



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA STARBUCKS PERÚ  
2024 - 2026”**

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

**Presentado por  
Maria del Milagro Zegarra Lei**

**Asesor: Wilfredo Jesús Lafosse Quintana**  
**[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)**

**Lima, diciembre 2024**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **Wilfredo Lafosse Quintana**, deja constancia que el trabajo de investigación titulado “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA STARBUCKS PERÚ 2024 – 2026**”

presentado por: **Maria del Milagro Zegarra Lei**

para optar al Grado de Magister en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el **21 de agosto 2024**, dando el siguiente resultado:



Página 2 of 70 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega (msid): 112987688144

### 17% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

#### Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)
- Trabajos entregados

---

#### Fuentes principales

**Wilfredo Lafosse Quintana**

ORCID 0000-0002-5348-9351

Agradezco a mi familia por todo su apoyo incondicional, para poder culminar mi tesis después de tanto tiempo transcurrido, lo cual definitivamente hizo que el reto fuese mayor. En especial a mi madre, que partió este 23 de diciembre del 2023, y que esperaba con mucho entusiasmo la culminación de la misma; estoy segura que desde arriba verá la sustentación de la misma.

Así mismo agradezco al profesor Wilfredo Jesús Lafosse Quintana, por su invaluable apoyo, orientación y paciencia, así como a la Universidad del Pacífico, por haberme dado la oportunidad de concluir este pendiente de vida, que fue una promesa hecha a mi padre en vida.

Maria del Milagro Zegarra Lei

## Resumen Ejecutivo

Starbucks Perú inició sus operaciones de retail hace dos décadas y desde entonces, ha logrado posicionarse en el mercado por sus productos personalizables y de gran calidad, así como por su acogedor ambiente.

El presente trabajo de investigación desarrolla un plan estratégico para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la compañía para el periodo 2024 - 2026, enfocándose principalmente en alinear los esfuerzos de las áreas funcionales a los objetivos estratégicos para potenciar el rendimiento económico.

En el desarrollo de este trabajo se han utilizado diferentes herramientas como análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL), análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, así como la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Para el periodo 2024 - 2026 se ha elegido la estrategia genérica de Enfoque en mejor valor: se atenderá un segmento del mercado definido dando un servicio altamente valorado a un precio razonable. De la misma manera, se implementará una estrategia de penetración de mercado con la finalidad de ingresar a nuevos mercados a través de nuevos productos y canales de atención.

En el plan de finanzas luego de definir que se necesitaba una inversión de S/.19'240,000, se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de lo que aportaría nuestra estrategia al valor de la empresa de US\$20,069,947, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 125%, en promedio anual en los años posteriores (a partir del 2024), producto de la inversión en nuevas tiendas y remodelaciones propuestas.

En resumen, el presente plan es rentable y sostenible en el tiempo, y pretende alinear las estrategias de las áreas funcionales, para crear un negocio más dinámico (optimización del proceso central), más accesible en cuanto a rapidez (digitalización del proceso de compra del cliente, más estabilidad en el recurso humano) y cobertura (más tiendas a nivel nacional, pero principalmente en Lima), pero que también potencie la marca en el mercado, agrandando aún más la distancia con respecto a sus más cercanos competidores (Juan Valdéz y Dunkin Donuts), reforzando una cultura de sostenibilidad (implementación de "Greener Stores" o tiendas verdes).

## ÍNDICE

<b>Índice de tablas</b> .....	vi
<b>Índice de figuras</b> .....	vii
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	iii
<b>CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL</b> .....	1
1.1 Consideraciones generales.....	1
1.2 Posicionamiento de la empresa .....	1
1.3 Breve resumen de la historia de la empresa .....	2
1.4 Situación actual de la empresa .....	2
1.5 Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	3
1.5.1 Modelo de negocio .....	3
1.6 Definición del problema.....	4
1.6.1 Enfoque y descripción de la solución prevista.....	4
1.6.2 Alcance y limitaciones de la investigación.....	4
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	5
2.1 Análisis del macroentorno .....	5
2.1.1 Entorno político .....	5
2.1.2 Entorno económico .....	6
2.1.3 Entorno social.....	7
2.1.4 Entorno tecnológico.....	8
2.1.5 Entorno ecológico.....	9
2.1.6 Entorno legal .....	10
2.2 Análisis del sector servicios/ restaurantes.....	11
2.2.1 Identificación y características del sector .....	11
2.2.2 Análisis del sector por medio de las cinco fuerzas de Porter .....	12
2.2.2.1. Poder de negociación de los proveedores .....	12
2.2.2.2. Poder de negociación de los clientes .....	13
2.2.2.3. Amenaza de nuevos competidores .....	14
2.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos .....	15
2.2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes .....	16
2.2.2.6. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter .....	17
2.2.3 Matriz EFE .....	18
2.2.4 Matriz del Perfil Competitivo.....	19

<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO</b> .....	21
3.1 Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT) .....	21
3.1.1 Administración y gerencia .....	21
3.1.2 Marketing, ventas e investigación de mercado .....	21
3.1.3 Operaciones y logística .....	22
3.1.4 Finanzas y contabilidad.....	23
3.1.5 Recursos Humanos y Cultura .....	23
3.1.6 Sistemas de información y comunicaciones.....	23
3.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo .....	24
3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	24
3.3 Matriz VRIO.....	25
3.4 Determinación de la estrategia genérica en base a sus ventajas competitivas.	26
<b>CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS</b> .....	27
4.1 Visión Starbucks Perú .....	27
4.2 Misión Starbucks Perú .....	27
4.3 Valores .....	27
4.4 Objetivos .....	27
4.4.1 Objetivo general .....	27
4.4.2 Objetivos estratégicos .....	28
<b>CAPÍTULO V. GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA</b> .....	30
5.1 Introducción.....	30
5.2 FODA cruzado.....	30
5.3 Matriz de estrategias versus objetivos estratégicos .....	31
5.4 Descripción de la estrategia seleccionada .....	32
5.4.1 Estrategia genérica .....	32
5.4.2 Estrategia de crecimiento.....	32
<b>CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y EL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL</b> .....	33
6.1 El Plan funcional de Marketing y Ventas .....	33
6.1.1 Objetivos .....	33
6.1.2 Estrategia de Segmentación .....	33
6.1.3 Posicionamiento .....	34
6.1.4 Las 4 P del Marketing.....	36
6.2 Plan Funcional de Operaciones .....	38
6.2.1 Objetivos .....	38
6.3 Plan funcional de Recursos Humanos .....	40
6.3.1 Estructura Organizativa.....	40

6.3.2 Objetivos .....	41
6.4 Plan de Responsabilidad Social Corporativo .....	44
6.4.1. Stakeholders .....	44
6.4.2 Objetivos de Responsabilidad Social Corporativa.....	45
6.5 Plan de Finanzas.....	47
6.5.1. Objetivo general .....	47
6.5.2. Datos.....	47
6.5.3 Monto de la inversión y la forma de financiamiento.....	47
6.5.4. Determinación del COK y WACC .....	48
6.5.5. Evaluación Financiera .....	48
6.5.6. Análisis de sensibilidad .....	54
6.5.7. Conclusiones del análisis de Finanzas.....	54
7. Evaluación y control de la estrategia.....	55
<b>8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>56</b>
8.1 Conclusiones.....	56
8.2 Recomendaciones.....	56
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>58</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 01:</b> Número de tiendas por ciudad a enero 2022 .....	2
<b>Tabla.02:</b> Modelo de negocio Canvas .....	3
<b>Tabla 03:</b> Análisis de las variables del entorno político .....	6
<b>Tabla 04:</b> Análisis de las variables del entorno económico .....	7
<b>Tabla 05:</b> Análisis de las variables del entorno social.....	8
<b>Tabla 06:</b> Análisis de las variables del entorno tecnológico.....	9
<b>Tabla 07:</b> Análisis de las variables del entorno ecológico.....	10
<b>Tabla 08:</b> Análisis de las variables del entorno legal .....	11
<b>Tabla 09:</b> Atractividad del sector en base al Poder de negociación de los proveedores .....	12
<b>Tabla 10:</b> Atractividad del sector en base al Poder de negociación de los clientes	13
<b>Tabla 11:</b> Atractividad del sector en base a la Amenaza de nuevos competidores	14
<b>Tabla 12:</b> Atractividad del sector en base a la Amenaza de productos sustitutos ..	15
<b>Tabla 13:</b> Atractividad del sector en base a la Rivalidad entre competidores.....	16
<b>Tabla 14:</b> Resumen de atractividad del sector.....	17
<b>Tabla 15:</b> Matriz EFE .....	19
<b>Tabla 16:</b> Matriz del Perfil Competitivo .....	20
<b>Tabla 17:</b> Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	24
<b>Tabla 18:</b> Matriz VRIO .....	26

<b>Tabla 19:</b> Proyección de EBITDA compañía/Ventas .....	28
<b>Tabla 20:</b> Proyección de Ventas .....	28
<b>Tabla 21:</b> Proyección de Satisfacción al Cliente .....	28
<b>Tabla 22:</b> Proyección de Satisfacción Laboral .....	29
<b>Tabla 23:</b> FODA Cruzado .....	30
<b>Tabla 24:</b> Matriz de estrategias versus objetivos estratégicos.....	31
<b>Tabla 25:</b> Crecimiento en ventas y Satisfacción del Cliente .....	33
<b>Tabla 26:</b> Variables claves de segmentación para Starbucks .....	33
<b>Tabla 27:</b> Evolución del Mix de Productos.....	36
<b>Tabla 28:</b> Precios comparativos 2023 - Categorías más vendidas.....	37
<b>Tabla 29:</b> Precios Starbucks proyectados para los próximos años .....	37
<b>Tabla 30:</b> Presupuesto de Marketing .....	38
<b>Tabla 31:</b> Crecimiento en IPLH (ítems por hora) y Crecimiento en PHT (transacciones en la media hora más alta de tráfico) .....	38
<b>Tabla 32:</b> Presupuesto de Operaciones .....	40
<b>Tabla 33:</b> Proyección %Satisfacción laboral y rotación .....	41
<b>Tabla 34:</b> Presupuesto de RRHH .....	43
<b>Tabla 35:</b> Definición y expectativas de los grupos de interés .....	44
<b>Tabla 36:</b> Percepción de Starbucks como ESR y Greener Stores.....	45
<b>Tabla 37:</b> Presupuesto de Sostenibilidad .....	46
<b>Tabla 38:</b> Margen de EBITDA compañía/Ventas.....	47
<b>Tabla 39:</b> Determinación del COK .....	48
<b>Tabla 40:</b> Determinación del WACC .....	48
<b>Tabla 41:</b> Estado de Resultados “sin” estrategia .....	49
<b>Tabla 42:</b> Estado de Resultados “con” estrategia .....	50
<b>Tabla 43:</b> Balance general “sin” estrategia .....	51
<b>Tabla 44:</b> Balance general “con” estrategia .....	52
<b>Tabla 45:</b> Estado de Flujo de fondos marginal proyectado.....	53
<b>Tabla 46:</b> VAN y TIR diferencial .....	54
<b>Tabla 47:</b> Análisis de sensibilidad.....	54
<b>Tabla 48:</b> Mapa Estratégico.....	55

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 01.</b> Posicionamiento de la marca .....	35
<b>Figura 02.</b> Proceso de servicio al cliente .....	39
<b>Figura 03.</b> El organigrama de Starbucks Perú.....	41

# **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA STARBUCKS PERÚ 2024 - 2026**

## **CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **1.1 Consideraciones generales**

Perú ha sido por muchos años considerado un país cafetalero, protagonista en la categoría de café orgánico como uno de los principales productores en el mundo.

Debido a la excelente calidad del grano que produce, las exportaciones de café peruano siguen al alza. El 2021 las exportaciones registraron US \$760 millones y para el 2022, se proyectaron US \$1,200 millones.

Así también, la tendencia de consumo de café en el Perú ha crecido de manera sostenida durante los últimos años. Solo durante el periodo de pandemia 2020 - 2021, el volumen de consumo de café en el Perú se incrementó en 5.6% (Euromonitor, 2021).

El consumo en cafeterías de especialidad se ha visto favorecido por consumidores dispuestos a incrementar el gasto por un producto único y de una calidad mejor. Estos atributos son usualmente relacionados a marcas globales.

### **1.2 Posicionamiento de la empresa**

Desde sus inicios en el 2013, Starbucks ha mantenido un crecimiento sostenido en el Perú, logrando más de 100 tiendas en Lima y en las principales ciudades del país. Hoy cuenta con más de 1400 colaboradores a nivel nacional y un plan de expansión que contempla incorporar aproximadamente 10 tiendas nuevas y remodelar otras 15 -20 en el 2023.

En el Perú, el consumo per cápita del café ha crecido significativamente en los últimos 15 años, pasando de 250 gramos a 1.4 kilos per cápita al año. Sin embargo, aún hay una gran expectativa que este volumen siga creciendo.

Según MIDAGRI, en países europeos, el consumo anual por persona oscila entre 10 y 12 kilos; mientras que, en Estados Unidos, el país de mayor consumo de café en el mundo, la ratio fluctúa entre 4 a 6 kilos por persona, por año.

### 1.3 Breve resumen de la historia de la empresa

Starbucks abrió su primera tienda en 1971, en Seattle, Estados Unidos. En sus inicios ofrecía café tostado, té y especias de todo el mundo para que sus clientes pudieran llevarlas a casa.

Diez años después, Howard Schultz conocería por primera vez la marca y quedaría cautivado desde su primer sorbo de café. Se unió a la compañía para transformarla y liderar su crecimiento para atender a millones de clientes en todo el mundo.

Starbucks inició sus operaciones en Perú en el año 2013, inaugurando la primera tienda de Sudamérica. Una semana después se abriría la segunda tienda de la región en Chile. Hoy la compañía cuenta con 110 tiendas en 10 ciudades del país.

### 1.4 Situación actual de la empresa

A la fecha, Starbucks tiene casi dos décadas en el Perú y más de 100 tiendas en las principales ciudades del país.

**Tabla 01.**

*Número de tiendas por ciudad a enero 2022.*

Ciudad	Número de tiendas
Lima	91
Provincias	19
<b>Total</b>	<b>110</b>

*Nota:* Elaboración propia

Para 2025, Starbucks Perú planea alcanzar 124 tiendas en 10 ciudades, apostando por acciones más sostenibles y manteniendo su filosofía de brindar experiencias centradas en sus clientes.

En cuanto a innovaciones, tiene pensado implementar diversos formatos de tienda e incluso nuevos Drive-Thru en carreteras. Además, está trabajando en una nueva estrategia de negocio para el canal de delivery e e-commerce que hoy ya representa el 30% del total de la venta.

## 1.5 Descripción y perfil estratégico de la empresa

Se describe la estrategia de integración vertical y se utiliza la herramienta Canvas para conocer el perfil estratégico de Starbucks, ya que el éxito de la marca se fundamenta principalmente en la integración vertical y su estrategia de servicio centrada en el cliente.

### 1.5.1 Modelo de negocio

**Tabla. 02**

*Modelo de negocio Canvas*

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Clientes
Agricultores Proveedores Fabricantes de equipos Franquicia (Corporación) Franquiciado (Socio local)	Marketing SCM Selección Entrenamiento  <b>RECURSOS CLAVE</b> Marca y producto Talento (perfil Starbucks) Tiendas (infraestructura) Red de distribución	Inspirar y nutrir el espíritu humano: Una persona, una taza de café y una comunidad a la vez  Producto único Servicio personalizado Calidad superior  <b>ADULTOS</b> • Símbolo de status  <b>JÓVENES EJECUTIVOS</b> • Ambiente “trendy” • Boost de energía diario  <b>NUEVA GENERACIÓN</b> Ambiente “trendy”	Vasos personalizados con nombres  Conexión durante el servicio (inicio)  Promociones especiales App móvil Loyalty cards  <b>Canales de Venta</b> Tienda física “Drive thru” Web y app Supermercados	Mercado de masas  45% Mujeres 55% Hombres  Entre 18 y 50 años  Nivel socioeconómico medio - alto  Les gusta la tecnología y la personalización  <b>ADULTOS</b> • De 45 a más • Representan 56% del negocio • Profesionales maduros • Clientes frecuentes • Momento de descanso en el día  <b>JÓVENES EJECUTIVOS</b> • Entre 26 - 44 años • Representan 42% del negocio • Tiempo de visita corto

				<b>NUEVA GENERACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 16 y 25 años</li> <li>• Representan 2% del negocio Starbucks como espacio para reunirse con amigos</li> </ul>
<b>Estructura de costos</b> Marketing Tiendas (inc. Mantenimiento) Proveedores Mano de obra Fee franquicia (regalías) Auditorías Costos fijos (alquiler, luz, agua etc.)			<b>Flujos de ingresos</b> Ventas de comida, bebidas y tarjetas de regalo Venta de merchandising	

*Nota:* Elaboración propia, tomado de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010)

## 1.6 Definición del problema

Starbucks Perú ha mantenido un crecimiento sostenido, desde su primera tienda hasta contar con 110 locales en 10 ciudades, con una venta mensual de aprox. S/.20 millones.

Si bien, en los últimos años, el crecimiento de la compañía ha sido muy positivo, y en el Perú sigue siendo muy rentable; hoy en día el reto es crecer mínimo en un 10% de tiendas y lograr cumplir el mayor desafío actual, que es adaptar el producto/servicio a los nuevos hábitos de consumo post pandémicos de sus clientes. Esto implica tener el producto con la misma calidad, pero de manera más rápida y de alcance mucho más accesible. El cliente quiere encontrar su producto “en el camino”.

### 1.6.1 Enfoque y descripción de la solución prevista

La solución propuesta se enfoca en desarrollar un **plan estratégico para el periodo 2024-2026** que involucre la participación del comité directivo, para así implementar acciones que permitan mejorar el rendimiento de la organización, y lograr la sostenibilidad del negocio, consolidando su posicionamiento diferenciado, ajustándose a los nuevos hábitos post pandémicos de su consumidor.

### 1.6.2 Alcance y limitaciones de la investigación

A partir de enero 2024 y hasta el 2026 se implementará el plan estratégico propuesto. La investigación se hará considerando la realidad empresarial del Perú. Sobre las limitaciones, obtener información puede representar una dificultad, debido a las políticas de confidencialidad de la empresa.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO**

### **2.1 Análisis del macroentorno**

La siguiente evaluación busca identificar las tendencias que representen oportunidades y amenazas para el objetivo del presente plan estratégico.

#### **2.1.1 Entorno político**

Perú viene atravesando hace varios años una grave incertidumbre política, que afecta de manera negativa las inversiones y reduce la oportunidad de crecimiento del PBI. En los últimos 5 años, Perú ha tenido 5 presidentes y en la actualidad, incluso la permanencia de la presidenta del gobierno por sucesión institucional no está garantizada. Además, su congreso cuenta con una aprobación del 7%. Este aspecto representa una amenaza.

Esta situación de vulnerabilidad ha generado manifestaciones y protestas que llevaron a la interrupción de 118 tramos de 21 carreteras a fines del 2022, dejando convulsionado el sur del Perú en la primera parte del 2023. Los esfuerzos de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional del Perú por obtener el orden público fracasaron, teniendo como consecuencia varios muertos.

Otro aspecto importante que considerar son los altos niveles de informalidad que evade el pago de impuestos. Además, los trabajadores del sector informal se encuentran en una situación vulnerable, con remuneraciones muy por debajo del mercado y con condiciones que ponen en riesgo su seguridad.

**Tabla 03***Análisis de las variables del entorno político*

<b>Tendencia</b>	<b>Cambios en la relación con los clientes y proveedores</b>	<b>Impacto probable</b>	<b>Oportunidad/ Amenaza</b>
Incertidumbre política	<b>Cliente:</b> Disminución de capacidad adquisitiva <b>Proveedores:</b> Aumento de costos	Incremento de gastos en insumos y seguridad  Disminución de consumo de producto	Amenaza
Altos niveles de informalidad	<b>Cliente:</b> Disminución de capacidad adquisitiva <b>Proveedores:</b> Aumento de costos	Incremento de costos	Amenaza

*Nota:* Elaboración propia

### 2.1.2 Entorno económico

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), se proyecta un crecimiento del 3% para el PBI durante el 2023, mientras que el Fondo Monetario Internacional estima un crecimiento de 2.6%.

El 2022 se caracterizó, entre otras cosas, por las presiones inflacionarias. Según el BCRP, en 2023 la inflación anual cerraría en un 3%. Por su parte, World Economic Outlook estima que la cifra se sitúa en 4.4%.

Esta variable representa una oportunidad, ya que el crecimiento del PBI transmite mejoras para los próximos 2 años.

El entorno económico representa una oportunidad para el negocio ya que favorece los planes de expansión de la marca.

**Tabla 04***Análisis de las variables del entorno económico*

<b>Tendencia</b>	<b>Cambios en la relación con los clientes y proveedores</b>	<b>Impacto probable</b>	<b>Oportunidad / Amenaza</b>
Crecimiento positivo del PBI	<b>Cliente:</b> Incremento de capacidad adquisitiva <b>Proveedores:</b> Alta rotación de inventarios	Incremento de ventas	Oportunidad
Descenso de la inflación	<b>Cliente:</b> Incremento de capacidad adquisitiva <b>Proveedores:</b> Alta rotación de inventarios	Menores costos e incremento de ventas	Oportunidad

*Nota:* Elaboración propia

### 2.1.3 Entorno social

Las manifestaciones sociales, producto de la coyuntura política actual, representan un importante condicionamiento para la recuperación económica. A esto se suma también la incertidumbre del proceso electoral para el 2024.

Estos factores impactan también sobre la confianza empresarial y de las familias, lo que tiende a reprimir la inversión y el nivel de gasto de consumo. Por ello, de continuar estas manifestaciones, serían una amenaza para el consumo, y crecimiento de nuevos locales de la marca.

Por otro lado, en línea con las tendencias mundiales, se vienen visibilizando las brechas de género en términos de oportunidades para las mujeres. De la misma manera, se observa una tendencia a sostener el teletrabajo, como una nueva modalidad que representa una oportunidad con múltiples beneficios tanto para empresas como para trabajadores.

**Tabla 05***Análisis de las variables del entorno social*

<b>Tendencia</b>	<b>Cambios en la relación con los clientes y proveedores</b>	<b>Impacto probable</b>	<b>Oportunidad/ Amenaza</b>
Manifestaciones sociales	<b>Cliente:</b> Incremento de costos y disminución de consumo <b>Proveedores:</b> Incremento de costos	Mayores costos de mano de obra y cadena de abastecimiento	Amenaza
Brechas de género	<b>Cliente:</b> Nuevas expectativas y percepción de marca <b>Proveedores:</b> Nuevas expectativas y estándares de seguridad	Ventaja diferencial en el mercado	Oportunidad

*Nota:* Elaboración propia

#### **2.1.4 Entorno tecnológico**

Las tendencias tecnológicas se enfocarán en poner al cliente en el centro de la estrategia, para ofrecerle experiencias cada vez más rápidas y de mejor calidad.

El internet inmersivo ofrecerá cada vez más agilidad y colaboración a través de la realidad virtual y aumentada, para optimizar la experiencia. Así mismo, se verá un incremento del uso de inteligencia artificial en los negocios.

La seguridad seguirá siendo una prioridad para gestionar información, de forma que esté siempre protegida y evitando cualquier vulnerabilidad ante ataques externos. Este aspecto será una gran oportunidad para Starbucks, en la que de hecho ya está trabajando, para que las tiendas, sus procesos y productos se adapten a los nuevos hábitos post pandémicos del consumidor.

**Tabla 06***Análisis de las variables del entorno tecnológico*

<b>Tendencia</b>	<b>Cambios en la relación con los clientes y proveedores</b>	<b>Impacto probable</b>	<b>Oportunidad/ Amenaza</b>
Nuevos hábitos de consumo post-pandémicos	<b>Cliente:</b> Proceso de compra más cómodo, accesible, rápido y fácil <b>Proveedores:</b> Nuevos y más eficientes canales de venta y distribución	Incremento de ventas a través de un nuevo canal  Adaptación de canales actuales para agilizar proceso de venta	Oportunidad
Seguridad de la información	<b>Cliente:</b> Demanda de protección de datos <b>Proveedores:</b> Nuevas expectativas y estándares de seguridad	Ataques externos	Amenaza

*Nota:* Elaboración propia

### 2.1.5 Entorno ecológico

Una de las principales preocupaciones a nivel mundial es el cambio climático. Los cambios de temperatura que se han manifestado en todo el mundo, y a los que el Perú no ha sido, ni es ajeno, tienen un impacto directo no solo en patrones climáticos, provocando cambios en las precipitaciones; sino que también representan un aumento en enfermedades, la dificultad para trabajar y para desplazarse.

En línea con estos sucesos, existe un aumento constante en la demanda de envases y empaques sostenibles, creados a partir de materiales reciclados o biodegradables. Los consumidores actuales consideran la sostenibilidad de las marcas, como un atributo importante y decisivo al momento de la compra. Aquí Starbucks tiene una gran oportunidad, pues todo el tema de sostenibilidad está directamente alineado a su estrategia y propósito.

**Tabla 07***Análisis de las variables del entorno ecológico*

<b>Tendencia</b>	<b>Cambios en la relación con los clientes y proveedores</b>	<b>Impacto probable</b>	<b>Oportunidad / Amenaza</b>
Cambio climático	<b>Cliente:</b> Demanda de productos respetuosos con el medio ambiente <b>Proveedores:</b> Nuevas expectativas y estándares de exigencia	Enfermedades, dificultad para desplazarse	Amenaza
Demanda de sostenibilidad en los restaurantes	<b>Cliente:</b> Demanda de productos sostenibles de calidad <b>Proveedores:</b> Nuevas expectativas y estándares de exigencia	Diferenciación estratégica  Nuevos productos/ soluciones orientadas a satisfacer esta necesidad	Oportunidad

*Nota:* Elaboración propia**2.1.6 Entorno legal**

El desarrollo del sector restaurantes está protegido y regulado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, que establece las normas para el funcionamiento y supervisión de este sector en el país.

Asimismo, existen otras regulaciones que se actualizan con frecuencia y que tienen un impacto directo sobre las estrategias de gestión del negocio: Código de protección y defensa del consumidor (INDECOPI), y Legislación laboral (Ministerio de Trabajo)

**Tabla 08***Análisis de las variables del entorno legal*

<b>Tendencia</b>	<b>Cambios en la relación con los clientes y proveedores</b>	<b>Impacto probable</b>	<b>Oportunidad / Amenaza</b>
Nuevas regulaciones para el funcionamiento de restaurantes	<b>Cliente:</b> Alternativas de restaurantes de calidad <b>Proveedores:</b> Nuevas expectativas y estándares de exigencia	Expectativa de mejora e incremento de ventas.	Oportunidad
Cambios frecuentes en legislación laboral	<b>Cliente:</b> Incremento de costos <b>Proveedores:</b> Incremento de costos asociados a la cadena de valor	Mayores costos de personal y de productos	Amenaza

*Nota:* Elaboración propia

## 2.2 Análisis del sector servicios/ restaurantes

### 2.2.1 Identificación y características del sector

En el Perú, el sector servicios está conformado por rubros como restaurantes, alojamientos, transporte y almacenamiento.

Sin duda, el sector servicios/ restaurantes fue uno de los más golpeados durante la pandemia. Según la Cámara Nacional de Turismo, antes de la crisis sanitaria existían más de 200 mil restaurantes, que se traducían en más de 1 millón de empleos en todo el Perú. Las medidas de seguridad sanitaria que se implementaron durante el 2019 y 2020 causaron el cierre de casi el 50% de negocios del sector restaurantes.

El levantamiento de restricciones favoreció el desempeño general del sector y se espera que recién este año (2023) se recupere al 100%. Sin embargo, es importante notar también que, la crisis económica actual ha repercutido en el “ticket” promedio de consumo.

Por otro lado, la pandemia tuvo un impacto directo sobre algunos hábitos de consumo. El uso de la tecnología tiene ahora un rol protagónico en el consumo, así como los canales de delivery, que en el 2020 crecieron en un 200% a nivel nacional (Touch Perú). Según la Cámara de Comercio de Lima, en el 2021, el 80% de restaurantes contaba con un canal de ventas por delivery.

## 2.2.2 Análisis del sector por medio de las cinco fuerzas de Porter

### 2.2.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Existe un gran número de proveedores nacionales e internacionales en el mercado, una amplia disponibilidad de productos sustitutos y una alta probabilidad de integración hacia atrás, lo que implica un **bajo poder de negociación** de los proveedores y por ende una atraktividad buena.

Para este sector, la calidad de los insumos es muy importante para sostener la oferta de valor, por lo que a pesar de que cuenten con un poder de negociación bajo, será indispensable contar con proveedores que puedan atender la demanda del negocio.

Es importante recalcar que algunas marcas tienen exigencias de proveedores hacia sus franquicias, ya sea por estandarización de la experiencia o por acuerdos con proveedores.

**Tabla 09**

*Atraktividad del sector en base al Poder de negociación de los proveedores*

Criterios de Evaluación		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
Número de proveedores importantes	Escasos				X		Muchos	4
Disponibilidad de productos sustitutos	Baja				X		Alta	4
Costo de diferenciación o cambio de productos	Alto			X			Bajo	3
Amenaza de integración hacia adelante	Alta	X					Baja	1
Amenaza de integración hacia atrás	Baja				X		Alta	4
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Alta					X	Baja	5

Criterios de Evaluación		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
Dependencia de los proveedores del sector*	Baja				X		Alta	4
		Evaluación promedio						3.57

*Nota:* Elaboración propia, tomado de Hax & Majluf (2004)

### 2.2.2.2. Poder de negociación de los clientes

Los clientes cuentan con un **importante poder de negociación**. Esto se debe principalmente a que existe un costo cero de cambio de producto. El negocio está orientado a clientes que valoran la calidad del producto y la experiencia de compra. Son estos atributos los que representan una ventaja diferencial en el mercado y pueden favorecer el posicionamiento de la compañía.

De acuerdo con el análisis de la tabla 10, el grado de atractividad del sector para esta fuerza es poco atractivo.

**Tabla 10**

*Atractividad del sector en base al Poder de negociación de los clientes*

Criterios de Evaluación		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
Concentración de clientes	Escasos			X			Muchos	3
Disponibilidad de productos sustitutos	Alta		X				Baja	2
Costo de cambio de cliente	Bajo		X				Alto	2
Amenaza de integración hacia atrás	Alta		X				Baja	2
Amenaza de integración hacia adelante	Baja		X				Alta	2

Criterios de Evaluación		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
		Evaluación promedio						2.20

*Nota:* Elaboración propia, tomado de Hax & Majluf (2004)

### 2.2.2.3. Amenaza de nuevos competidores

El mercado actual se encuentra saturado con una amplia opción de marcas y establecimientos, que ofrecen los mismos productos. Según el análisis de la tabla 10, el sector presenta una **baja amenaza de nuevos competidores** y por ello un alto grado de atractividad con respecto a esta fuerza.

Esto se debe principalmente a la gran inversión requerida para ingresar al sector. Adicionalmente, la diferenciación del producto y la identificación de la marca tienen un rol fundamental para lograr el posicionamiento, ya que marca es un símbolo de status social.

**Tabla 11**

*Atractividad del sector en base a la Amenaza de nuevos competidores*

Criterios de Evaluación		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
Economías de escala	Pequeñas				X		Grandes	4
Diferenciación del producto	Escasa				X		Importante	4
Identificación de la marca	Bajo					X	Alto	5
Costo de cambio	Bajo	X					Alto	1
Acceso a canales de distribución	Amplio		X				Restringido	2
Requerimientos de capital	Bajo				X		Alto	4

Criterios de Evaluación		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
Acceso a insumos	Amplio		X				Restringido	2
Efecto de la experiencia	Sin importancia					X	Muy importante	5
		Evaluación promedio						3.38

Nota: Elaboración propia, tomado de Hax & Majluf (2004)

#### 2.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Considerando como productos sustitutos otras bebidas similares (otros cafés), té, manzanillas o infusiones, de acuerdo con el resultado de la tabla 12, la **amenaza de los productos sustitutos es alta** y por ende el sector es menos atractivo.

Existe una alta disponibilidad de productos sustitutos, lo que facilita que los clientes compren otros productos similares. Así mismo, este cambio de productos representa un costo mínimo para los clientes.

Además, muchos de estos productos sustitutos tienen un costo mucho menor. Este punto además refuerza la importancia de generar una ventaja diferencial en torno a la marca, la calidad del producto y la experiencia de compra.

**Tabla 12**

*Atractividad del sector en base a la Amenaza de productos sustitutos*

Criterios de Evaluación		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante	X					Escasa	1
Costo de cambio del usuario	Bajos	X					Altos	1

Criterios de Evaluación		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas				X		Bajas	4
Precio/ valor del sustituto	Alto				X		Bajo	4
		Evaluación promedio						2.50

Nota: Elaboración propia, tomado de Hax & Majluf (2004)

### 2.2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

Según el resultado de la tabla 13, la **rivalidad entre competidores (Starbucks, Juan Valdéz y Dunkin Donuts) es alta** y por ello el grado de atractividad del sector se considera menos atractivo en base a esta fuerza.

Esto se debe principalmente al alto costo de las barreras de salida, las características del producto y el crecimiento relativo de la industria.

**Tabla 13**

*Atractividad del sector en base a la Rivalidad entre competidores*

Criterios de Evaluación		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
Número de competidores similares	Importante		X				Bajo	2
Crecimiento relativo de la industria	Lento				X		Rápido	4
Barreras de salida	Alta		X				Baja	2
Diversidad de competidores	Alta		X				Baja	2

Criterios de Evaluación		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
Características del producto	Producto genérico				X		Producto especial	4
Costos fijos	Alto		X				Bajo	2
<b>Evaluación promedio</b>								<b>2.66</b>

*Nota:* Elaboración propia, tomado de Hax & Majluf (2004)

### 2.2.2.6. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se concluye que el sector servicios/ restaurantes es de atractivo promedio.

**Tabla 14**

*Resumen de atraktividad del sector*

Criterios de Evaluación	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Valor
Poder de negociación de los proveedores				X		4
Poder de negociación del cliente		X				2
Amenaza de entrada de nuevos competidores			X			3
Amenaza de productos sustitutos			X			3
Rivalidad entre empresas competidoras			X			3

<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Poco atractivo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Valor</b>
	<b>Evaluación promedio</b>					<b>3</b>

*Nota:* Elaboración propia, tomado de Hax & Majluf (2004)

### **2.2.3 Matriz EFE**

La matriz EFE es una herramienta que permite evaluar las oportunidades y amenazas relevantes. Aquí se analiza como las actuales estrategias aprovechan las oportunidades y se defienden de las amenazas.

De la evaluación realizada, se observa que se ha obtenido una puntuación de 3.2, lo que significa que las actuales estrategias de la empresa aprovechan las oportunidades y se defienden de las amenazas de manera adecuada.

**Tabla 15**  
*Matriz EFE*

Factores Externos Clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1.- Crecimiento en nuevos mercados	0.20	4	0.80
2.- Incremento del consumo del café	0.10	2	0.2
3.- Disminución del precio del dólar	0.10	3	0.3
4.- Desarrollo de nuevas tecnologías	0.20	4	0.80
Subtotal	0.60		2.10
<b>AMENAZAS</b>			
1.- Competidores con productos similares y más baratos	0.10	3	0.3
2.- Crisis económica que disminuye el poder de adquisición	0.05	3	0.15
3.- Incertidumbre política	0.10	3	0.30
4.- Aumento de precio de insumos	0.10	2	0.20
5.- Cambios en la legislación	0.05	3	0.15
Subtotal	0.4		1.10
Total	1		3.20

*Nota:* Elaboración propia, tomado de Fred David (2017)

### **2.2.4 Matriz del Perfil Competitivo**

La Matriz del Perfil Competitivo es una herramienta que permite comparar los principales atributos de la empresa en comparación con sus principales competidores.

Para Starbucks Perú, las dos empresas del sector que representan su principal competencia en el mercado son Juan Valdez y Dunkin Donuts. (Tabla 16)

Del análisis podemos concluir que la posición estratégica de Starbucks Perú es favorable, con respecto a sus principales competidores ocupando el puesto de líder, por lo cual sus estrategias deben seguir enfocándose en reforzar los elementos diferenciadores favorables a Starbucks.

**Tabla 16***Matriz del Perfil Competitivo*

Factores	Peso	Starbucks		Juan Valdez		Dunkin Donuts	
		Rating/ Clasificación	Puntuación ponderada (P*R)	Rating/ Clasificación	Puntuación ponderada (P*R)	Rating/ Clasificación	Puntuación ponderada (P*R)
Localización y expansión	25 %	4	1.00	2	0.50	3	75 %
Productos y calidad	25 %	3	0.75	3	0.75	2	50 %
Servicio al cliente	20 %	3	0.60	2	0.40	2	40 %
Innovación	10 %	2	0.20	1	0.10	1	10 %
Marca y reputación	20 %	4	0.80	3	0.60	2	40 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>		<b>3.35</b>		<b>2.35</b>		<b>2.15</b>

*Nota:* Elaboración propia, tomado de Fred David (2017)

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

Este análisis permite hallar las fortalezas y debilidades de la empresa mediante la evaluación de sus áreas funcionales (AMOFHIT). Luego con la matriz EFI obtendremos su nivel de solidez como organización.

Finalmente, con el modelo VRIO evaluaremos las fortalezas obtenidas para así determinar las ventajas competitivas y con ellas la estrategia genérica o competitiva.

### 3.1 Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

#### 3.1.1 Administración y gerencia

##### Fortalezas

- El equipo directivo cuenta con una excelente reputación y una trayectoria profesional que respalda su experiencia profesional.
- Fomenta prácticas de responsabilidad social, involucrando la participación de sus colaboradores y clientes frecuentes.
- El equipo tiene un amplio conocimiento de negocio y compromiso, pues el 30% inició en la compañía en una posición de entrada como barista.

##### Debilidades

- El estilo de liderazgo utilizado no ha logrado contener los altos niveles de rotación de personal.

#### 3.1.2 Marketing, ventas e investigación de mercado

##### Fortalezas:

- Starbucks ha posicionado su marca a través de un producto de alta calidad, que es personalizable y que se sirve en un envase con el nombre del cliente. Esto contribuye a que el producto tenga un diseño único.
- La marca se respalda en la calidad de su producto para usar una estrategia de precio premium, con la que busca reforzar el mensaje que su producto es superior a otros del mercado. El cliente objetivo de la marca está dispuesto a pagar un mayor precio a cambio de un producto de calidad premium.
- El vaso de Starbucks es la mayor publicidad de la marca. No se necesita tener presencia en medios, pues la exhibición de éste es la mayor publicidad del

producto que además para la gran mayoría de la población es un producto aspiracional.

- La amplia presencia de la marca en las ubicaciones más concurridas de las principales ciudades del Perú facilita el acceso a sus productos. Asimismo, como parte de su crecimiento, la marca se ha expandido con ayuda del e-commerce, estando así al alcance de cualquier interesado.
- La marca tiene una buena variedad de productos, y constantemente está buscando innovar. Starbucks promueve su marca de manera consistente a través de varias campañas. La compañía también participa de forma activa en las redes sociales interactuando con sus clientes potenciales.

#### **Debilidades:**

- Demora relativa en la implementación de nuevas disposiciones, e iniciativas de la casa matriz.
- Falta de estrategia de comunicación externa para evidenciar programas de beneficios internos, dirigidos a los colaboradores de la marca y otros programas de diferenciación de marca como programas de sostenibilidad.

### **3.1.3 Operaciones y logística**

#### **Fortalezas**

- Con más de 10 años en el mercado, Starbucks tiene los conocimientos necesarios para realizar la compra y distribución de insumos y productos necesarios para la operación.
- Cuenta con un sistema logístico y de almacenamiento actualizado, lo que le permite disponer de información actualizado sobre stocks

#### **Debilidades**

- La empresa importa el 60% de los productos e insumos que requiere. Esto en cumplimiento de las obligaciones de Starbucks Perú como franquiciado exclusivo de la marca.

### **3.1.4 Finanzas y contabilidad**

#### **Fortalezas**

- La empresa cuenta con liquidez y un flujo de caja suficiente para respaldar la rotación de activos y preservar la estabilidad financiera.

#### **Debilidades**

- El accionista principal es conservador en sus estrategias de inversión, haciendo que algunas estrategias de la marca, demoren en llegar. Ejemplos: digitalización de la marca, productos de merchandising.

### **3.1.5 Recursos Humanos y Cultura**

#### **Fortalezas**

- La compañía cuenta con un equipo de gestión de talento, enfocado en atender los procesos de recursos humanos.
- Starbucks Perú es reconocido por su buen clima laboral y por contar con prácticas de gestión para desarrollar el talento de sus trabajadores.
- Tiene políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo.

#### **Debilidades**

- Alto nivel de rotación en posiciones de entrada.

### **3.1.6 Sistemas de información y comunicaciones**

#### **Fortalezas**

- Cuenta con sistemas que proveen información en tiempo real y facilitan la toma de decisiones en asuntos logísticos y financieros.

#### **Debilidades**

- No cuenta con sistemas que integren información sobre asuntos de operaciones y recursos humanos.
- No cuenta con una plataforma de comunicación interna que permita llegar a los colaboradores con comunicados o información relevante.

### 3.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo

#### **Fortalezas**

- Cuenta con un área de Innovación enfocada en desarrollar nuevas soluciones para crear experiencias que conecten con los clientes.

#### **Debilidades**

- No responde de manera rápida a las nuevas tendencias del mercado (ejemplo: compras en línea).
- No cuenta con un equipo enfocado en desarrollar propuestas de tecnología e innovación por lo que demoran en traer al Perú nuevos canales que el cliente espera.

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

La matriz de evaluación de factores internos busca revisar las fortalezas y debilidades de la organización obtenidas en el análisis anterior para tener una idea general de la solidez de la empresa y posteriormente, proponer iniciativas estratégicas para los planes funcionales usando la matriz FODA cruzada.

Del análisis realizado se obtuvo como resultado una EFI de 2.7, lo que señala que la organización se encuentra en una posición favorable para poder utilizar sus fortalezas y disminuir o eliminar las debilidades que presenta.

**Tabla 17**

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

<b>Factores Internos Clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1.- Marca reconocida a nivel mundial	0.3	4	1.2
2.- Alta afinidad con el consumidor / Experiencia deseada	0.1	4	0.4
3.- Variedad e Innovación de portafolio	0.2	3	0.6
Subtotal	0.6		2.2
<b>DEBILIDADES</b>			
1.- Demora en la implementación de nuevas disposiciones e iniciativas de la casa matriz	0.1	1	0.10

2.- Mayor exposición de iniciativas de la marca	0.2	1	0.20
3.- Altos niveles de rotación en posiciones de entrada	0.1	2	0.20
Subtotal	0.4		0.50
Total	1		2.7

*Nota:* Elaboración propia, tomado de Fred David (2017)

### 3.3 Matriz VRIO

La matriz VRIO es una herramienta que permite analizar las fortalezas encontradas a través de 4 atributos necesarios para crear una ventaja competitiva sostenida. Estos son los cuatro criterios del análisis VRIO:

#### **Valioso**

Los recursos de la empresa son valiosos cuando aprovechan las oportunidades del negocio y ayudan a neutralizar a los competidores.

#### **Raro**

Mientras más raro sea el recurso, mayor ventaja significa para la empresa. Si solo la empresa lo tiene, el recurso hace que la empresa sea diferenciable.

#### **Inimitable**

Cuando el recurso es difícil de imitar, esto le atribuye una ventaja competitiva a la empresa.

#### **Organizado**

Si la empresa tiene la capacidad de potenciar el uso de sus recursos, se considera organizada.

En la tabla 18 se presenta el análisis VRIO de Starbucks Perú, donde se han identificado 3 ventajas competitivas: el reconocimiento mundial de la marca, el branding de sus locales como espacios singulares y tiendas diferentes, la gestión de recursos humanos (experiencia Starbucks); y la fidelidad de los consumidores a la marca, por lo anteriormente expuesto, sumado a la variedad de su portafolio e innovación constante.

**Tabla 18***Matriz VRIO*

<b>Fortalezas</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>Implicaciones competitivas</b>
Marca reconocida a nivel mundial	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva
Alta afinidad con el consumidor/Experiencia deseada	Sí	Sí	No	-	Ventaja Competitiva Temporal
Variedad e Innovación de portafolio	Sí	Sí	No	-	Ventaja Competitiva Temporal

*Nota:* Elaboración propia, tomado del Modelo de Barney & Griffin (1992)

### **3.4 Determinación de la estrategia genérica en base a sus ventajas competitivas.**

Con el análisis VRIO realizado, se concluye que Starbucks Perú, tiene como ventajas competitivas el reconocimiento de marca, el prestigio de su servicio basado en calidad y la variedad de su portafolio. Asimismo, ha orientado sus servicios a un segmento con buen potencial de crecimiento, con consumidores que tienen un adecuado nivel de capacidad adquisitiva, y que buscan un servicio de calidad diferente al resto.

Así, Starbucks Perú ofrece una experiencia de servicio distinta, con un producto altamente personalizable, de tal manera que se perciba como una oferta de mejor valor. En ese sentido, los clientes de Starbucks no son sensibles al precio, aunque sea más alto que el de los competidores de la marca.

Analizando las estrategias competitivas según Fred David (basado en Michael Porter) se ha elegido utilizar la estrategia Enfoque en mejor valor, esto implica atender el segmento de clientes seleccionado, con la mejor relación Valor/Precio percibido.

## CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

### 4.1 Visión Starbucks Perú

#### La Visión de la casa matriz es:

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

#### La Visión de Starbucks Perú sería:

“Ser el principal proveedor de café fino en el Perú, ofreciendo a sus clientes y socios una experiencia única, inspiradora y sostenible”.

### 4.2 Misión Starbucks Perú

La misión de Starbucks Perú debe responder 3 preguntas: ¿Qué necesidad cubrimos? ¿Para quién? y ¿Cómo? En base a ello definimos nuestra misión como:

Brindamos al consumidor peruano de café y bebidas similares, una experiencia única e inspiradora, con un producto de la más alta calidad, en el lugar que se encuentre.

### 4.3 Valores

- Crear una cultura cálida y con sentido de pertenencia, donde todos se sientan bienvenidos.
- Entregar nuestro mejor esfuerzo en todo lo que hacemos, haciéndonos responsables de los resultados.
- Actuando con valentía, desafiando el estatus quo, y encontrando nuevas maneras de crecer como persona y como empresa.
- Estando presente, conectando con transparencia, dignidad y respeto.

### 4.4 Objetivos

#### 4.4.1 Objetivo general

Starbucks tiene como objetivo general “invertir para seguir creciendo”. La organización busca expandirse a través de nuevos locales, con la finalidad de llevar a más clientes la Experiencia Starbucks, enfocándose en la conexión y en momentos únicos.

#### 4.4.2 Objetivos estratégicos:

##### Objetivo de rentabilidad

OEEE1: Incrementar el margen EBITDA; es decir EBITDA / VENTAS llegando a un valor de 38% en el 2026.

**Tabla 19**

*Proyección de EBITDA compañía/Ventas*

	2024	2025	2026
Rentabilidad	32 %	36%	38 %

*Nota:* Elaboración propia

##### Objetivo de crecimiento

OEEE2: Impulsar el crecimiento rentable de la empresa en los diferentes canales mediante el incremento de ventas de US\$ 247 millones en el 2023 a US\$ 280 millones para el 2026.

**Tabla 20**

*Proyección de Ventas*

	2024	2025	2026
Ventas	S/. 252,144,000	S/. 264,751,200	S/. 280,636,272

*Nota:* Elaboración propia

##### Objetivo de Sostenibilidad

OEEE3. Incrementar la satisfacción de los clientes del 93% al 95% en el 2026. El reto para Starbucks será mantenerse en ese nivel.

**Tabla 21**

*Proyección de Satisfacción al Cliente*

	2024	2025	2026
% de satisfacción de clientes	93%	94%	95%

*Nota:* Elaboración propia

OEEE4. Mejorar el clima organizacional de Starbucks, obteniendo un crecimiento de satisfacción laboral del 92% al 95 %.

**Tabla 22***Proyección de Satisfacción Laboral*

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>% de satisfacción de laboral</b>	92%	93%	95%

*Nota:* Elaboración propia

## CAPÍTULO V. GENERACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 5.1 Introducción

El proceso de generación y selección de la estrategia comienza con el análisis de la información obtenida en las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos) y EFI (Evaluación de Factores Internos). A continuación, estos factores se combinarán utilizando la matriz FODA cruzada para crear iniciativas estrategias viables.

### 5.2 FODA cruzado

**Tabla 23**

*FODA Cruzado*

		Oportunidades	Amenazas
			<b>O1</b> Crecimiento en nuevos mercados <b>O2</b> Incremento del consumo del café <b>O3</b> Disminución del precio del dólar <b>O4</b> Desarrollo de nuevas tecnologías
M A C R O	Fortalezas	FO	FA
	<b>F1</b> Marca Recordada y Reconocida <b>F2</b> Alta afinidad con el consumidor <b>F3</b> Variedad e Innovación de Portafolio	<b>FO1</b> Abrir tiendas en nuevos mercados (F1, F2, O1, O2) <b>FO2</b> Crear nuevos productos personalizados, incluyendo bebidas y alimentos. (F2, F3, O1, O2) <b>FO3</b> Desarrollar nueva tecnología que permita optimizar el servicio personalizado (F3, O2, O4)	<b>FA1</b> Innovar y optimizar los procesos a través de la tecnología (A1, F2, F3) <b>FA2</b> Desarrollar campañas que recompensen la fidelidad de los clientes (A1, F2)
	Debilidades	DO	DA

	<b>D1</b> Insuficiente capacidad de reacción <b>D2</b> Falta de presencia en todo el país <b>D3</b> Mayor exposición de iniciativas de la marca <b>D4</b> Altos niveles de rotación en posiciones de entrada	<b>DO1</b> Desarrollo de nuevas tecnologías para atender las necesidades del mercado (D1, O4) <b>DO2</b> Crear un programa de selección y retención de personal alineado a las tendencias digitales y afinidad a la marca (D4, O4) <b>DO3</b> Analizar ciudades potenciales para el desarrollo del negocio (D2, O1)	<b>DA1</b> Incrementar la exposición de la marca en distintos canales de comunicación (D3, A1) <b>DA2</b> Fortalecer a través de la legislación la relación laboral con colaboradores (D4, A5) <b>DA3</b> Analizar periódicamente la brecha con la corporación y competidores para fomentar la agilidad y ejecución (D1, A1)
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Nota:* Elaboración propia, Fred David (2017)

### 5.3 Matriz de estrategias versus objetivos estratégicos

**Tabla 24**

*Matriz de estrategias versus objetivos estratégicos*

Estrategias	Objetivos Estratégicos			
	OEEE1	OEEE2	OEEE3	OEEE4
<b>FO1</b> Abrir tiendas en nuevos mercados (F1, F2, O1, O2)	Sí	Sí	Sí	
<b>FO2</b> Crear nuevos productos personalizados (F2, F3, O1, O2)	Sí	Sí	Sí	
<b>FA1</b> Innovar y optimizar los procesos a través de la tecnología (A1, F2, F3)			Sí	
<b>FA2</b> Desarrollar campañas que recompensen la fidelidad de los clientes (A1, F2)			Sí	
<b>DO2</b> Crear un programa de selección y retención de personal alineado a las tendencias digitales (D4, O4)				Sí
<b>DO3</b> Analizar ciudades potenciales para el desarrollo del negocio (D4, O1)	Sí	Sí		
<b>DA1</b> Incrementar la exposición de la marca en distintos canales de comunicación (D3, A1)		Sí	Sí	
<b>DA2</b> Fortalecer a través de la legislación la relación laboral con colaboradores (D4, A5)				Sí
<b>FO3</b> Desarrollar nueva tecnología que permita optimizar el servicio	Sí	Sí	Sí	

<b>DO1</b> Desarrollo de nuevas tecnologías para atender las necesidades del mercado (D1, O4)	Sí	Sí	Sí	
<b>DA3</b> Analizar periódicamente la brecha con la corporación y competidores para fomentar la agilidad y ejecución (D1, A1)	Sí	Sí	Sí	
<b>TOTAL, INICIATIVAS POR OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>2</b>

*Nota:* Elaboración propia

## 5.4 Descripción de la estrategia seleccionada

### 5.4.1 Estrategia genérica

La estrategia genérica es de Enfoque en mejor valor, como se ha mencionado anteriormente. Se atenderá un segmento del mercado definido dando un servicio altamente valorado a un precio razonable.

### 5.4.2 Estrategia de crecimiento

Las estrategias de crecimiento son:

- **2024, Penetración de mercado**

Lograr maximizar la penetración en el mercado actual para incrementar la participación de mercado y los ingresos por ventas.

- **2025-2026, Diversificación**

Desarrollar el canal digital de compra para llegar más rápido a todos los clientes, satisfaciendo esta necesidad creada post pandemia.

## CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES Y EL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

### 6.1 El Plan funcional de Marketing y Ventas

#### 6.1.1 Objetivos

Se buscará ampliar la participación de mercado a nivel nacional, para potenciar el ingreso en ventas y mejorar aún más la rentabilidad. Nuevos productos, incluyendo bebidas y alimentos se desarrollarán para satisfacer a todos los grupos objetivos y ampliar el consumo de café. Finalmente debe tenerse en cuenta una medición de la corporación para Marketing, el promedio de transacciones diarias por tienda. Actualmente es 300, y se estima un incremento de 3% anual, llegando aproximadamente a 330 transacciones diarias por tienda.

**Tabla 25**  
*Objetivos de marketing*

	2024	2025	2026
<b>Crecimiento en Ventas</b>	S/. 252,144,000	S/. 264,751,200	S/ 280,636,272
<b>% de satisfacción de clientes</b>	93%	94%	95%

*Nota:* Elaboración propia

#### 6.1.2 Estrategia de Segmentación

**Tabla 26**  
*Variables claves de segmentación para Starbucks*

Variables de segmentación	Criterios de segmentación		Lima	Provincias
	Región geográfica	Presencia geográfica en tiendas y centros comerciales		
<b>Geográfica</b>	Región geográfica	Presencia geográfica en tiendas y centros comerciales	Sí	Sí
<b>Demográficas</b>	Clientes reposados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 70% hombres - 30% mujeres</li> <li>• De 45 años a más</li> <li>• Clientes frecuentes</li> <li>• Más de una visita diaria</li> <li>• Café chico, fuerte</li> <li>• Disfrutan del ambiente y la decoración</li> <li>• Leen Gestión</li> </ul>	Sí	Sí

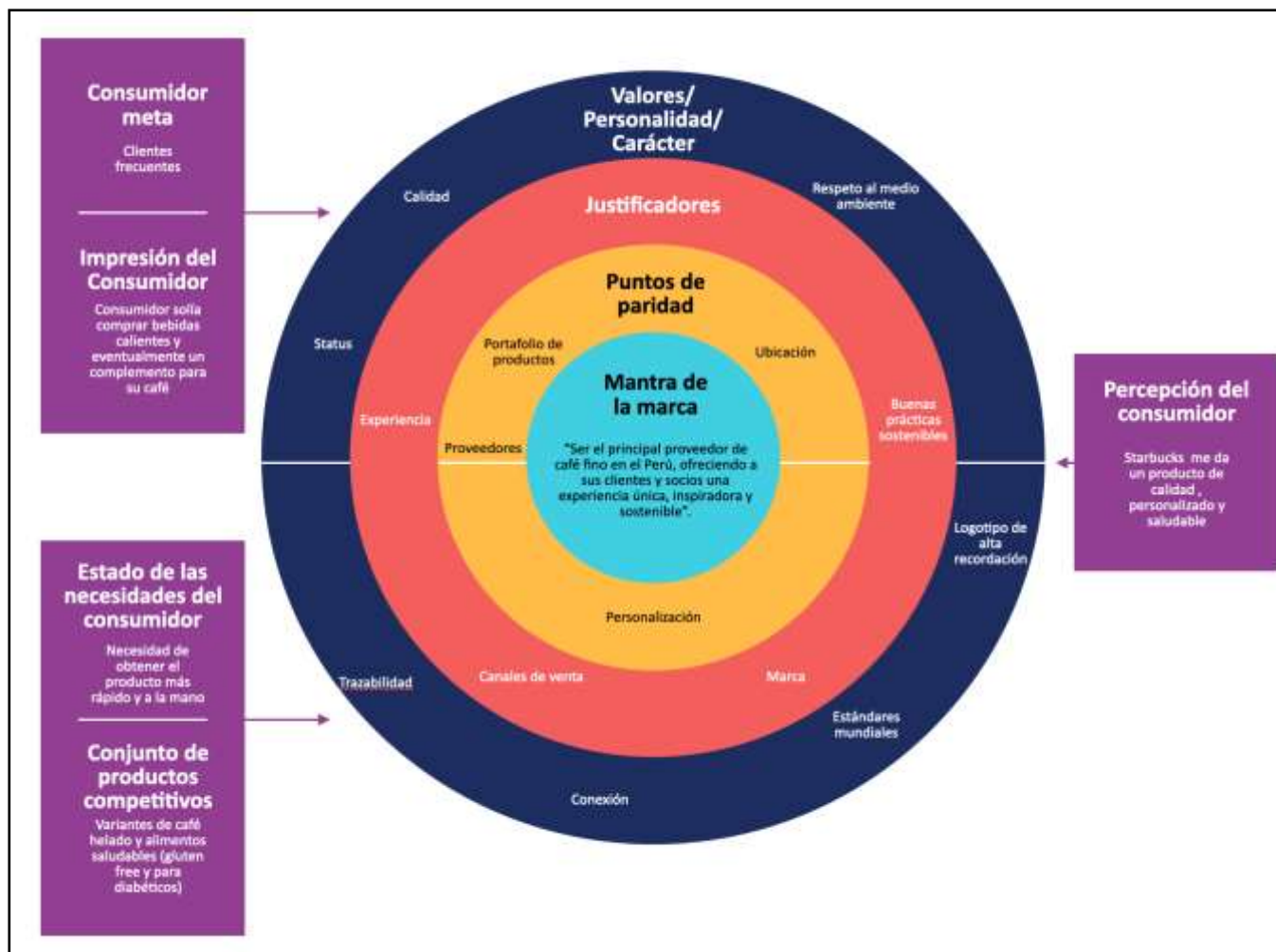
	Jóvenes ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% hombres - 50% mujeres</li> <li>• Entre 26 y 44 años</li> <li>• Consumen café más suave</li> <li>• Usualmente apurados</li> <li>• Buscan “Shot de energía”</li> </ul>	SÍ	SÍ
	Nueva generación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% hombres - 50% mujeres</li> <li>• Entre 16 y 25 años</li> <li>• Buscan bebidas más dulces</li> <li>• Disfrutan momento divertido</li> </ul>	SÍ	SÍ
<b>Variables operativas</b>	Calidad del servicio	Atención rápida y personalizada	SÍ	SÍ
	Estatus de clientes	Frecuencia	SÍ	SÍ
<b>Enfoques de compra</b>	Naturaleza de relaciones existentes	Lugar para empezar mañana	SÍ	SÍ
		Lugar para break de media mañana o tarde y recargar energías	SÍ	SÍ
		Espacio para trabajar	SÍ	SÍ
		Espacio para disfrutar con familia y/o amigos	SÍ	SÍ
<b>Factores situacionales</b>	Tamaño del pedido	Pedidos para llevar	SÍ	SÍ
		Pedidos para consumir en el local	SÍ	SÍ
<b>Características personales</b>	Similitud de clientes	Aspiracionales y de consumo calidad	SÍ	SÍ

*Nota: Adaptado de Dirección de marketing, por Kotler & Keller, 2016.*

### 6.1.3 Posicionamiento

El objetivo es que el consumidor, perciba la mejor experiencia de consumo de café de manera personalizada: calidad, servicio, variedad, y todo rápido y al alcance de la mano.

**Figura 01**  
*Posicionamiento de la marca*



*Nota:* Adaptado de *Dirección de Marketing*, por Kotler & Keller, 2016

#### 6.1.4 Las 4 P del Marketing

Para lograr una implementación efectiva de la estrategia definiremos las siguientes 4 P's:

##### **Productos:**

Se innovará con nuevos tipos y modalidades de café, como por ejemplo café orgánico, mezclado con avena, con leches orgánicas, y todas las variables saludables que puedan generarse.

Para que pueda mantener su nivel de consumo, independientemente de la temporada, se probará con nuevas bebidas frías como el "ice coffe" y diferentes combinaciones del café helado.

En cuanto a los alimentos se plantea, para llegar a distintos y nuevos consumidores incluir en su variedad, productos "gluten free", para celíacos, para diabéticos, y en general seguir la línea de alimentación saludable.

**Tabla 27**

*Evolución del Mix de Productos*

Mix de Productos	2024	2025	2026
Bebidas calientes	31 %	28 %	25 %
Bebidas frías	33 %	35 %	38 %
Comida	24 %	26 %	28 %
Grab & go	4 %	3 %	3 %
Merchandising	4 %	4 %	3 %
Café en grano	4 %	4 %	3 %

*Nota:* Elaboración propia

##### **Precio:**

En cuanto al precio, Starbucks Perú ha comprobado que no es necesario hacer diferenciaciones entre Provincias y Lima, o distritos de mayor nivel socio económico vs. los demás. Si en caso se necesitara hacer algún ajuste, la experiencia les ha demostrado que la diferenciación máxima necesaria sería de un 3%.

Tampoco se ha necesitado segmentar precios por grupos objetivos.

Durante los años que se plantea este plan, el precio dependerá principalmente de la inflación y los precios de los proveedores de café. El precio de la competencia nunca ha influido en la determinación de los precios de Starbucks, pues la marca ofrece un valor que excede a una taza de café, esto es, la experiencia. No obstante, siempre se tendrá los precios de la competencia como una referencia.

**Tabla 28**

*Precios comparativos 2023 - Categorías más vendidas*

	<b>Starbucks</b>	<b>Juan Valdez</b>	<b>Dunkin Donuts</b>
<b>Latte</b>	12.50	10.50	9.90
<b>Americano</b>	10.00	8.00	7.90
<b>Mocha</b>	15.50		12.90
<b>Frappucino</b>	14.00	12.50	13.90

*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 29**

*Precios Starbucks proyectados para los próximos años*

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Latte</b>	12.50	13.75	15.13
<b>Americano</b>	10.00	11.00	12.10
<b>Mocha</b>	15.50	17.05	18.76
<b>Frappucino</b>	14.00	15.40	16.94

*Nota:* Elaboración propia

**Plaza:**

Los canales que se utilizarán de acuerdo con la preferencia del cliente serán: el delivery, el Drive Thru, y la Pick card. Para esta última se implementará el MOP (Mobile order and pay), para que el usuario, a través de su celular, haga el pedido, pague y solo pase a recoger su pedido.

Adicionalmente se mantendrá la distribución de los cafés en supermercados. También se remodelarán 10 tiendas, y se abrirán 14 nuevas tiendas para ampliar la llegada de la marca, principalmente en zonas de alto tráfico comprobado, ej, malls.

## Promoción:

Principalmente se hará a través un sistema de recompensa, con un programa de fidelización de clientes, donde se premiará el mayor consumo y/o frecuencia, pues para la marca, la mejor publicidad es la experiencia que brinda. Además, se apoyarán en redes sociales, pues Starbucks no hace ningún otro tipo de publicidad.

Desde sus inicios, el vaso de Starbucks saliendo de la tienda ha sido la mejor publicidad.

**Tabla 30**

*Presupuesto de Marketing (en soles)*

Concepto:	2024	2025	2026
Agencia para campañas e investigación de mercado:	2,646,000	2,250,000	2,000,000
Manejo de Redes (contenido):	1,653,750	1,560,900	1,000,000
Impresiones para tiendas de nuevos productos:	992,250	800,000	700,000
Plan de fidelización de clientes:	1,323,000	1,389,100	1,300,000
<b>Total S/.</b>	<b>6,615,000</b>	<b>6,000,000</b>	<b>5,000,000</b>

*Nota:* Elaboración propia

## 6.2 Plan Funcional de Operaciones:

### 6.2.1 Objetivos

La marca tiene como indicador de eficiencia de la corporación el IPLH (Ítems per-labor hour) y las transacciones en la hora pico PHT (Peak hour transactions).

**Tabla 31**

*Crecimiento en IPLH (ítems por hora) y Crecimiento en PHT (transacciones en la media hora más alta de tráfico)*

	2024	2025	2026
<b>IPLH</b>	12	13	14
<b>PHT</b>	17	19	21

*Nota:* Elaboración propia

## Otro indicador que medir:

### Procesos:

Se continuará la implementación de programas corporativos de eficiencia y reducción de movimientos, empleando el modelo 6 Sigma. De esta manera el barista (persona que atiende en la tienda), podrá hacer la entrega de producto en menos tiempo, que es lo que espera el cliente que va a la tienda por un café.

### Figura 02

*Proceso de servicio al cliente*



*Nota: Elaboración propia, fuente Gerente de Operaciones*

### Capex:

Se tienen pensadas las siguientes tiendas nuevas y remodelaciones:

14 nuevas tiendas tamaño pequeño/mediano:  $S/.1,110MX14=S/. 15,540M$

10 remodelaciones (ajustes promedio):  $S/. 370M X10= S/. 3,700M$

Total inversión:  $S/.19,240,000$

### Tecnología:

Se la usará principalmente para la mejora en la toma de inventarios, así como la atención en el punto de venta; pero probablemente la innovación de mayor impacto será la implementación del MOP (Mobile Order and Pay).

Esta aplicación, hará posible que el cliente haga su pedido con el celular, lo pague y llegue a la tienda solo a recogerlo. Este servicio personalizado hará la gran diferencia, para la gran mayoría de los clientes. Para el 2025 y 2026, la idea es que en todas las tiendas se pueda operativizar el Mobile Order and Pay, es decir la persona elegirá donde comprar, elegirá su producto y pagará desde el teléfono e irá a la tienda elegida, a recoger su producto. El menú debería incluir ya los nuevos

productos, y las funcionalidades deberían darse tanto en Lima como en provincias. La ventaja de enfocarse principalmente en malls, es que en éstos siempre hay internet, adicional al de la tienda, lo cual facilitará la continuidad de las operaciones digitales.

**Tabla 32**

*Presupuesto de Operaciones (en soles)*

<b>Conceptos</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Tecnología (Software de MOP)	150,000	100,000	70,000
Suministros requeridos	84,300	86,900	89,500
Servicios de terceros (inc. Consultor de 6Sigma)	63,000	64,900	66,800
<b>Inversión</b>	<b>19,240,000</b>		
<b>Total S/.</b>	<b>19,537,300</b>	<b>251,800</b>	<b>226,300</b>

### 6.3 Plan funcional de Recursos Humanos:

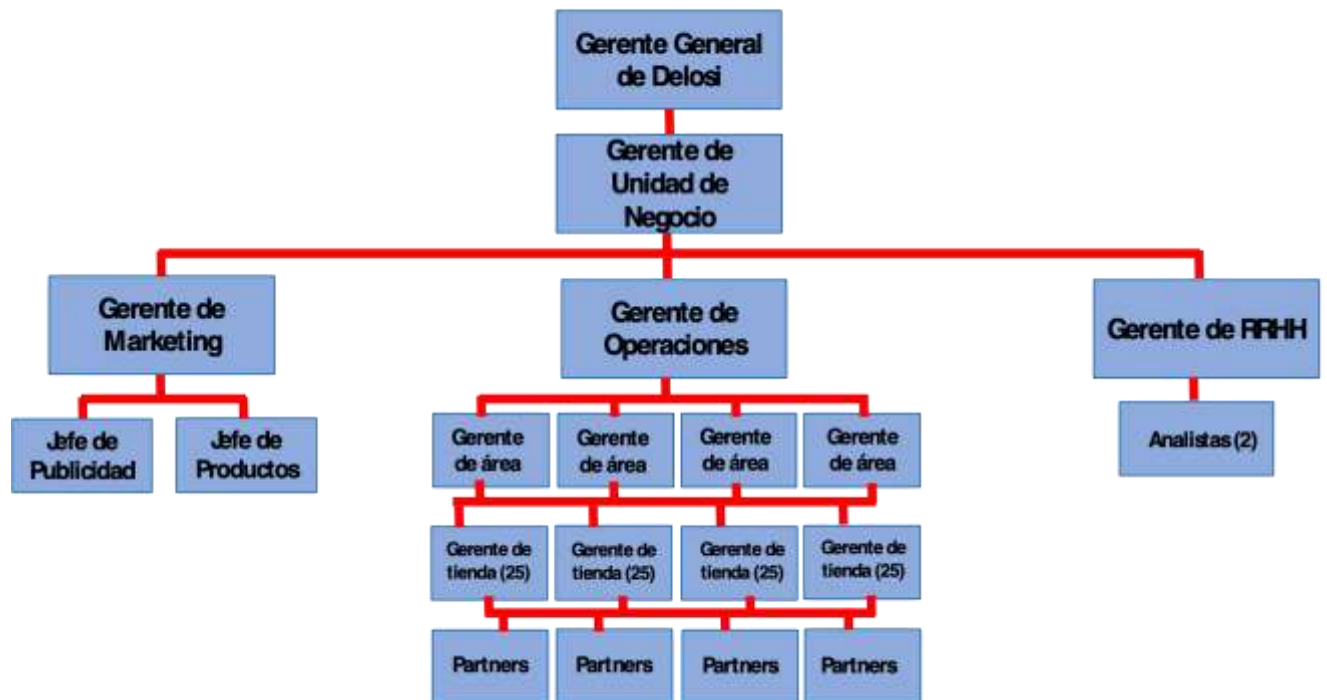
#### 6.3.1. Estructura organizativa:

Starbucks es un Sociedad Anónima, cuyos accionistas son personas naturales. Su estructura organizacional es funcional, y las áreas que no figuran son parte del área corporativa del Grupo Delosi.

**Figura 03**

El organigrama de Starbucks Perú es el siguiente (1800 empleados):

### Organigrama Starbucks Perú



*Nota:* Elaboración propia, fuente Gerente de Operaciones.

#### 6.3.2 Objetivos

El objetivo general de RRHH es lograr un 95% de satisfacción laboral, que garantice a su vez un alto nivel de satisfacción de clientes, y disminuir la rotación bajando 2 puntos más, ya que de por sí la rotación en este sector es muy alta, pues la gran mayoría de chicos lo toman como un trabajo temporal mientras estudian.

**Tabla 33**

*Objetivos de RRHH*

	2024	2025	2026
<b>% de Satisfacción de laboral</b>	92%	93%	95%
<b>% de rotación</b>	40%	39%	38%

*Nota:* Elaboración propia

## **Las acciones que se tomarían en los diversos procesos de RRHH serían:**

### **Selección:**

Mantener el perfil buscado, enfatizando el dinamismo y la actitud de servicio en el filtro. Incluir pruebas de inteligencia emocional, que es uno de los aspectos, de los que más adolece la nueva generación Z. También se deberá tener en cuenta, que habrá chicos que tomarán Starbucks como un trabajo temporal, y quiénes lo verán como la compañía donde querrán hacer carrera. Se debe definir un mix para evitar sorpresas.

### **Capacitación:**

Ésta debe ser constante en la mística de Starbucks, y deberá incluir todos los estándares a nivel mundial, así como todo lo correspondiente a la experiencia del café, pues cada barista, debe convertirse en un embajador de la marca. Adicionalmente los temas de liderazgo y servicio al cliente también serán claves.

Los temas de seguridad y salud en el trabajo, así como las prácticas de higiene corporativas, deberán de igual manera tener constante refuerzo.

### **Desarrollo:**

Este proceso, junto con la flexibilidad de horarios será determinante para que los jóvenes deseen quedarse en la marca. La flexibilidad será importante para que los chicos puedan estudiar y así puedan recibir uno de los beneficios más conocidos de Starbucks a nivel mundial: el apoyo para terminar sus carreras.

Pensamos que la marca en el Perú podría reforzar el apoyo a los estudios, ya que es un gran elemento de fidelización del cliente interno a nivel mundial.

La línea de carrera para los baristas es un aspecto muy importante porque la estructura es bastante plana, se sugiere crear hasta 3 niveles de baristas, Nivel I, II y III, antes de llegar a ser Asistente de Tienda y finalmente Gerente de tienda. Este esquema simple, daría a los jóvenes la cercana sensación de progreso y de mejora económica.

La participación en diversos proyectos de innovación, tecnología y sostenibilidad también mantendrá entusiasmada a esta nueva generación, pues los retos constantes sería lo que más los motivaría a quedarse.

Una vez al año se sugiere hacer el ejercicio de planes de sucesión, para garantizar la continuidad de la operación, y dar el mensaje de existencia de línea de carrera interna.

### **Evaluación de Desempeño:**

Se sugiere evaluar objetivos y competencias a todo nivel, con sesiones de feedback trimestrales.

### **Compensaciones:**

Se sugiere siempre estar competitivos con el mercado, lo cual para la marca no será difícil porque pertenece a un grupo grande de restaurantes de comida rápida (Delosi), que les sirve para tener un buen benchmarking, que se va monitoreando con la variación de la rotación y la dificultad o facilidad de atraer talento a la marca.

### **Reconocimiento:**

Aquí se recomienda además de los tradicionales reconocimientos del sector como el empleado del mes, y los reconocimientos corporativos, en base a mediciones de servicio y ventas, crear un equipo de trabajo conformado por baristas de distintas tiendas, para que ellos mismos planteen ideas que los motiven, y generen programas acordes a los intereses de los chicos, sin perder de vista los indicadores buscados por la marca.

### **Clima:**

Se sumaría a las actividades del Grupo al que pertenecen (Delosi), actividades ligadas a la innovación y sostenibilidad, atractivas para la generación, más las que ellos mismos propongan en el comité de clima, similar a lo que se sugiere para los reconocimientos.

### **Salida del colaborador:**

Sea renuncia o desvinculación, debe ser un proceso por considerar también en la experiencia del empleado, pues no solo será un posible futuro cliente, sino un embajador de la marca por siempre, lo cual puedo decir por experiencia.

**Tabla 34**  
*Presupuesto de RRHH (en soles)*

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Compensación y beneficios (incl. La generación de línea de carrera de baristas)	24,700,000	25,805,000	26,300,000
Capacitación (inc. Técnica y de SST)	4,500,000	4,000,000	4,000,000
Auspicio estudios	6,950,000	5,500,000	6,950,000
<b>Total. S/.</b>	<b>36,150,000</b>	<b>35,305,000</b>	<b>37,250,000</b>

*Nota:* Elaboración propia

## 6.4 Plan de Responsabilidad Social Corporativo

### 6.4.1. Stakeholders

**Tabla 35**

*Definición y expectativas de los grupos de interés*

Stakeholders	Definición	Expectativas de cada grupo con respecto a la empresa
<b>Accionistas</b>	Los accionistas son los dueños de Starbucks Perú, que invierten y aportan capital a la compañía, y como tal, tienen derecho a recibir beneficios y participar de decisiones importantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de la rentabilidad.</li> <li>• Canales adecuados para su participación.</li> <li>• Crecimiento de la empresa.</li> <li>• Prevención de posibles riesgos.</li> </ul>
<b>Empleados</b>	Los empleados son las personas que trabajan para la organización a cambio de un salario: trabajadores a tiempo completo, trabajadores part-time, practicantes y subcontratados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de derechos laborales.</li> <li>• Desarrollo profesional.</li> <li>• Seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>• Cultura de trabajo centrada en los empleados</li> </ul>
<b>Proveedores</b>	Los proveedores suministran de forma profesional un determinado bien o servicio a Starbucks Perú para el desarrollo de sus actividades a cambio de una prestación económica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficio mutuo</li> <li>• Horarios y plazos de entrega que faciliten el cumplimiento de obligaciones</li> <li>• Ética empresarial</li> </ul>
<b>Clientes</b>	Los clientes son personas que adquieren los productos de Starbucks Perú para satisfacer una necesidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de calidad y fiables.</li> <li>• Experiencia de marca consistente.</li> </ul>
<b>Comunidades</b>	Las comunidades sobre las que impacta Starbucks Perú estas conformadas por personas que comparten intereses comunes y viven en un área específica influenciada por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el desarrollo de la comunidad</li> <li>• Fortalecimiento del desarrollo de la comunidad</li> </ul>
<b>Medio ambiente</b>	El medio ambiente está conformado por los recursos con los que interactúa la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo sostenible de la empresa.</li> <li>• Protección del medio ambiente.</li> </ul>
<b>Estado</b>	El Estado está conformado por los órganos públicos que constituyen el gobierno, incluyendo los poderes legislativo, ejecutivo y judicial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las leyes y normativas.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia

## 6.4.2 Objetivos de Responsabilidad Social Corporativa

El objetivo general que tendrán será impactar en la comunidad principalmente en dos aspectos:

Fomentar la Diversidad, Equidad e Inclusión en sus colaboradores e impactar en la comunidad a través principalmente del concepto de “Greener Stores”, o tiendas “más verdes”.

Una de las mediciones más importantes, será como la empresa es percibida, por los clientes en lo que Responsabilidad Social se refiere, y la otra será el número de Greener Stores.

**Tabla 36**  
*Objetivos de RSE*

	2024	2025	2026
% de clientes que perciben a Starbucks como una Empresa Socialmente Responsable	70%	75%	80%
# Greener stores	30	60	90

*Nota:* Elaboración propia

### **Diversidad Equidad e Inclusión:**

En Starbucks se promueve la Diversidad, Equidad e Inclusión de todo tipo, aspecto que ha sido más fácil de gestionar, ya que las nuevas generaciones son más abiertas que las anteriores, por ejemplo, en la aceptación a la Comunidad LGTBIQ+.

### **Greener Stores:**

Este concepto tiene que ver con el hecho de certificar sus tiendas gradualmente, con altos estándares, para que sean cada vez más sostenibles.

Lo que se desea es que las tiendas entre otros, reduzcan sus emisiones de carbono, el uso de agua y los desechos enviados a vertederos en un 50% para el 2030. Algunas de las acciones que se deben hacer variarán desde ofrecer a los clientes áreas de reciclaje para los residuos producidos en la tienda, así como usar gradualmente muebles y acabados hechos con material reciclado; hasta incorporar sistemas de reutilización de agua, como la implementación de inodoros y grifos de bajo consumo.

La luminaria de las tiendas también debería migrar a luces LED, y evaluar un sistema de gestión de energía que monitoree y controle los niveles de temperatura,

para reducir el consumo energético, esto último ya para una posterior etapa. Starbucks, por tanto, irá renovando equipos en las tiendas gradualmente.

Adicionalmente, para fijar en la mente del cliente, que Starbucks está comprometido con la sostenibilidad, implementará también programas con sus clientes, para que éstos sean más “responsables” con el cuidado del planeta. Por ejemplo, dar descuentos a los clientes, si llevan sus propios vasos, hoy ya dan 15% de descuento. Mantendrán su campaña “For Here”, que les permitirá usar tazas de loza.

Los partners (así se denomina a los colaboradores), también estarán en constante capacitación sobre el tema; pues tendrán un programa de reconocimiento, en base a sus conocimientos de sostenibilidad, y podrán ganar el premio “El Mandil verde”. De igual manera los partners colaborarán con los programas de reciclaje de basura.

También se harían programas con los caficultores, como el programa “Todos Somos Café”, donde por la compra de S/.30 de café Perú, se haría un porcentaje de la venta, como donación para los niños de los caficultores.

La transición a Greener stores se verá en el CAPEX, mientras que las demás actividades se incluirán en el presupuesto.

**Tabla 37**

*Presupuesto del plan de RSC (en soles)*

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Campañas de descuento por llevar vaso propio	500,000	490,000	440,000
Concientización de Partners	100,000	65,000	60,000
Donación a caficultores	190,000	190,000	190,000
Impresiones de campañas	200,000	145,000	100,000
Reciclaje de basura	10,000	10,000	10,000
<b>Total S/.</b>	<b>1,000,000</b>	<b>900,000</b>	<b>800,000</b>

*Nota:* Elaboración propia

La migración a Greenerstores se hará o mediante el nuevo formato en tiendas nuevas, y con las remodelaciones para ir adaptándolas poco a poco.

## 6.5 Plan de Finanzas:

### 6.5.1. Objetivo general

El objetivo principal del Plan de Finanzas es:

**Tabla 38**

*Margen EBITDA*

EBITDA/Ventas	2024	2025	2026
Rentabilidad	32 %	36%	38 %

Nota: Elaboración propia

### 6.5.2. Datos

- Starbucks es considerada una empresa grande por sus ventas anuales mínimas superiores a 2,300 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE) (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2013).
- No se considera el efecto del pago de Impuesto general a las Ventas (IGV): 18%.
- Así mismo se parte de la cifra real del año 2023, para proyectar del 2024 al 2026. Las proyecciones financieras se elaboraron tomando en cuenta los presupuestos de los planes funcionales de Marketing, Ventas, Operaciones, y Recursos Humanos.

### Supuestos

- Se mantendrá la tasa de impuesto a la renta y el tipo de cambio durante el periodo del plan.

### Políticas

- Se mantendrá el reparto de dividendos durante el periodo del plan.

### 6.5.3 Monto de la inversión y forma de financiamiento

El monto de la inversión será de: S/19'240,000 la cual será financiada 40% con recursos propios, y el 60% con deuda bancaria. Para efectos prácticos, la inversión del CAPEX se hace en el año 2023 (año 0).

#### 6.5.4. Determinación del COK y WACC

Determinación del COK (costo de oportunidad de K) y del WACC (costo de K promedio ponderado), en el WACC se pondera las participaciones de la deuda y el patrimonio en el valor de la empresa.

**Tabla 39**

*Determinación del COK*

**FORMULA  $Ke = Rf + \text{Beta} * \text{Prima de riesgo} + \text{Riesgo país}$**

Costo de oportunidad de K:	20.13%
RF (Damodaran):	6.12%
Beta apalancada:	2.81
Prima Riesgo:	4.12%
Riesgo país:	2.43%

*Nota:* Elaboración propia.

**Tabla 40**

*Determinación del WACC*

**FÓRMULA  $WACC = (1 - t) (D/V) i + (E/V) COKL$**

<b>WACC</b>	<b>11.42%</b>
V/E	3.0043
E/V	0.3329
D/V	0.6671
i	10.0%
COKL	20.18%

$V = D + E$      $V/E = D/E + 1$  donde:

t : Tasa del impuesto a la renta

D : Valor de la deuda

E : Valor del patrimonio

V : Valor de la empresa

i : Costo de la deuda (tasa de interés)

COK<sub>L</sub> : Costo de oportunidad del capital apalancado

*Nota:* Elaboración propia

#### 6.5.5. Evaluación financiera:

Los presupuestos de los planes funcionales se han tenido en cuenta para las proyecciones financieras “con estrategia”.

Las ventas proyectadas “sin estrategia”, se basan en los crecimientos de años anteriores, mientras que las ventas “con estrategia”, son estimados a alcanzarse con los planes funcionales implementados.

Se considerarán los 2 escenarios, “sin” y “con” estrategia. Al final se analizará el flujo de caja marginal.

**Tabla 41***Estado de Resultados “sin” estrategia***Delosi (Starbucks Perú)****Estado de resultados proyectado (sin estrategia)****(En S/)**

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Ventas</b>	244,939,886	247,389,285	249,863,177
<b>Costo de alimentos (food cost)</b>	71,032,567	71,742,893	72,460,321
<b>Mano de obra</b>	14,696,393	14,843,357	14,991,791
<b>Margen bruto</b>	159,210,926	160,803,035	162,411,065
<b>Gastos variables</b>	26,943,387	27,212,821	27,484,950
<b>Margen de contribución</b>	132,267,538	133,590,214	134,926,116
<b>Gastos fijos</b>	33,099,150	32,440,150	32,803,150
<b>EBITDA tienda</b>	99,168,388	101,150,064	102,122,966
<b>Overhead</b>	6,123,497	6,184,732	6,246,579
<b>Gastos extraordinarios</b>	6,123,497	6,184,732	6,246,579
<b>EBITDA compañía</b>	86,921,394	88,780,599	89,629,807
<b>Depreciación y amortización</b>	6,189,610	4,951,688	3,961,351
<b>EBIT</b>	80,731,784	83,828,911	85,668,456
<b>Intereses</b>	7,096,706	5,017,203	4,175,517
<b>EBT</b>	73,635,078	78,811,709	81,492,939
<b>Impuesto a la renta</b>	22,090,523	23,643,513	24,447,882
<b>Utilidad neta</b>	51,544,554	55,168,196	57,045,057
<b>Dividendos</b>	30,000,000	30,000,000	30,000,000
<b>Adición a utilidades retenidas</b>	21,544,554	25,168,196	27,045,057
<b>EBITDA compañía/Ventas</b>	<b>35.5%</b>	<b>35.9%</b>	<b>35.9%</b>

*Nota: Elaboración propia*

**Tabla 42***Estado de Resultados “con” estrategia***Delosi (Starbucks Perú)****Estado de resultados proyectado (con estrategia)****(En S/)**

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Ventas</b>	252,144,000	264,751,200	280,636,272
<b>Costo de alimentos (food cost)</b>	73,121,760	69,100,063	69,176,841
<b>Mano de obra</b>	15,128,640	15,885,072	16,838,176
<b>Margen bruto</b>	163,893,600	179,766,065	194,621,255
<b>Gastos variables</b>	27,735,840	29,122,632	30,869,990
<b>Margen de contribución</b>	136,157,760	150,643,433	163,751,265
<b>Gastos fijos</b>	44,062,300	42,456,800	43,276,300
<b>EBITDA tienda</b>	92,095,460	108,186,633	120,474,965
<b>Overhead</b>	6,303,600	6,618,780	7,015,907
<b>Gastos extraordinarios</b>	6,303,600	6,618,780	7,015,907
<b>EBITDA compañía</b>	79,488,260	94,949,073	106,443,151
<b>Depreciación y amortización</b>	10,037,610	8,030,088	6,424,071
<b>EBIT</b>	69,450,650	86,918,984	100,019,080
<b>Intereses</b>	8,251,106	5,825,283	4,868,157
<b>EBT</b>	61,199,544	81,093,702	95,150,923
<b>Impuesto a la renta</b>	18,359,863	24,328,111	28,545,277
<b>Utilidad neta</b>	42,839,681	56,765,591	66,605,646
<b>Dividendos</b>	30,000,000	30,000,000	30,000,000
<b>Adición a utilidades retenidas</b>	12,839,681	26,765,591	36,605,646
<b>EBITDA de compañía/ Ventas</b>	<b>31.52%</b>	<b>35.86%</b>	<b>37.93%</b>

*Nota: Elaboración propia*

**Tabla 43**  
*Balance general “sin” estrategia*

**Delosi (Starbucks Perú)**  
**Balance general proyectado (sin estrategia)**  
(En S/)

	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>Activos corrientes:</b>				
<b>Caja y equivalentes de caja</b>	45,522,468	28,417,911	39,384,313	51,222,124
<b>Cuentas por cobrar, neto</b>	5,545,223	10,205,829	10,307,887	10,410,966
<b>Inventarios</b>	10,267,743	13,607,771	13,743,849	13,881,288
<b>Cargas diferidas y otros activos corrientes</b>	2,281,773	2,624,039	3,017,645	3,470,292
<b>Total activos corrientes</b>	63,617,208	54,855,550	66,453,694	78,984,669
<b>Inversiones de largo plazo</b>	1,316,607	1,579,929	1,895,914	2,275,097
<b>Inmueble, maquinaria y equipo, neto</b>	30,948,052	24,758,442	19,806,753	15,845,403
<b>Arrendamiento operativo</b>	37,812,241	39,702,853	41,687,995	43,772,395
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	133,694,107	120,896,773	129,844,357	140,877,564
<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>				
<b>Pasivos corrientes:</b>				
<b>Cuentas por pagar</b>	6,799,561	1,731,897	1,686,267	1,703,130
<b>Sueldos y beneficios acumulados</b>	3,593,191	2,155,915	1,437,276	862,366
<b>Deuda de corto plazo</b>	825,533	660,426	495,320	330,213
<b>Porción corriente de la deuda de largo plazo</b>	8,250,612	6,187,959	4,125,306	2,062,653
<b>Total pasivos corrientes</b>	19,468,898	10,736,197	7,744,170	4,958,362
<b>Deuda de largo plazo</b>	61,890,915	43,323,640	37,134,549	30,945,457
<b>Arrendamiento operativo por pagar</b>	35,451,688	28,361,350	21,271,013	14,180,675
<b>Total pasivos</b>	116,811,501	82,421,188	66,149,732	50,084,495
<b>Patrimonio neto:</b>				
<b>Capital social</b>	5,189,064	5,189,064	5,189,064	5,189,064
<b>Capital adicional pagado</b>	968,468	1,016,892	1,067,736	1,121,123
<b>Utilidades retenidas</b>	10,725,074	32,269,628	57,437,824	84,482,882
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	16,882,607	38,475,584	63,694,625	90,793,069
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	133,694,107	120,896,773	129,844,357	140,877,564
<b>Ratio D/E</b>	<b>5.77</b>	<b>1.86</b>	<b>0.92</b>	<b>0.50</b>

Nota: Elaboración propia

**Tabla 44**  
*Balance general “con” estrategia*

<b>Delosi (Starbucks Perú)</b>				
<b>Balance general proyectado (con estrategia)</b>				
<b>(En S/)</b>				
	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>ACTIVOS</b>				
<b>Activos corrientes:</b>				
Caja y equivalentes de caja	45,522,468	19,839,047	33,666,350	55,500,152
Cuentas por cobrar, neto	5,545,223	10,506,000	11,031,300	11,693,178
Inventarios	10,267,743	14,008,000	14,708,400	15,590,904
Cargas diferidas y otros activos corrientes	2,281,773	2,624,039	3,017,645	3,470,292
<b>Total activos corrientes</b>	<b>63,617,208</b>	<b>46,977,086</b>	<b>62,423,695</b>	<b>86,254,525</b>
Inversiones de largo plazo	1,316,607	1,579,929	1,895,914	2,275,097
Inmueble, maquinaria y equipo, neto	50,188,052	40,150,442	32,120,353	25,696,283
Arrendamiento operativo	37,812,241	39,702,853	41,687,995	43,772,395
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>152,934,107</b>	<b>128,410,309</b>	<b>138,127,958</b>	<b>157,998,300</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>				
<b>Pasivos corrientes:</b>				
Cuentas por pagar	6,799,561	1,788,707	1,666,108	1,689,674
Sueldos y beneficios acumulados	3,593,191	2,155,915	1,437,276	862,366
Deuda de corto plazo	825,533	660,426	495,320	330,213
Porción corriente de la deuda de largo plazo	8,250,612	6,187,959	4,125,306	2,062,653
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>19,468,898</b>	<b>10,793,008</b>	<b>7,724,010</b>	<b>4,944,906</b>
Deuda de largo plazo	73,434,915	51,404,440	44,060,949	36,717,457
Arrendamiento operativo por pagar	35,451,688	28,361,350	21,271,013	14,180,675
<b>Total pasivos</b>	<b>128,355,501</b>	<b>90,558,798</b>	<b>73,055,972</b>	<b>55,843,039</b>
<b>Patrimonio neto:</b>				
Capital social	5,189,064	5,189,064	5,189,064	5,189,064
Capital adicional pagado	8,664,468	9,097,692	9,552,576	10,030,205
Utilidades retenidas	10,725,074	23,564,755	50,330,346	86,935,992
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>24,578,607</b>	<b>37,851,511</b>	<b>65,071,986</b>	<b>102,155,261</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>152,934,107</b>	<b>128,410,309</b>	<b>138,127,958</b>	<b>157,998,300</b>
<b>Ratio D/E</b>	<b>4.43</b>	<b>2.11</b>	<b>1.00</b>	<b>0.50</b>

Nota: Elaboración propia

**Tabla 45***Estado de Flujo de fondos marginal proyectado (S/.) Delosi (Starbucks)*

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Utilidad neta	- 8,799,514	1,523,867	9,500,893
Ajuste por depreciación y amortización			
	- 8,799,514	1,523,867	9,500,893
Variación de Cuentas por cobrar, neto	- 300,171	- 423,242	- 558,799
Variación de Inventarios	- 400,229	- 564,322	- 745,066
Variación de Cargas diferidas y otros activos corrientes	-	-	-
Variación de Cuentas por pagar	56,810	- 76,970	6,704
Variación de Sueldos y beneficios acumulados	-	-	-
	- 643,590	- 1,064,534	- 1,297,161
Flujo de efectivo proveniente de actividades de operación	- 9,443,104	459,333	8,203,732
Variación de Inversiones de largo plazo	-	-	-
Variación de Inmueble, maquinaria y equipo, neto	3,952,000	3,161,600	2,529,280
Variación de Arrendamiento operativo	-	-	-
Flujo de efectivo proveniente de actividades de inversión	3,952,000	3,161,600	2,529,280
Variación de Deuda de corto plazo	-	-	-
Variación de Porción corriente de la deuda de largo plazo	-	-	-
Variación de Deuda de largo plazo	- 3,556,800	- 1,185,600	- 1,185,600
Variación de Arrendamiento operativo por pagar	-	-	-
Variación de Capital social	-	-	-
Variación de Capital adicional pagado	395,200	414,960	435,708
Dividendos	-	-	-
Flujo de efectivo proveniente de actividades de financiación	- 3,161,600	- 770,640	- 749,892
Flujo de efectivo del periodo	- 8,652,704	2,850,293	9,983,120
Caja inicial			
Caja final			
<b>Flujo de caja libre desapalancado (S/) (UFCF)</b>	<b>- 1,894,784</b>	<b>6,414,997</b>	<b>13,001,460</b>

Nota: Elaboración propia

### **Cálculo del VAN y el TIR:**

A continuación, se presentan el VAN y el TIR.

**Tabla 46**  
*Cálculo del VAN y el TIR*

	2023	2024	2025	2026
Flujo de caja libre desapalancado diferencial (S/) (DUFC)	- 19,760,000	- 1,894,784	6,414,997	13,001,460
Diferencial de Valor terminal (S/) (VT)				96,631,643
DUFCF + DVT (S/)	- 19,760,000	- 1,894,784	6,414,997	109,633,103
<b>VAN DFCF (S/)</b>	<b>54,915,790</b>			
<b>TIR</b>	<b>80%</b>			

*Nota:* Elaboración propia

Se asume que los flujos de caja se incrementan a partir del 2026 en 2% anual.  
 g UFCF: tasa de crecimiento del flujo de caja libre desapalancado  
 VT: Valor presente de todos los flujos de caja a partir del año 2026 (perpetuidad)

### 6.5.6. Análisis de Sensibilidad

En este plan estratégico se evalúan los flujos proyectados para ver hasta cuánto podrían bajar las ventas sin llegar a un VAN negativo.

**Tabla 47**  
*Análisis de sensibilidad de ventas y costo de alimentos*

% ΔVentas	VAN (S/)
-7.98%	-
-7%	6,735,969
-5%	20,419,394
-3%	34,103,666
-1%	47,788,525

*Nota:* Elaboración propia

### 6.5.7. Conclusiones del Análisis de Finanzas

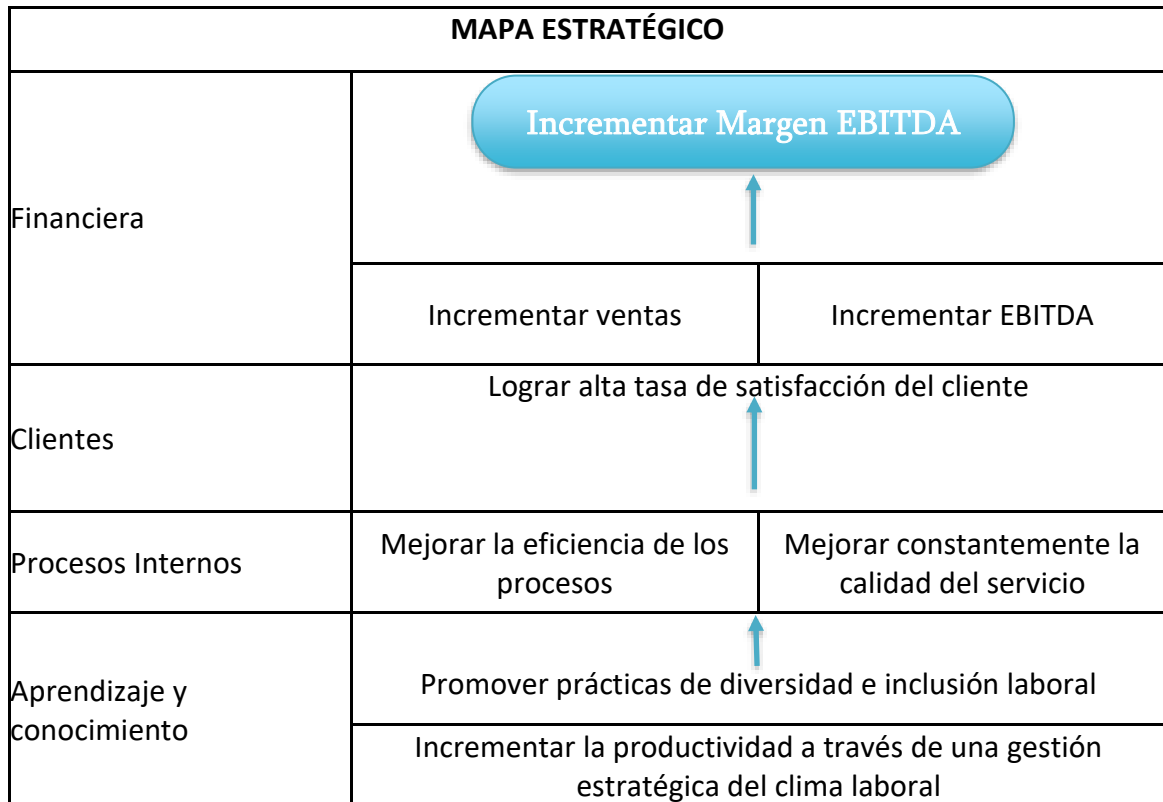
Luego de haber hecho la interpretación de las evaluaciones financieras, se define, que este plan estratégico, genera valor ya que el TIRE es mayor que el WACC, y se tiene un VAN de S/. 54,915,790 y una TIRE de 80%, por lo que el plan es viable financieramente.

## 7. Evaluación y control de la estrategia

El mapa estratégico que se presenta a continuación ha sido desarrollado en base a los planes funcionales. Este diagrama (Kaplan y Norton, 1996) presenta un

análisis de cuatro perspectivas básicas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Conocimiento, que proporciona a la compañía un sistema para medir y controlar su desempeño. Mide como se van cumpliendo o no los objetivos de los planes funcionales. Es indispensable para la gestión del gerente general.

**Tabla 48**  
*Mapa Estratégico*



*Nota: Adaptado de The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, por Kaplan & Norton, 1996.*

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **8.1 Conclusiones**

- a) El análisis interno y externo realizado en este trabajo evidencia una posibilidad importante para reducir las amenazas y debilidades de la compañía aprovechando las oportunidades y fortalezas que posee.
- b) La digitalización de la marca es de vital importancia para acompañar la eficiencia de procesos y la gestión de talento, así como para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes, post pandemia.
- c) Trabajar desde adentro hacia afuera, con foco en una mejor formación de los colaboradores de la empresa, y un trabajo más cercano con la comunidad permitirá sentar las bases para la sostenibilidad del negocio, que finalmente seguirá potenciando la marca. El compromiso, por tanto, con cada uno de los stakeholders, será determinante.
- d) La implementación exitosa del plan estratégico garantiza un crecimiento y rentabilidad importante para el negocio y mantener a Starbucks Perú en el liderazgo de la mejor experiencia con el mejor café.

### **8.2 Recomendaciones**

- a) Se recomienda seguir las pautas de la corporación y tomar como referencia, prácticas exitosas de Starbucks en otros países similares al nuestro, que, sumado a los aprendizajes de Starbucks Perú en más de 20 años de gestión, generarán un importante beneficio. La réplica de recetas de nuevos productos acelerará la mejora del actual portafolio.
- b) Los recursos que la corporación pone al alcance de Starbucks Perú en términos de conocimientos y experiencias son muy valiosos, y no solo no deben ser desperdiciados, sino que deben ser implementados oportunamente, para mantenerse como pioneros en el liderazgo del café. Debemos evitar los desfases de implementación.
- c) Se recomienda estar constantemente analizando las necesidades de clientes y colaboradores a través de estrategias y puestos de escucha, que permitan una rápida reacción, para así poder conseguir un mayor nivel de satisfacción en sus clientes externos e internos, en base a preferencias de consumo.
- d) Mantenerse como pioneros y no enfocarse en las iniciativas de la competencia. Al ser los primeros en implementar acciones de vanguardia Starbucks seguirá obteniendo ventajas competitivas en el mercado.

- e) Se recomienda repotenciar los procesos de Recursos Humanos, en especial los de selección y capacitación, para generar una mejor atracción de talento, así como fortalecer los programas de apoyo a los caficultores y a sus comunidades. Esto tendrá un impacto importante en la sostenibilidad del negocio, así como en la calidad del producto.
- f) Finalmente, lograr que el producto, “esté más rápido, ahí donde lo necesita el cliente”, será el gran giro del negocio para adaptarse a la más importante necesidad generada post pandemia, lo cual se logrará terminando de implementar la herramienta MOP (Mobile Order Pay) .

## BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- Agraria.pe, (2022, agosto 24). Consumo per cápita de café en Perú alcanza los 1.4 kilos y la meta al 2030 es llegar a los 2 kilos por persona al año. *Junta Nacional de Café*, <https://agraria.pe/noticias/consumo-per-capita-de-cafe-en-peru-alcanza-los-1-4-kilos-y-l-29053>
- COMEXPERÚ. (2022, mayo 06). El subsector restaurantes registró un crecimiento interanual del 92.06% en febrero de 2022. Sociedad de Comercio Exterior del Perú.1118, 1-3. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-subsector-restaurantes-registo-un-crecimiento-interanual-del-9206-en-febrero-de-2022>
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Decimoquinta edición. Pearson Educación de México S.A de C.V
- León, J., C. (2022, agosto 24). Consumo per cápita de café en Perú alcanza los 1.4 kilos y la meta al 2030 es llegar a los 2 kilos por persona al año. Agencia Agraria de noticias. <https://agraria.pe/noticias/consumo-per-capita-de-cafe-en-peru-alcanza-los-1-4-kilos-y-l-29053>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Decimotercera edición. Planeta.
- Perú Retail. (2022, marzo 04). Sector Servicios se recuperará al 100% en 2023 por menores restricciones. *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/sector-servicios-se-recuperara-al-100-en-2023-por-menores-restricciones/>