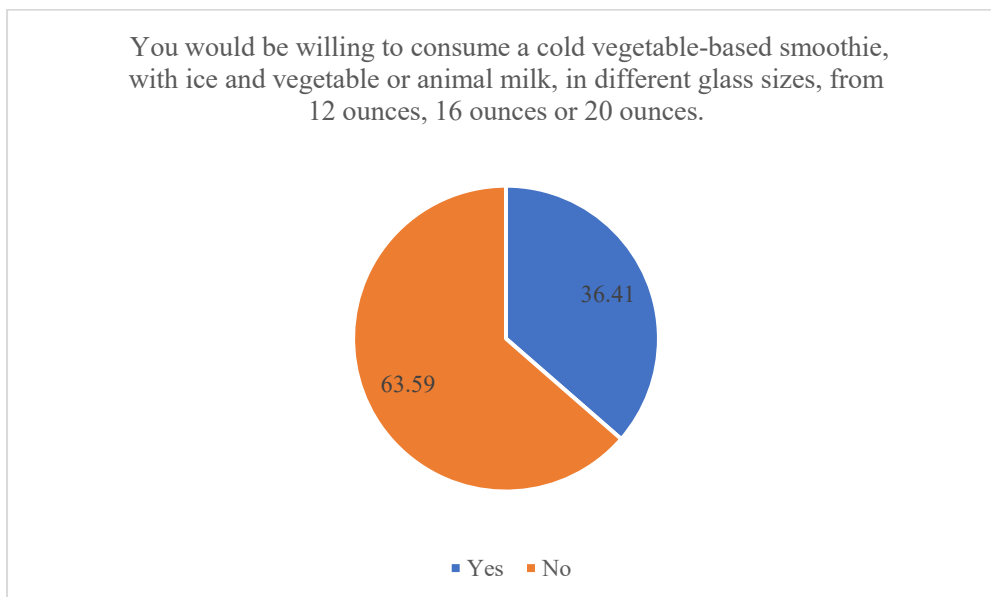
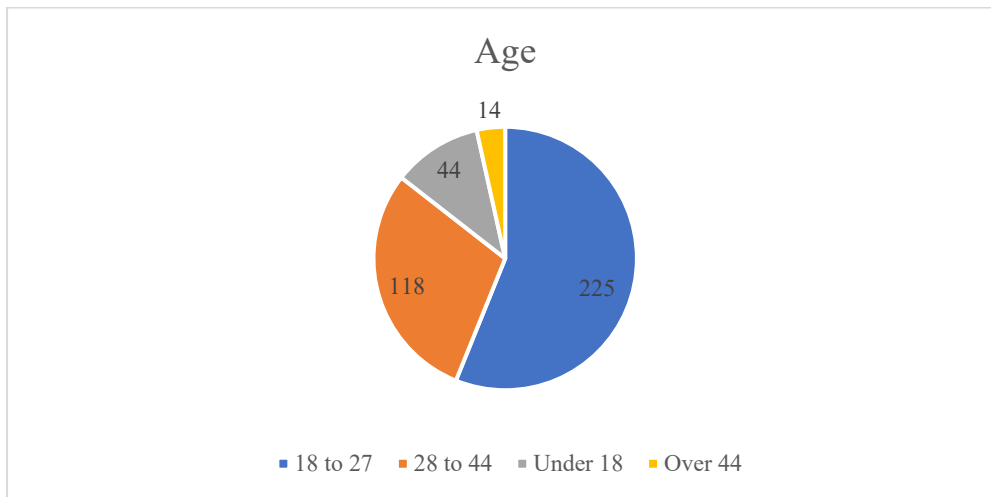
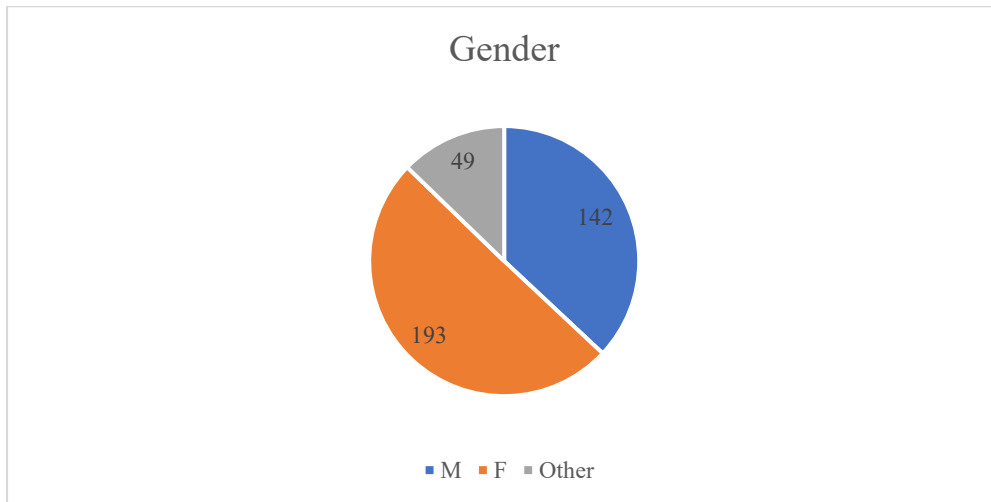
14. How much would you be willing to pay for a large 16-ounce glass?

- \$4.01-\$4.25
- \$4.26-\$4.50
- \$4.51-\$4.85
- \$4.86-\$5.00
- \$5.01-\$5.25

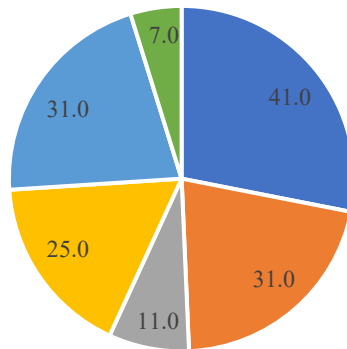
Con la tecnología de  
 **SurveyMonkey**  
Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).

[Aviso de privacidad](#) y [Aviso de cookies](#)

**Anexo 12. Resultado de las encuestas realizadas en Estados Unidos 2022.**

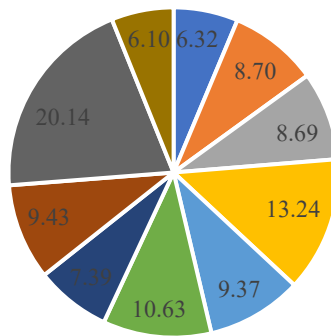


If you tried the new smoothie (presented in the previous question), what would be the vegetable you would choose?



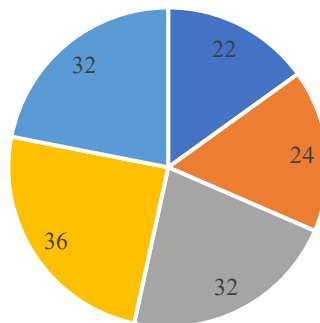
■ Ginger ■ Tomato ■ Basil ■ Carrot ■ Spinach ■ Beet

On a scale of 1 to 10, indicate the degree of intensity of your likely purchase.



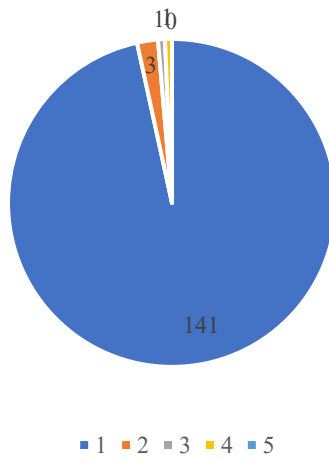
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10

How many times a week would you buy it?

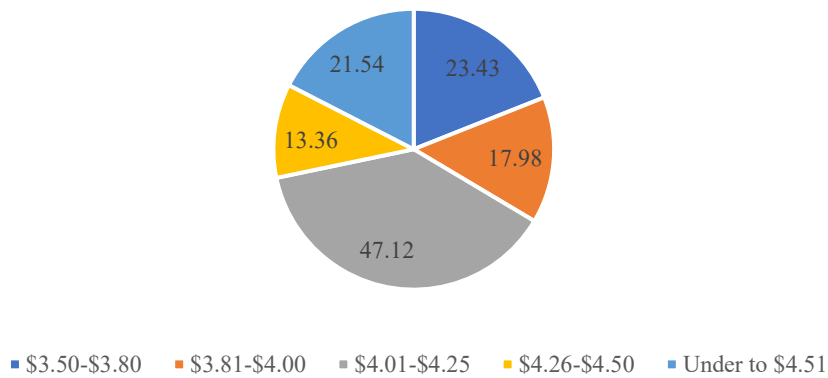


■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

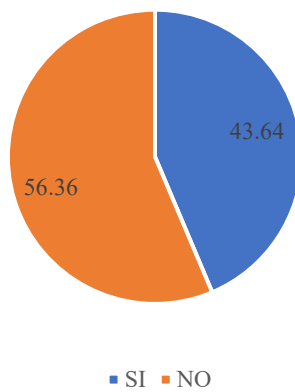
How many units, would you consume each time you would go shopping?



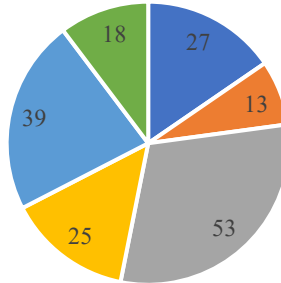
How much would you be willing to pay for a large 16-ounce glass?



You'd be willing to consume a color cereal-based smoothie, with ice and vegetable or animal milk, in different glass sizes, starting at 12 ounces, 16 ounces, or 20 ounces.

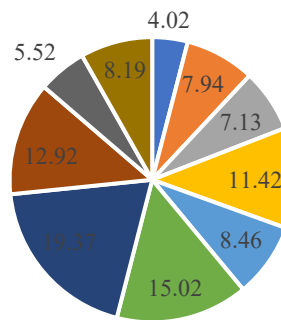


If you tried the new cold smoothie (presented in the previous question), what would be the cereal you would choose?



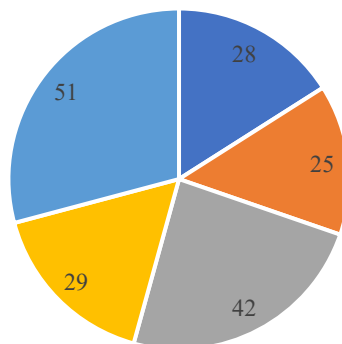
■ Quinoa ■ Corn ■ Wheat ■ Barley ■ Rice ■ Sorghum

On a scale of 1 to 10, indicate the degree of intensity of your likely purchase



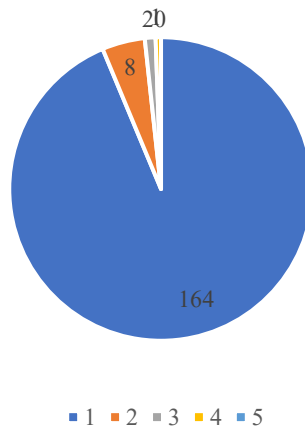
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ 10

How many times a week would you buy it

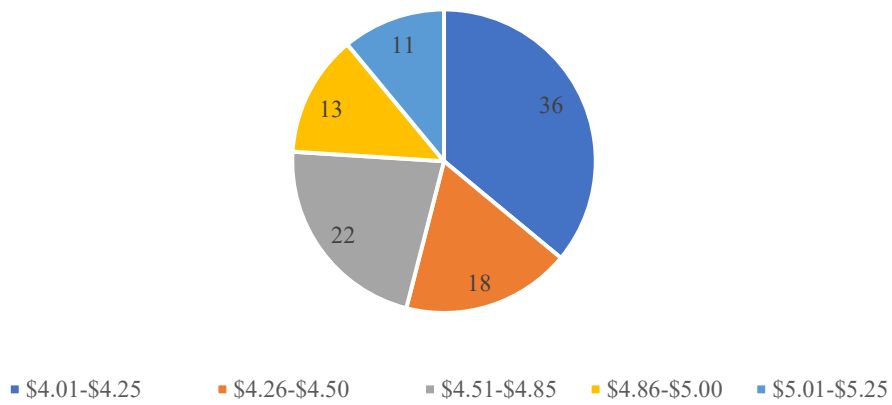


■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

How many units would you consume each time you would go shopping?



How much would you be willing to pay for a large 16-ounce glass?



**Anexo 13. Determinación de ingresos de Starbucks para Estados Unidos y proyección de ventas sin plan estratégico.**

Para determinar los ingresos de Estados Unidos se realizan las siguientes consideraciones basadas en los resultados del 2021 de la Memoria Anual de Starbucks. El 70 % de los ingresos de Starbucks Corporation se concentra entre los mercados de Estados Unidos y Canadá, los cuales son llamados Norteamérica (ver Tabla 13.1). Para conocer los ingresos por mercado, se toma en cuenta la cantidad de tiendas por mercado detallados en la Tabla 13.2, y luego se determinan los ingresos en millones de US\$ por mercado en la Tabla 13.3. Finalmente, se tiene que los ingresos de Estados Unidos representan el 91 % y 9 % para Canadá, del total de las ventas de Norteamérica (Starbucks, 2021).

1. Ingresos reales de Starbucks, año 2021 (en millones US\$).

	<b>Norteamérica</b>	<b>Internacional</b>	<b>Desarrollo Canal</b>	<b>Corporativo</b>
Tiendas operadas por la empresa	18 737	5 870	0	0
Tiendas con licencia	1 702	981	0	0
Otros	8	71	1 594	98
<b>Subtotal</b>	<b>20 448</b>	<b>6 922</b>	<b>1 594</b>	<b>98</b>
<b>Total</b>	<b>29 061</b>			

2. Número de tiendas Starbucks en Norte América (Estados Unidos y Canadá), año 2021.

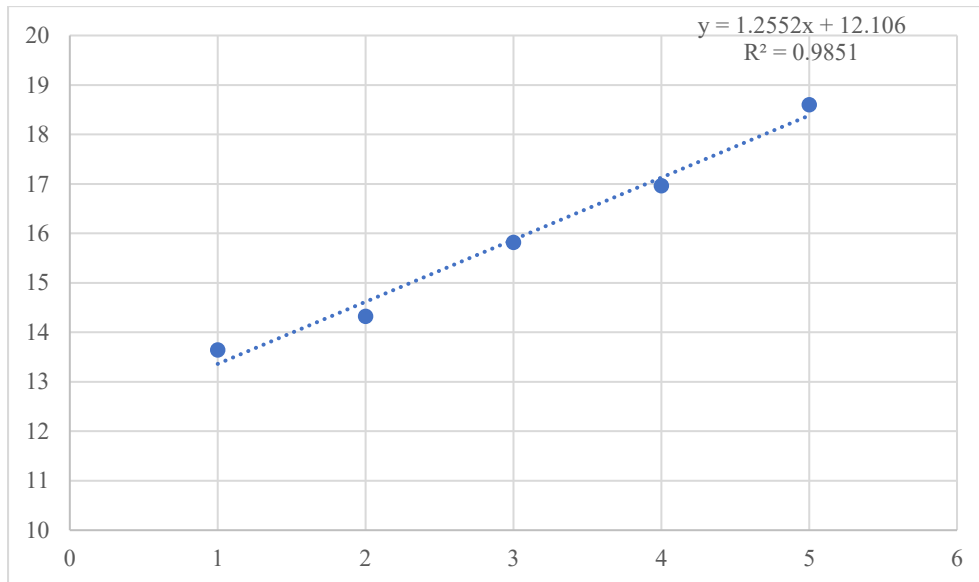
	<b>EE. UU.</b>	<b>Canadá</b>
Tiendas operadas por la empresa	8 947	908
Tiendas con licencia	6 497	468
Otro	6	
<b>Total tiendas</b>	<b>15 450</b>	<b>1 376</b>

3. Ingresos del mercado de Estados Unidos, año 2021 (en millones de US\$).

	<b>EE. UU.</b>	<b>Canadá</b>
Ingresos por tiendas operadas por la empresa	\$ 17 011	\$ 1 726
Ingresos por tiendas con licencia	\$ 1 588	\$ 114
Ingresos por otras tiendas	\$ 8	
<b>Total ingresos</b>	<b>\$ 18 607</b>	<b>\$ 1 841</b>
<b>% de ingresos</b>	<b>91 %</b>	<b>9 %</b>

Para realizar la proyección de ventas del año base (2022) y los tres años correspondientes al plan estratégico (del 2023 al 2025), se utiliza la proyección de mínimos cuadrados. Se toma como base las ventas de Starbucks para Estados Unidos.

#### 4. Regresión lineal de los periodos.



#### 5. Proyección de ventas sin plan estratégico basada en el método de los mínimos cuadrados.

Periodo	Año	Ingresos (millones US\$)
1	2022	19 638
2	2023	20 792
3	2024	22 148
4	2025	23 403

**Anexo 14.** *Proyección de ventas de Starbucks para Estados Unidos con plan estratégico.*

La proyección de ventas con plan estratégico considera los incrementos de ventas por las acciones de los planes funcionales. También se considera que las acciones en conjunto generan un incremento de 5 % sobre las ventas sin plan estratégico. El detalle se presenta a continuación.

1. Proyección de ventas con plan estratégico (millones US\$).

	2022	2023	2024	2025
Ingresos por acciones de MKT		409 028	761 207	782 619
Ingresos por acciones de RSE		38 000	57 000	95 000
Incremento de ventas			0	918 646
Ingresos sin plan	20 792 732	22 148 000	23 403 000	
<b>Ingresos con plan</b>	<b>21 239 760</b>	<b>22 966 138</b>	<b>25 199 395</b>	

## **Nota Biográfica**

### **Vanessa Magaly Sierra Lara**

Cuenta con 10 años de experiencia profesional liderando áreas de finanzas y administración en negocios ambientales, mineros, industriales, agropecuario e infraestructura, tanto en empresas familiar como multinacionales. Es Ingeniera Industrial de la Universidad de San Martín de Porres, y ha seguido otros estudios como Diplomado en Finanzas Corporativas, Especialización en Gestión Pública y Sumillería profesional.

### **Carol Cano Yacupoma**

Líder multifuncional con experiencia en desarrollo de negocios en los sectores textil, construcción, calidad y medio ambiente. Con demostrada capacidad en la planificación estratégica, gestión de equipos y relación con clientes, además de la optimización de rentabilidad y operaciones. Comprometido con la responsabilidad social, ha trabajado en proyectos que apoyan a mujeres y familias de bajos recursos, generando un impacto positivo en la comunidad.

Académicamente, cuenta con un Máster en Negocios Internacionales y Gestión Comercial de la Universitat de Barcelona y grado de Ingeniera Pesquera de la Universidad Nacional Agraria La Molina.

### **Efrain Zegarra Ramirez**

Nació el 18 de julio de 1977, 3°ero de cinco hermanos.

Ingeniero de Sistemas de la Universidad Tecnológica del Perú, con 27 años de experiencia en Operaciones y Logística en grandes empresas de diferentes rubros.

Experto en Lean manufacturing, con diversas especializaciones en Supply Chain Management.

Padre de tres hijos con aficiones deportivas como el futbol y la natación. Le gusta compartir en familia y amigos.