



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA STARBUCKS CORPORATION
2023-2026”**

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

Presentado por:

**Sr. CARLOS EDUARDO OSCATA BERROSPÍ
Sr. ELOY CARLOS JOSE CORONADO REYES
Sr. OSWALDO ANTONIO PEIXOTO VIDAL**

Asesor: Alejandro Flores Castro

[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)

Lima, diciembre de 2023

Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

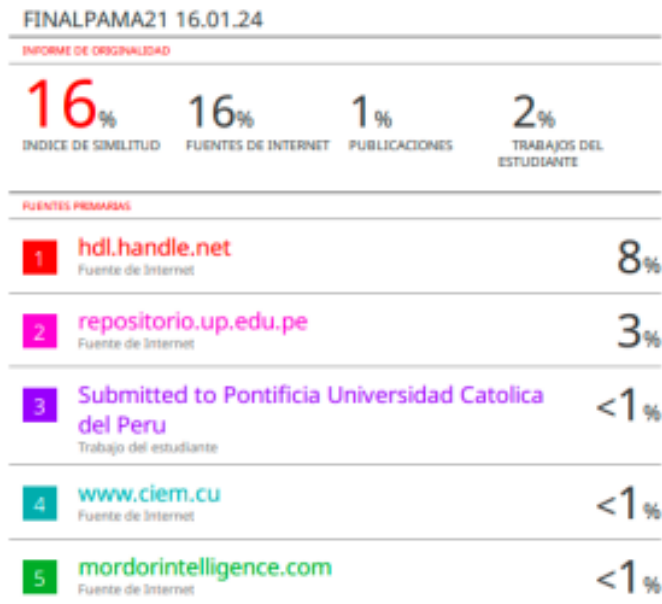
Documento: EPG- REV-V1xxx



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, el Prof. **Alejandro Flores Castro** deja constancia que el trabajo de investigación titulado "Plan estratégico para Starbucks Corporation 2023-2026", presentado por los alumnos: Sr. Carlos Eduardo Oscata Berrospi, Sr. Eloy Carlos José Coronado Reyes Y Sr. Oswaldo Antonio Peixoto Vidal, para optar al grado académico de magíster en administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 17 de enero de 2024, dando el siguiente resultado:



Se adjunta el reporte original completo.

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a nuestros padres, esposas e hijos quienes nos acompañaron en este proceso con paciencia y cariño, otorgándonos ese aliento extra cuando más lo necesitábamos, impulsándonos a no detenernos hasta la consecución de nuestros objetivos.

RESUMEN EJECUTIVO

Starbucks Corporation, fundada en 1987 (Seattle) por Howard Schultz, se propuso llevar la experiencia de las cafeterías italianas al mercado estadounidense, ofreciendo café de alta calidad, y un ambiente agradable para consumir y socializar. Con un valor de 60 300 millones de dólares, presencia en 84 países y más de 33 000 tiendas, Starbucks se dedica a la compra, tostado y venta de café de alta calidad, así como a la elaboración de bebidas de café, té y aperitivos en sus tiendas, además de *merchandising*.

En el presente trabajo se busca diseñar estrategias que permitan a Starbucks mantener su posición en la mente de los consumidores y en el mercado, logrando un crecimiento sostenido en los próximos años frente a un entorno cambiante y a su vez atraer a un nuevo mercado de consumidores. Con un enfoque principalmente en el mercado norteamericano, ello se realizó sobre la base de estudio y análisis de información secundaria y bases estadísticas, así como de información financiera y comercial de Starbucks correspondiente a los periodos 2021 y 2022, proyectando las estrategias para los años 2023 al 2026, tomando en cuenta las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrentaría en un entorno pospandemia y de conflicto internacional, y su propuesta de valor para con los clientes y los diferentes *stakeholders*.

Producto del análisis se han identificado propuestas de acción para enfrentar los cambios en los hábitos de consumo, utilización de servicios tecnológicos (aplicaciones) y un mercado emergente de clientes ávidos de consumir cafeína con nuevas experiencias de consumo, entre otros. Finalmente, las propuestas están respaldadas por un análisis financiero que respalda cada una de ellas y su proyección, los beneficios de su aplicación con resultados plausibles en el corto y mediano plazo.

Palabras clave: ESTRATEGIAS DE STARBUCKS EN EE.UU.

ABSTRACT

Starbucks Corporation, founded in 1987 (Seattle) by Howard Schultz, set out to bring the Italian coffee shop experience to the U.S. market, offering high-quality coffee, and a pleasant environment for consumption and socializing. With a value of \$60.3 billion, a presence in 84 countries and more than 33,000 stores, Starbucks is dedicated to the purchase, roasting and sale of high-quality coffee, as well as the production of coffee, tea and snack beverages in its stores, as well as merchandising.

This paper seeks to design strategies that allow Starbucks to maintain its position in the minds of consumers and in the market, achieving sustained growth in the coming years in the face of a changing environment and in turn attract a new consumer market. With a focus mainly on the North American market, this was carried out based on the study and analysis of secondary information and statistical bases, as well as Starbucks's financial and commercial information corresponding to the periods 2021 and 2022, projecting the strategies for the years 2023 to 2026, taking into account the main strengths, weaknesses, opportunities and threats that it would face in a post-pandemic environment and international conflict, and its value proposition for customers and different stakeholders.

As a result of the analysis, proposals for action have been identified to address changes in consumption habits, use of technological services (applications) and an emerging market of customers eager to consume caffeine with new consumption experiences, among others. Finally, the proposals are supported by a financial analysis that supports each of them and their projection, the benefits of their application with plausible results in the short and medium term.

Keywords: STARBUCKS STRATEGIES IN THE U.S.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ACTUAL	2
1. Perfil competitivo de la empresa.....	2
2. Antecedentes.....	2
3. Problema identificado.....	3
4. Propuesta de solución.....	4
5. Alcance de la propuesta: alcance temporal / alcance geográfico.....	5
6. Limitaciones a la investigación.....	5
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	7
1. Análisis externo (PESTEG)	7
1.1 Entorno político.....	7
1.2 Entorno económico.....	8
1.3 Entorno social.....	10
1.4 Entorno tecnológico.....	11
1.5 Entorno ecológico.....	12
1.6 Entorno global.....	13
2. Análisis del microentorno.....	14
2.1 Análisis de la industria: identificación, características y evolución del sector.....	14
2.2 Amenaza de nuevos competidores.....	14
2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	15
2.4 Rivalidad entre competidores existentes.....	16
2.5 Poder de negociación de los proveedores.....	17
2.6 Poder de negociación de los clientes.....	17
2.7 Nivel de atracción de la industria.....	18
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	19
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	21
1. Modelo de negocios Canvas.....	21
2. Lienzo de propuesta de valor.....	22
3. Cadena de valor.....	22
4. Análisis de áreas funcionales.....	24

4.1	Actividades primarias.....	24
4.2	Actividades de soporte.....	25
5.	Análisis VRIO: recursos y capacidades.....	25
6.	Ventaja competitiva.....	27
7.	Estrategia competitiva.....	27
8.	Estrategia de crecimiento.....	27
9.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	28
10.	Conclusiones.....	28
CAPÍTULO IV. SONDEO DE MERCADO		29
1.	Objetivos específicos.....	29
2.	Análisis de mercado y tendencias.....	29
2.1	Estudio de mercado.....	30
2.2	Selección de mercado.....	34
2.3	Estimación de la demanda.....	36
2.4	Conclusiones.....	48
CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		49
1.	Visión.....	49
2.	Misión.....	50
3.	Objetivo general.....	50
4.	Objetivos estratégicos.....	51
5.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	52
6.	Matriz PEYEA.....	55
7.	Matriz Interna-Externa (IE)	56
8.	Matriz de la Gran Estrategia.....	57
9.	Relación de estrategias y objetivos.....	57
CAPÍTULO VI. PLAN FUNCIONAL DE <i>MARKETING</i>		59
1.	Objetivos del plan de <i>Marketing</i>	59
2.	Acciones estratégicas de <i>Marketing</i>	60
2.1	Segmentación.....	60
2.2	Posicionamiento.....	61
2.3	Competencia.....	61
3.	Estrategia competitiva de <i>Marketing</i>	61
4.	Mezcla de <i>Marketing</i>	62
4.1	Producto.....	62

4.2	Precio.....	62
4.3	Plaza.....	63
4.4	Promoción.....	63
4.5	Personal.....	65
4.6	Procesos.....	65
4.7	Presentación.....	65
5.	Presupuesto de <i>Marketing</i>	66
CAPÍTULO VII. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES		67
1.	Objetivos del plan de Operaciones.....	67
2.	Acciones estratégicas de Operaciones.....	67
2.1	Alianzas estratégicas con proveedores.....	68
2.2	Eficiencia y eficacia en la atención al cliente.....	70
2.3	Reforzar el <i>software</i> de gestión.....	71
3.	Presupuesto del plan funcional de Operaciones.....	71
CAPÍTULO VIII. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS		72
1.	Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos.....	72
2.	Acciones estratégicas del plan funcional de Recursos Humanos.....	72
3.	Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos.....	73
CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)		74
1.	Objetivos del plan de RSC.....	74
2.	Acciones estratégicas del plan de RSC.....	75
3.	Presupuesto del plan de RSC.....	75
CAPÍTULO X. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS		76
1.	Objetivos específicos.....	78
2.	Supuestos financieros.....	78
3.	Estados de resultados proyectados.....	81
4.	Calculo del Costo de Oportunidad de Capital (COK) y Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)	81
5.	Flujo de caja proyectado.....	81
6.	Análisis de sensibilidad.....	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		83
1.	Conclusiones.....	83
2.	Recomendaciones.....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz del entorno político.....	8
Tabla 2. Matriz del entorno económico	10
Tabla 3. Matriz del entorno social.....	11
Tabla 4. Matriz de entorno tecnológico	12
Tabla 5. Matriz entorno ecológico	13
Tabla 6. Matriz entorno global.....	13
Tabla 7. Matriz amenaza de nuevos competidores	15
Tabla 8. Matriz amenaza de productos o servicios sustitutos	16
Tabla 9. Matriz rivalidad entre competidores existentes	16
Tabla 10. Matriz poder de negociación de los proveedores	17
Tabla 11. Matriz poder de negociación de los clientes	18
Tabla 12. Matriz grado de atracción de la industria.....	18
Tabla 13. Matriz EFE.....	20
Tabla 14. Matriz de propuesta de valor.....	22
Tabla 15. Matriz de la cadena de valor	23
Tabla 16. Matriz VRIO	26
Tabla 17. Matriz EFI.....	28
Tabla 18. Ingreso del mercado de café por país 2021 (en millones de USD).....	36
Tabla 19. Ingresos anuales mercado restaurantes	38
Tabla 20. Gasto consumidor anual. Mercado restaurantes	38
Tabla 21. Ingresos anuales. Mercado cafeterías.....	39
Tabla 22. Crecimiento tiendas. Mercado cafeterías	39
Tabla 23. Liderazgo en mercado cafeterías.....	40
Tabla 24. Ventas anuales por concepto - Starbucks	41
Tabla 25. Ingresos anuales bebidas - Starbucks	41
Tabla 26. Ingresos anuales comidas - Starbucks.....	42
Tabla 27. Ingresos anuales café y té envasado - Starbucks.....	43
Tabla 28. Ingresos anuales otros productos - Starbucks	44
Tabla 29. Tasas de crecimiento de ventas - Starbucks	46
Tabla 30. Tasas de crecimiento del PBI, desempleo e inflación, EE. UU. 2013-2021	46
Tabla 31. Estimado de tasas de crecimiento de PBI, EE. UU. 2022-2024	47
Tabla 32. Tasas de crecimiento de EE. UU. 2014-2019.....	47

Tabla 33. Tasas de crecimiento de ventas de Starbucks 2014-2019	47
Tabla 34. Estimado de tasas de crecimiento de ventas de Starbucks 2022-2025.....	47
Tabla 35. Estimado de ventas de Starbucks 2022-2025.....	48
Tabla 36. Matriz FODA	53
Tabla 37. Matriz FODA cruzado y estrategias	54
Tabla 38. Matriz PEYEA	55
Tabla 39. Resultado Matriz PEYEA	56
Tabla 40. Matriz IE	56
Tabla 41. Matriz de la Gran Estrategia	57
Tabla 42. Alineamiento de estrategias con objetivos	58
Tabla 43. Estrategias de <i>Marketing</i>	59
Tabla 44. Objetivos de <i>Marketing</i>	60
Tabla 45. Segmentos de clientes	61
Tabla 46. Presupuesto del plan funcional de <i>Marketing</i> (en millones de USD).....	66
Tabla 47. Estrategias de Operaciones	67
Tabla 48. Objetivos de Operaciones	67
Tabla 49. Calendario de compras y abastecimiento.....	69
Tabla 50. Presupuesto de Operaciones.....	71
Tabla 51. Estrategias de RR.HH.	72
Tabla 52. Objetivos del plan de RR. HH.	72
Tabla 53. Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos.....	73
Tabla 54. Estrategia de RSC	74
Tabla 55. Objetivos del plan de RSC	74
Tabla 56. Presupuesto del plan de RSC (en millones de USD)	75
Tabla 57. Resultado operativo Starbucks 2018-2022.....	77
Tabla 58. Objetivos del plan funcional de Finanzas	78
Tabla 59. Estimado de tasas de crecimiento de ventas 2023-2026	79
Tabla 60. Estimado de ventas 2023-2025 (en millones de USD)	79
Tabla 61. Tasa efectiva de impuesto 2019-2021	80
Tabla 62. Estimado de crecimiento en ventas, período 2023-2026	81
Tabla 63. Resultados proyectados 2023-2025	81
Tabla 64. Flujo de caja proyectado (escenario esperado)	82
Tabla 65. Análisis de sensibilidad.....	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Comportamiento del mercado del café en EE. UU.	92
Anexo 2. Información financiera de Starbucks Corp.....	93

INTRODUCCIÓN

La historia y el éxito de Starbucks en la industria del café han convertido a esta empresa en un caso de estudio fascinante en el mundo empresarial. Desde sus modestos comienzos en Seattle en la década de 1970 hasta su expansión global en la actualidad, Starbucks ha demostrado su capacidad para innovar, adaptarse y cautivar a los consumidores en un mercado competitivo y en constante cambio.

Este caso de estudio sobre Starbucks explorará los factores clave que han contribuido a su crecimiento y reconocimiento, así como los desafíos que ha enfrentado en su trayectoria. Se analizará cómo la empresa ha utilizado su enfoque en la calidad, la experiencia del cliente y la responsabilidad social para forjar una marca icónica y mantener su liderazgo en la industria del café.

Además, se examinarán las estrategias que Starbucks ha implementado tanto en su entorno interno como externo. Desde la gestión de su cadena de suministro y la innovación en productos hasta su adaptación a las tendencias tecnológicas y su enfoque en prácticas sostenibles, este caso de estudio abordará cómo Starbucks ha aprovechado sus fortalezas y ha afrontado sus debilidades para mantener su posición en el mercado global.

Al analizar las lecciones aprendidas de Starbucks, este caso de estudio proporcionará una visión detallada de cómo una empresa puede evolucionar y tener éxito en un mundo empresarial dinámico y competitivo.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ACTUAL

1. Perfil competitivo de la empresa

En el análisis actual, se examinará la posición de Starbucks en el mercado estadounidense, así como el uso de fuentes secundarias para determinar su posición en el mercado y elaborar un plan estratégico para el período 2023-2026.

Starbucks se ha consolidado como una de las principales marcas de restaurantes de comida rápida a nivel mundial, ocupando una de las diez primeras posiciones en 2021, con un valor de marca aproximado de 60 300 millones de dólares estadounidenses. Sin embargo, la marca más valiosa en la industria de comida rápida es McDonald's, con un valor estimado de marca de alrededor de 154 900 millones de dólares estadounidenses (Kantar, 2021).

En Estados Unidos, Starbucks cuenta con 15 000 tiendas hasta octubre de 2021, convirtiéndose en su mercado más grande. China, por otro lado, representa el segundo mercado más importante para la empresa, con casi 5 000 tiendas en 2020. Recientemente, Starbucks ha presentado planes para competir con KFC y convertirse en la cadena de comida occidental de más rápido crecimiento en China (Statista, 2021a).

2. Antecedentes

Starbucks cerró el año fiscal 2021 con ventas de 24 607 millones de dólares estadounidenses, lo cual representa un crecimiento positivo del 28% en comparación con las ventas del año 2020. Es importante destacar que el año 2020 experimentó un decrecimiento del 11% en las ventas en comparación con el año 2019, cuando la empresa logró un crecimiento del 9%, alcanzando ventas de 21 544.4 millones de dólares estadounidenses (Starbucks, 2021).

Tras el período de la pandemia de COVID-19, que resultó en el cierre parcial o total de actividades en varios países, se observa una recuperación económica favorable para la empresa, como se puede apreciar en los resultados financieros de los años 2021 y 2022.

Sin embargo, a partir de febrero de 2022, se desató el conflicto entre Rusia y Ucrania, generando cambios en las variables económicas que podrían influir en el desempeño económico de Estados Unidos y, por ende, en el desempeño de Starbucks.

En este trabajo, se analizarán las fortalezas internas de la empresa, así como el entorno externo que la rodea. Se identificarán las principales amenazas y se buscarán oportunidades que puedan asegurar la continuidad del negocio, superar la situación actual a nivel

internacional y adaptarse a un entorno cambiante con nuevos patrones de consumo surgidos a raíz de los hábitos adquiridos durante y después de la pandemia.

3. Problema identificado

Tras analizar la situación actual de la empresa, considerando el entorno pospandemia y el conflicto bélico internacional, se han identificado varios problemas que Starbucks debe enfrentar:

- Cambio en los hábitos de consumo y necesidades: Los estudios demuestran que los consumidores han adoptado hábitos más digitales, utilizando las redes sociales y aumentando el consumo de alimentos a través de servicios de entrega a domicilio (Johnson, 2021). La pandemia ha acelerado esta tendencia en Estados Unidos. Para abordar estas necesidades, Starbucks deberá implementar herramientas digitales y programas de fidelización, como la Starbucks App y tarjetas de consumo.
- Adaptabilidad a los nuevos consumidores: Para mantenerse relevante, Starbucks no puede enfocarse únicamente en su mercado tradicional, que son personas mayores de 60 años, que actualmente son los principales consumidores de café. Sin embargo, se observa que más del tercio de las personas entre 18 y 29 años visitan cafeterías con mayor frecuencia en comparación con las personas de 50 a 64 años (National Coffee Association, 2020a). Por lo tanto, la empresa debe adaptarse a las necesidades de consumo de este grupo demográfico más joven.
- Productos y servicios: Se ha observado que los consumidores más jóvenes experimentan más con diferentes formas de obtener su dosis de cafeína, mientras que los consumidores mayores tienden a utilizar cafeteras de goteo estándar (National Coffee Association, 2020a). Para atraer a estos consumidores más jóvenes, Starbucks debe desarrollar productos y servicios innovadores que vayan más allá del café tradicional hecho en una cafetera de goteo.
- Encarecimiento de materias primas y desabastecimiento: El conflicto entre Rusia y Ucrania ha llevado a un encarecimiento de las materias primas, especialmente el café arábigo, ya que ambos países son importantes proveedores a nivel mundial. Además, el conflicto ha generado una crisis energética y de desabastecimiento, lo que podría afectar la cadena de suministro de Starbucks. La empresa debe desarrollar estrategias para hacer frente a esta crisis y garantizar un suministro adecuado de materias primas a precios razonables.

- Ventas: Todos los problemas mencionados anteriormente podrían conducir a una disminución en los volúmenes de ventas de Starbucks en los próximos años, debido a los cambios en las condiciones del mercado. Es necesario que Starbucks tome medidas para mantener sus niveles de ventas actuales y lograr un crecimiento sostenible en el período 2023-2025. Si se compara el crecimiento normal de ventas del 9% entre 2018 y 2019, se observa que las ventas del año 2021 fueron atípicas, con un crecimiento del 14% en comparación con 2019.

4. Propuesta de solución

Después de realizar un análisis exhaustivo y comprender los desafíos actuales que enfrenta Starbucks, se propone las siguientes soluciones para abordar estos problemas y asegurar el liderazgo de la empresa en los próximos cuatro años:

- Producto y servicio: Starbucks debe continuar innovando en su oferta de productos y servicios para satisfacer las nuevas necesidades y demandas de los consumidores. Esto implica mantenerse a la vanguardia de las estrategias digitales, adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo pospandemia y enfocarse en atraer a un mercado más joven. Además, la empresa debe explorar nuevas opciones de productos y ampliar su variedad para diversificar su oferta.
- Identificación de nuevos segmentos: Starbucks debe realizar un análisis exhaustivo del mercado para identificar nuevos nichos y segmentos de clientes. Esto implica comprender las tendencias de consumo, las preferencias demográficas y las oportunidades de crecimiento. La empresa debe adaptar su estrategia de *marketing* y desarrollar productos y servicios específicos para satisfacer las necesidades de estos nuevos segmentos.
- Incremento de ventas: Con base en el análisis de los estados financieros, el objetivo principal es diseñar estrategias que impulsen un crecimiento continuo de alrededor del 10%. Esto se logrará mediante la implementación de iniciativas de *marketing* efectivas, promociones atractivas, mejoras en la experiencia del cliente y el desarrollo de programas de fidelización. Además, Starbucks debe mantener un monitoreo constante de las tendencias del mercado y ajustar su estrategia en consecuencia.
- Abastecimiento: Es crucial establecer alianzas estratégicas con proveedores confiables que garanticen un suministro continuo de las materias primas, especialmente el café arábigo. Starbucks debe diversificar sus fuentes de abastecimiento, explorar la

importación directa y establecer relaciones sólidas con mayoristas institucionales y otros proveedores. La empresa también debe estar preparada para hacer frente a posibles desafíos de desabastecimiento y fluctuaciones en los precios de las materias primas.

Estas soluciones permitirán a Starbucks como empresa mantenerse competitiva, adaptarse a las nuevas tendencias y necesidades del mercado, y asegurar un crecimiento sostenible en los próximos años.

5. Alcance de la propuesta: alcance temporal / alcance geográfico

El alcance temporal de la propuesta abarca un periodo de tres años, desde 2023 hasta 2026. Durante este tiempo, se implementará y ejecutará el plan estratégico desarrollado para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades identificadas. Este plan se basará en la situación económica y financiera de Starbucks al cierre del año 2022, brindando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas a largo plazo.

En cuanto al alcance geográfico, el enfoque principal de la propuesta se centra en la empresa Starbucks en general, sin restricciones geográficas específicas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el análisis externo y las estrategias propuestas estarán influenciados por el mercado estadounidense, ya que se considerará la posición de la marca en el mercado norteamericano y se utilizará información de fuentes secundarias relacionadas con ese mercado. No obstante, las estrategias y enfoques desarrollados pueden ser adaptados y aplicados a otros mercados internacionales en los que Starbucks opera, considerando las particularidades y dinámicas de cada uno.

En resumen, el alcance temporal de la propuesta abarca cuatro años (2023-2026), mientras que el alcance geográfico se centra en la empresa Starbucks en general, con una atención especial en el mercado estadounidense, pero con la posibilidad de adaptación a otros mercados internacionales.

6. Limitaciones a la investigación

Las limitaciones de la investigación incluyen:

- Disponibilidad y acceso a datos: La investigación se basa en fuentes de información secundarias, lo que puede limitar la disponibilidad y accesibilidad de ciertos datos específicos. La calidad y la actualidad de los datos pueden variar, lo que podría afectar la precisión de los resultados y conclusiones.

- Generalización de resultados: Aunque se realiza un análisis enfocado en el mercado de Estados Unidos, es importante tener en cuenta que cada mercado es único y puede presentar particularidades que no se abordan a profundidad en la investigación. Por lo tanto, los resultados y las conclusiones obtenidas pueden no ser generalizables a otros mercados o regiones.
- Respuesta del mercado: Dado que este es un plan estratégico a futuro, no se puede predecir con certeza cómo responderá el mercado a las soluciones propuestas. Las tendencias y comportamientos del consumidor pueden cambiar, lo que podría afectar la efectividad de las estrategias propuestas.
- Limitaciones de tiempo y recursos: La investigación se llevó a cabo dentro de un marco de tiempo determinado y con recursos limitados. Esto podría haber afectado la profundidad y el alcance del análisis realizado, así como la exhaustividad de las soluciones propuestas.

Es importante tener en cuenta estas limitaciones al interpretar los resultados de la investigación y considerar que pueden existir otros factores y variables que no se abordan en el presente estudio.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El análisis y diagnóstico situacional, conocido como análisis del entorno o análisis industrial, es esencial en la planificación estratégica. El análisis PESTEG evalúa fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y globales en relación con Starbucks en el mercado norteamericano. Ayuda a identificar tendencias y cambios significativos en estas dimensiones, brindando información sobre oportunidades y amenazas. Esto guía la toma de decisiones informadas y el desarrollo de estrategias efectivas para el éxito a largo plazo de la empresa.

1. Análisis externo (PESTEG)

El análisis externo, utilizando el enfoque PESTEG, para Starbucks en el mercado norteamericano muestra:

- Ambiente político favorable.
- La economía en crecimiento beneficia a Starbucks.
- La marca tiene una base sólida de clientes y se adapta a tendencias.
- Utilizan tecnología, pero necesitan innovar continuamente.
- Enfoque en sostenibilidad, respuesta a demandas ambientales.
- Éxito global, pero desafíos por volatilidad de precios y estrategias de abastecimiento.

En resumen, Starbucks aprovecha su posición política, económica y social. Necesita adaptarse a tecnología y demandas ambientales, enfrentando desafíos globales.

1.1 Entorno político

Analizando el escenario político de Estados Unidos a principios de 2022, se presentan los principales aspectos políticos relevantes:

Conflicto internacional y sanciones: El análisis toma en cuenta el conflicto entre Rusia y Ucrania, el cual ha llevado a la imposición de nuevas sanciones por parte de Estados Unidos. Estas acciones pueden tener implicaciones en variables económicas y sociales importantes, dado que Estados Unidos y Rusia tienen un papel relevante en asuntos mundiales, como el control de armas, el cambio climático, la cooperación espacial y la ciberseguridad. (La Casa Blanca, 2022).

Programas sociales: Se menciona la propuesta de ley que busca mejorar el crédito tributario por hijos, expandir la licencia familiar paga y aumentar el acceso al cuidado infantil para los ciudadanos estadounidenses. Estos programas sociales tienen como objetivo brindar un apoyo económico a las familias y mejorar la calidad de vida de los niños. (La Casa Blanca, 2021).

Ley Bipartidista de Infraestructura: Se destaca la aprobación de esta ley, que tiene como objetivo crear más empleos y mejorar la infraestructura del país, incluyendo agua potable, carreteras, aeropuertos y ferrocarriles. Esta legislación se considera un avance esencial para la reactivación de la economía de Estados Unidos. (Oora, 2021).

En resumen, el entorno político en análisis se caracteriza por medidas implementadas frente a la pandemia COVID-19, programas sociales y la aprobación de una ley de infraestructura, que buscan proteger la economía, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y promover el desarrollo del país. En la Tabla 1 se muestra el resumen del análisis del entorno político.

Tabla 1. Matriz del entorno político

Tendencia	Impacto	Efecto probable	Oportunidad/ Amenaza
Conflictos sociales.	Reducción del gasto de consumo de la población.	Menores ingresos por ventas.	Amenaza
Violencia interna	Representa un impacto negativo, sobre el desarrollo del país.	Menores ingresos por ventas.	Amenaza
Conflicto político internacional (Rusia - Ucrania)	Representa un impacto negativo, sobre el desarrollo energético del país.	Menores ingresos por ventas.	Amenaza
Cambio de política Republicana a Demócrata	Mayor gasto social	Mayor ingreso por ventas	Oportunidad
Ley de Infraestructura Bipartidista	Crecimiento Económico y Reducción del desempleo.	Mayor ingreso por ventas	Oportunidad

Fuentes: Elaboración propia sobre la base de Aguilar (1967).

1.2 Entorno económico

Este entorno se basa en el panorama económico de Estados Unidos. A continuación, se presentan los principales aspectos económicos relevantes:

Producto Bruto Interno (PBI): Después de una caída del 3.4% en 2020, el PBI de Estados Unidos experimentó una fuerte recuperación en 2021, con un crecimiento del 5.5%. Esta recuperación se debió a la reanudación de las actividades económicas impulsada por la campaña de vacunación y los estímulos fiscales y monetarios. A pesar de una desaceleración en el tercer trimestre debido a la variante Delta y la crisis en las cadenas de suministro, se observó una aceleración en el cuarto trimestre, confirmando una recuperación en forma de “V”. (López-Dóriga, 2022).

Tasa de empleo: Estados Unidos inició el 2022 con un alto crecimiento del empleo y una tasa de desempleo del 4%. En enero, se crearon 467 000 puestos de trabajo y la tasa de desempleo se ubicó en 4%, lo que indica una recuperación del mercado laboral más sólida de lo esperado. Las industrias de ocio y hostelería, servicios profesionales y empresariales, sanidad y construcción fueron los sectores con mayor creación de empleo. Sin embargo, la industria del ocio y la hospitalidad aún no ha recuperado completamente los niveles previos a la pandemia. (Forbes, 2022).

Inflación: La inflación en Estados Unidos cerró el año 2021 en un 6.8%, superando las expectativas iniciales de alrededor del 2.2%. Las interrupciones en las cadenas de suministro a nivel global y el aumento repentino y pronunciado de la demanda generaron presiones inflacionarias no vistas en casi dos décadas. Aunque se esperaba que estas presiones fueran transitorias, el repunte inflacionario resultó ser más pronunciado y persistente de lo esperado. En febrero de 2022, la tasa interanual de inflación alcanzó el 7.9%, impulsada en parte por la invasión de Rusia a Ucrania y el aumento de los precios de la energía. (La Vanguardia, 2022).

Tipo de interés: Se espera que la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) impulse el crecimiento de la tasa de interés debido a la elevada inflación en el país. Aunque no hubo modificaciones a las tasas de interés a fines de enero de 2022, se anticipa que la FED aumentará la tasa en los meses siguientes. Se espera que una política monetaria más restrictiva contribuya a reducir la inflación y mantener un buen ritmo de empleo. (Sánchez-Vallejo, 2022).

Plan de gastos: El Gobierno de Biden ha implementado un Plan de Gastos para impulsar la recuperación económica posCOVID-19. El plan contempla una inversión de 1.5 millardos de dólares en gastos gubernamentales con el objetivo de controlar la presión inflacionaria. Para 2023, se prevé presentar un presupuesto más ambicioso para hacer frente a los efectos sociales posteriores a la pandemia y abordar la inflación.

En resumen, el entorno económico en el análisis se caracteriza por una fuerte recuperación del PBI, un crecimiento del empleo significativo y una tasa de desempleo baja. Sin embargo, la inflación ha sido un desafío importante, superando las expectativas y generando la necesidad de una política monetaria más restrictiva. El Gobierno de Biden ha implementado un plan de gastos para impulsar la recuperación económica y controlar la inflación. (Latinus, 2022). En la tabla 2 se muestra el resumen del análisis del entorno económico.

Tabla 2. Matriz del entorno económico

Tendencia	Impacto	Efecto Probable	Oportunidad/ Amenaza
Crecimiento de la economía norteamericana	Aumento en el consumo de la población.	Mayor ingreso por ventas	Oportunidad
Medidas de estímulo para apoyar la recuperación de la economía posCOVID-19	Incremento del consumo de bienes y servicios	Mayor ingreso por ventas	Oportunidad
Incremento del empleo	Aumento en el consumo de bienes	Mayor ingreso por ventas	Oportunidad
Aumento de los índices de inflación	Encarecimiento de los insumos	Menor ingreso por ventas	Amenaza
Cambio de política monetaria para contener inflación	Crecimiento de tasa de interés	Mayor gasto por financiamiento	Amenaza
Implementación de Plan de Gastos 2022 y 2023	Aumento del gasto publico	Mayor ingreso por ventas	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Aguilar (1967).

1.3 Entorno social

Composición del mercado: Existe una amplia base de consumidores de café en diferentes grupos de edad. Aproximadamente el 50% de los jóvenes entre 18 y 24 años son bebedores de café, mientras que cerca del 70% de las personas mayores de 60 años también consumen café, llegando a beber hasta tres veces más tazas al día. Esto representa una oportunidad para Starbucks, especialmente en el segmento de personas mayores. (National Coffee Association, 2020b).

Escala salarial: Se ha observado un incremento en el salario medio por hora, lo que puede llevar a un aumento en los costos de servicio. Esto representa una amenaza para Starbucks, ya que podría tener un impacto en los márgenes y rentabilidad de la empresa. (Oficina de Estadísticas Laborales, 2020).

Desempleo: La tasa de desempleo ha experimentado una caída, pasando de un 5.4% a mediados de 2021 a un 3.8% en febrero de 2022. Esta disminución del desempleo es una tendencia favorable, ya que puede implicar un aumento en el poder adquisitivo de los consumidores y, por lo tanto, representar una oportunidad para incrementar las ventas de Starbucks. (Oficina de Estadísticas Laborales, 2022).

Conflictos sociales: Existe una demanda por el aumento del salario mínimo en los Estados Unidos. Alrededor del 45% de los encuestados entre 18 y 29 años se mostraron a favor de elevar el salario mínimo federal a USD 15 por hora. Sin embargo, este aumento podría suponer una amenaza para Starbucks, ya que incrementaría los costos laborales y, potencialmente, los precios de los productos y servicios ofrecidos. (Statista, 2021b).

En resumen, el entorno social presenta oportunidades en términos de composición del mercado y una disminución en la tasa de desempleo, pero también amenazas relacionadas con el incremento de los salarios y la demanda de aumento del salario mínimo. Starbucks debe evaluar cuidadosamente estos factores para tomar decisiones estratégicas adecuadas.

En la tabla 3 se muestra el resumen del análisis del entorno sociocultural.

Tabla 3. Matriz del entorno social

Tendencia	Impacto	Efecto Probable	Oportunidad/ Amenaza
Cambio en la composición del mercado	Incremento de consumo	Incremento de ventas	Oportunidad
Incremento de salarios	Incremento del costo de mano de obra	Incremento de ventas	Oportunidad
Caída de la tasa de desempleo	Aumento del ingreso de la población	Incremento de las ventas	Oportunidad
Conflictos sociales	Incremento de costo	Reducción de las ventas	Amenaza

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Aguilar (1967).

1.4 Entorno tecnológico

Desarrollo de nuevas Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC): Las TIC se consideran herramientas estratégicas para mejorar la toma de decisiones y desarrollar competencias y habilidades necesarias en las empresas. Constantemente se producen avances y renovaciones tecnológicas en este campo. Aunque existen desafíos como políticas sanitarias, restricciones de importaciones/exportaciones marítimas y conflictos externos, se prevé un continuo aumento en el desarrollo tecnológico. Esto implica que Starbucks debe estar atento a las últimas tendencias y aprovechar las oportunidades que ofrecen las TIC para mejorar sus operaciones y servicios. (Meeks, 2021).

Llegada de la tecnología 5G: La implementación de la tecnología 5G, la quinta generación de internet para telefonía móvil, brinda ventajas significativas en comparación con la generación anterior (4G). Se espera que esta tecnología proporcione descargas de datos más rápidas, mayor cobertura y estabilidad en las principales ciudades de Estados Unidos. Esto puede tener implicaciones positivas para Starbucks, ya que una mejor conectividad y acceso a internet permiten ofrecer servicios más eficientes, como pedidos móviles, pagos sin contacto y experiencias digitales mejoradas para los clientes. (BBC News Mundo, 2019).

En resumen, el entorno tecnológico ofrece oportunidades en términos de desarrollo de TIC y la llegada de la tecnología 5G. Starbucks debe mantenerse al tanto de las últimas tendencias tecnológicas y considerar la implementación de nuevas soluciones para mejorar sus operaciones y la experiencia del cliente.

En la tabla 4 se muestra el resumen del análisis del entorno tecnológico.

Tabla 4. Matriz de entorno tecnológico

Tendencia	Impacto	Efecto Probable	Oportunidad/ Amenaza
Renovación permanente de nuevas tecnologías	Mayor demanda por productos, uso de App	Incremento de las ventas	Oportunidad
Incremento del uso de la internet.	Mayor interacción del público para compras a través de comercio electrónico.	Incremento de las ventas	Oportunidad
Subsidio federal para internet.	Facilidades de financiamiento por parte de la Comisión Federal de Comunicaciones “FCC”	Incremento de las ventas	Oportunidad
Cuellos de botella de infraestructura tecnológica	Contracción en el consumo	Reducción de las ventas	Amenaza

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Aguilar (1967).

1.5 Entorno ecológico

Preocupación del consumidor por el medio ambiente: Existe una preocupación promedio por parte de los consumidores en Estados Unidos sobre la contaminación causada por el empaque de los productos. Esto implica que los consumidores están cada vez más conscientes del impacto ambiental de los productos que consumen y pueden valorar empresas que implementen políticas de empaques sostenibles y manejo adecuado de residuos. Sin embargo, cabe destacar que la inversión necesaria para implementar estas políticas puede representar una amenaza para la empresa debido a los costos asociados. (McKinsey, 2020).

Impulso a las políticas medioambientales por parte del Gobierno de Biden: El Gobierno de Estados Unidos, encabezado por el presidente Biden, ha mostrado un mayor impulso a las políticas de protección medioambiental. Esto implica que se pueden implementar regulaciones más estrictas y aumentar los costos de adecuación para las empresas, incluyendo a Starbucks. No obstante, este aspecto también puede ser aprovechado por Starbucks para fortalecer su imagen y posicionamiento como una empresa comprometida con la calidad saludable y el cuidado del medio ambiente. (Fernández, 2023).

En conclusión, el entorno ecológico presenta oportunidades para Starbucks. La empresa debe considerar las preocupaciones ambientales de los consumidores y evaluar la implementación de políticas sostenibles en sus operaciones. Además, aprovechar el impulso a las políticas medioambientales por parte del Gobierno puede ayudar a fortalecer la reputación de Starbucks como una empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente.

En la tabla 5 se muestra el resumen del análisis del entorno ecológico.

Tabla 5. Matriz entorno ecológico

Tendencia	Impacto	Efecto Probable	Oportunidad/ Amenaza
Preocupación por el medio ambiente del consumidor	Cambio de políticas de uso de empaques	Incremento de costos	Oportunidad
Mayor impulso a las políticas medioambientales	Implementación de políticas medio ambientales	Incremento de costos	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Aguilar (1967).

1.6 Entorno global

El entorno global ha sido profundamente impactado por la pandemia de COVID-19 (SARS-CoV-2), lo cual ha generado una serie de cambios y desafíos para las empresas, incluyendo a Starbucks. Algunos aspectos relevantes identificados son:

Impacto en la salud y políticas públicas: La pandemia ha causado un gran número de muertes y casos confirmados en todo el mundo. Como respuesta, los Gobiernos han implementado políticas públicas de salud para combatir la enfermedad, lo cual ha incluido restricciones en las importaciones y exportaciones marítimas, así como medidas de contención y distanciamiento social. Estas políticas pueden tener implicaciones en la cadena de suministro y operaciones de Starbucks.

Cambios en los hábitos de consumo: La pandemia ha generado cambios significativos en los hábitos de consumo de las personas. El uso del servicio de *delivery* o entrega a domicilio ha experimentado un incremento del 14%, lo cual puede ser una oportunidad para Starbucks en términos de expandir su presencia en el mercado de entrega de alimentos. Asimismo, el consumo de alimentos en línea ha aumentado en un 88%, lo cual podría implicar una mayor demanda de productos de Starbucks a través de plataformas de comercio electrónico. (Chevalier, 2022).

En resumen, es importante destacar que estos datos y cifras corresponden al año 2020, por lo que es posible que hayan ocurrido cambios adicionales en el entorno global desde entonces. Sin embargo, es evidente que la pandemia ha tenido un impacto significativo en el entorno global, generando tanto desafíos como oportunidades para las empresas, incluyendo a Starbucks. En la tabla 6 se muestra el resumen del análisis del entorno global.

Tabla 6. Matriz entorno global

Tendencia	Impacto	Efecto Probable	Oportunidad/ Amenaza
Crisis de los contenedores	Incrementos de costos	Reducción de las ventas	Amenaza
Incremento de consumo vía <i>delivery</i>	Incremento de consumo fuera de cafetería	Incremento de las ventas	Oportunidad
Incremento de consumo de alimentos en línea	Incremento de demanda	Incremento de las ventas	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Aguilar (1967).

2. Análisis del microentorno

El mercado de bebidas calientes está estructurado en ventas minoristas para consumo en el hogar y ventas en el lugar o servicio de alimentos para consumo fuera del hogar. En EE. UU., los ingresos en el mercado de bebidas calientes ascendieron a 108 357 millones de dólares, siendo el segmento más grande el mercado del café. Los ingresos en el mercado del café en EE. UU. ascendieron a 81 166 millones de dólares en el año 2021. Los ingresos de Starbucks alcanzaron los 24 610 millones de dólares en el 2021, lo que refleja un incremento de 28% respecto del 2020, el mismo que tuvo una caída de 27% con relación a 2019. (Statista, 2023a).

Para efectos del análisis de esta industria, se estará empleando las cinco fuerzas de Porter (David, 2008). Se tomará como referencia la información de McDonald's Maccafe, Dunkin Donuts y Café Coffe Day, las que son las principales empresas competidoras de Starbucks en el mercado de EE. UU. Por el lado de clientes, se estará considerando a los consumidores de café u otro alimento efectuado en el local, y aquellos que consumen en el hogar. Finalmente, como proveedores, aquellos que abastecen los insumos a las cafeterías, principalmente del café y la leche.

2.1 Análisis de la industria: identificación, características y evolución del sector

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) se define a la industria en la que se desarrolla Starbucks Coffee como actividades de servicio de bebidas (restaurantes) clase 5630.

Teniendo identificado el sector, se evaluará qué tan atractiva es la industria para la empresa utilizando para ello las matrices de Hax y Majluf (2012), donde se analizará la **atractividad** de la industria, calificándose según la siguiente escala: 1, muy poco atractiva; 2, poco atractiva; 3, neutral; 4, atractiva, y 5, muy atractiva. En la Tabla7 se presenta el mencionado modelo.

2.2 Amenaza de nuevos competidores

Está determinada por la reacción que los competidores tendrán que realizar y de acuerdo con el nivel de barreras de entrada en la industria, tales como:

- **Requerimiento de capital inicial.** Necesario para el diseño, adquisición de equipos e implementación estructural, necesarios para la puesta en marcha de la operación.
- **Costos de los clientes si cambian de competidor.** Hoy en día, los productos mantienen altos estándares de calidad, servicios de atención al cliente y marca, lo que representa un costo adicional si se cambia de proveedor.

- **Facilidad de acceso a fuentes de materias primas.** Los insumos pueden ser adquiridos en diferentes distribuidores con diferentes calidades.
- **Economías de escala por el lado de la oferta.** Se reducen los costos por unidades producidas cuando la empresa aumenta la producción.

En conclusión, el resultado fue de 3.3 obtenido en la Tabla 7, que representa un grado por encima de la media de 2.5 propuesta, siendo considerado una fuerza atractiva para la empresa y poco atractiva para la industria; en tal sentido, se le considera como neutral.

Tabla 7. Matriz amenaza de nuevos competidores

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES								
Factores	Grado	Niveles de Atractividad					Grado	Valor Individual
		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo		
		1	2	3	4	5		
Identificación de marca.	ALTA				X		ALTA	4
Economía de Escala.	ALTA				X		ALTA	4
Costo de Cambio.	BAJA			X			BAJA	3
Diferenciación del producto o servicio.	ALTA				X		ALTA	4
Capital inicial.	BAJA		X				BAJA	2
Acceso de insumos.	ALTA				X		ALTA	4
Regulaciones de ingreso.	BAJA		X				BAJA	2
PROMEDIO FINAL								3.3

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Actualmente, en la industria de hoteles, restaurantes y cafeterías, existe variedad de materias primas y venta de productos a base de café y para el café, entre los más conocidos están las máquinas expendedoras de café, los restaurantes, panaderías, heladerías, y establecimientos que puedan ofrecer distintos tipos de bebidas. Estos productos sustitutos tienen objetivos diferentes, es decir, los restaurantes aspiran a que el cliente gaste más dinero durante el tiempo que permanezca en el interior del local; las máquinas expendedoras y demás establecimientos solucionan un problema puntual y no ofrecen un servicio personalizado que brinden al cliente una experiencia diferente, al encontrarse en un ambiente nuevo e innovador, acompañado de un servicio personalizado y con productos de calidad.

En conclusión, el resultado obtenido en la Tabla 8 (3.3) corresponde a una baja amenaza de productos o servicios sustitutos, considerando que esta fuerza es atractiva para la industria.

Tabla 8. Matriz amenaza de productos o servicios sustitutos

AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS								
Factores	Grado	Niveles de Atractividad					Grado	Valor Individual
		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo		
		1	2	3	4	5		
Grado de diferenciación Precio / Calidad del producto.	ALTA				X		ALTA	4
Presencia de sustitutos cercanos.	BAJA				X		BAJA	4
Costo de Cambio del cliente.	BAJA		X				BAJA	2
PROMEDIO FINAL								3.3

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2.4 Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo con el comportamiento de la competencia, la industria de restaurantes y cafeterías es concentrada, ya que pocas empresas tienen una cuota significativa de mercado, tales como Costa, McDonald's Maccafe, Dunkin Donuts, Café Coffee Day, Independent Fast o Food Chains & Bakeries (Ortega, s.f.), entre otros. Dentro de sus estrategias de *marketing* han ido desarrollando la distribución por *delivery*, ya que buscan ubicarse lo más cerca posible del cliente objetivo, ofreciendo variedad de establecimientos para disminuir los tiempos de entrega; así, los costos de cambio de un establecimiento a otro son bajos, debido a la poca diferenciación de los productos y precios relativamente similares.

Las barreras de salida en la industria son altas debido a la fuerte inversión que deben realizar en estos negocios desde el inventario, la adquisición de equipos especializados, grandes volúmenes de *stock* de insumos críticos para la preparación de bebidas a base de café, hasta las restricciones gubernamentales y sociales.

En conclusión, el resultado obtenido en la Tabla 9 (2.4) indica una alta rivalidad entre competidores existentes, considerando que esta fuerza poco atractiva para la industria.

Tabla 9. Matriz rivalidad entre competidores existentes

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES								
Factores	Grado	Niveles de Atractividad					Grado	Valor Individual
		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo		
		1	2	3	4	5		
Concentración de competidores.	ALTA			X			ALTA	3
Diversidad de competidores.	BAJA		X				BAJA	2
Barreras de salida.	BAJA		X				BAJA	2
Costos de Cambio.	BAJA		X				BAJA	2
Diferenciación del producto o servicio	ALTA				X		ALTA	4
Ritmo de crecimiento del sector.	ALTA				X		ALTA	4
PROMEDIO FINAL								2.4

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2.5 Poder de negociación de los proveedores

Para tener un panorama más claro, esta fuerza se dividirá en dos grupos: cafeterías locales y establecimientos que operan bajo la estructura de franquicias en el EE. UU. En el primer grupo están incluidos todos los establecimientos que funcionan como cafeterías locales, los que tienen una gran variedad de proveedores potenciales, y donde el cliente consumidor desconoce la procedencia de la materia prima, ya que cuentan con una diversidad de centros de venta que ofrecen el grano de café, por lo que el cliente puede elegir a la cafetería que se acondicione a su economía, aunque no brinde un producto y un servicio de calidad.

En el segundo grupo están los establecimientos que operan bajo una licencia de franquicia, la que condiciona al franquiciado a cumplir ciertos parámetros tales como comprar ciertos insumos en lugares predeterminados, venta de productos establecidos, modelos de diseño estructural, etcétera. El incumplimiento de estos parámetros da como resultado la pérdida de la franquicia. En tal sentido, es importante asegurar el buen funcionamiento de la cadena de valor, la adquisición de productos y mantener una relación saludable con los proveedores.

El resultado obtenido en la Tabla 10 es de 2,8, que corresponde a un bajo poder de negociación de los proveedores, por lo tanto, esta fuerza es considerada como atractiva para la industria.

Tabla 10. Matriz poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES								
Factores	Grado	Niveles de Atractividad					Grado	Valor Individual
		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo		
		1	2	3	4	5		
Cantidad de Proveedores Importantes.	ALTA				X		ALTA	4
Costo de Cambio.	BAJA		X				BAJA	2
Amenaza de Integración hacia adelante.	ALTA				X		ALTA	4
Amenaza de Integración hacia atrás.	BAJA		X				BAJA	2
Contribución de Proveedores a la Calidad del Producto.	BAJA		X				BAJA	2
Amenaza en la rentabilidad del Proveedor de Insumos.	BAJA			X			BAJA	3
PROMEDIO FINAL								2.8

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2.6 Poder de negociación de los clientes

La tendencia del consumidor norteamericano por adquirir productos orgánicos, saludables y naturales está en aumento. En muchos casos, el cliente consumidor de café no es un gran

conocedor de la calidad de los productos, pero sí le interesa vivir la experiencia del concepto de cafeterías que ofrece Starbucks. Sin embargo, el cliente no duda en manifestar su insatisfacción si el producto solicitado tiene demoras, no cumple con los estándares de calidad o con la temperatura adecuada; en general, el establecimiento debe brindar una garantía al consumidor en dicho sentido.

En conclusión, los clientes no poseen gran poder de negociación según el resultado de 2.7 que se presenta en la Tabla 11, por lo que esta fuerza es considerada como atractiva para la industria.

Tabla 11. Matriz poder de negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES								
Factores	Grado	Niveles de Atractividad					Grado	Valor Individual
		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo		
		1	2	3	4	5		
Cientes importantes.	ALTA					X	ALTA	5
Importancia del precio de los productos.	BAJA			X			BAJA	3
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás.	ALTA					X	ALTA	5
Amenaza del cliente de integrarse hacia adelante.	BAJA		X				BAJA	2
Nivel de estandarización del producto.	BAJA		X				BAJA	2
Costo de cambio.	BAJA		X				BAJA	2
Importancia del producto para asegurar la calidad.	ALTA					X	ALTA	5
PROMEDIO FINAL								2.7

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2.7 Nivel de atracción de la industria

En resumen, se visualiza que la industria de restaurantes y cafeterías de comidas es favorable para el negocio, de acuerdo con el nivel de atracción de la industria.

Tabla 12. Matriz grado de atracción de la industria

GRADO DE ATRACCIÓN DE LA INDUSTRIA						
Factores	Niveles de Atractividad					Valor Individual
	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo	
	1	2	3	4	5	
Amenaza de nuevos competidores.			3.3			3.3
Amenaza de productos o servicios sustitutos.				3.3		3.3
Poder de negociación de los clientes.				2.7		2.7
Rivalidad entre los competidores existentes.				2.4		2.4
Poder de negociación de los proveedores.				2.8		2.8
PROMEDIO FINAL						2.9

Fuente: Elaboración propia, 2023.

En conclusión, el análisis de la matriz de atracción de la industria da como resultado 2.9, el cual determina un grado positivo de atractividad para desarrollar un negocio competitivo e

innovador; al mismo tiempo, refleja una gran oportunidad para empresas con experiencia y de marcas reconocidas.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Partiendo de las matrices del macroentorno anteriormente revisadas es que se desarrolla la matriz EFE. Según David (2008), esta evalúa las oportunidades y amenazas del negocio, de acuerdo con las fuerzas políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológico-ambientales y legales, asignándoles calificaciones de 1 como mínimo y 4 como máximo; de obtener la puntuación máxima de 4 puntos, dicha fuerza se tomará en cuenta como una oportunidad que la organización debe aprovechar. De obtener la puntuación mínima de 1 punto, la fuerza se considerará como amenaza, que será analizada con la finalidad de neutralizarla o eliminarla. Se considera el valor de 2.5 como un valor promedio de medición.

Los factores con mayor ponderación permiten identificar las oportunidades en el sector:

- Mayor apoyo y difusión de acuerdo con el cambio de la política Republicana a Demócrata.
- Mayor apoyo del Estado de acuerdo con la ejecución de la Ley de Infraestructura Bipartidista.
- Impulso del Estado por el crecimiento de la economía generando mayor empleo.
- Renovación permanente de nuevas tecnologías e incremento del consumo del internet 5G.
- Disponibilidad y diversidad de materia prima de alta calidad.
- Incremento del consumo por *delivery*.
- Preocupación por el medio ambiente.

Los siguientes factores permiten identificar las amenazas más significativas:

- Cambio de política monetaria para contener la inflación.
- Conflicto internacional entre Rusia y Ucrania.
- Costos elevados de transporte para la adquisición de materia prima de calidad.

Según la matriz EFE, Tabla 13, se obtiene un resultado de 3.26, calificación que está muy por encima de la media de 2.50 indicando que el macroentorno es más favorable para este negocio. En resumen, la empresa Starbucks Coffe debe aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas sobre la base de estrategias que permitan seguir la capitalización y sostenibilidad en el tiempo.

Tabla 13. Matriz EFE

Evaluación de Factores Externos		Ponderación	Calificación	Puntuación Final Ponderado
Oportunidades				
1	Estabilidad de la moneda dolarizada.	3%	3	0.09
2	Estrategias para la contención y reducción de la inflación anual.	3%	3	0.09
3	Incremento del empleo.	4%	3	0.12
4	Mayor apoyo y difusión de información por parte del Estado Norteamericano sobre el consumo de productos orgánicos.	8%	4	0.32
5	Disponibilidad y diversidad de materia prima de alta calidad.	6%	4	0.24
6	Mayor uso de la telefonía celular y de la internet 5G.	6%	3	0.18
7	Industria de suministros agrícolas: tecnificación y crecimiento en las zonas de producción.	8%	3	0.24
8	Bajo poder de negociación de los proveedores.	6%	4	0.24
9	Bajo poder de negociación de los clientes.	5%	4	0.20
10	Crecimiento de la clase Media Emprendedora y PEA ocupada.	3%	3	0.09
11	Orientación a un estilo de vida saludable.	5%	3	0.15
12	Mayor accesibilidad a medicamentos genéricos e impulso de la economía mediante el gasto público.	3%	4	0.12
13	Crecimiento de la demanda del consumo de bebidas a base de café en el EEUU.	6%	4	0.24
Amenazas				
1	Aumento de negocios que brindan servicios similares en restaurantes.	2%	3	0.06
2	Costos elevados por la adquisición de materia prima de calidad.	4%	3	0.12
3	Mayor incertidumbre por los problemas políticos-sociales internacionales.	4%	2	0.08
4	Incertidumbre por el encarecimiento de los combustibles.	4%	2	0.08
5	Amenaza de productos sustitutos.	4%	3	0.12
7	Demoras en los trámites legales de los organismos reguladores	7%	3	0.21
8	Incremento de rivalidad entre la competencia del sector.	5%	3	0.15
9	Conocimiento y exigencia cada vez más alta por parte de los consumidores.	4%	3	0.12
TOTAL		100%		3.26

Fuente: David (2008). Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El presente capítulo se centra en evaluar los recursos, capacidades y estructura interna de la empresa para comprender las fortalezas y debilidades de la organización. Aquí están algunos puntos clave que podrían abordarse en un análisis interno de Starbucks:

1. Modelo de negocios Canvas









- **Canales de distribución:** Starbucks utiliza una combinación de canales de distribución para llegar a sus clientes. Esto incluye sus propias tiendas físicas ubicadas en diferentes áreas, así como su presencia en línea a través de su sitio web y aplicaciones móviles. También utiliza socios estratégicos, como tiendas dentro de otras cadenas comerciales, para expandir su alcance.
- **Relación con los clientes:** Starbucks busca establecer una relación cercana con sus clientes a través de un servicio excepcional y una experiencia positiva en sus tiendas. Fomentan la lealtad y la conexión emocional con los clientes mediante programas de fidelidad, como My Starbucks Rewards, que ofrecen recompensas y beneficios exclusivos.
- **Segmentos de clientes:** Starbucks se dirige a diversos segmentos de clientes, incluyendo a aquellos que buscan una experiencia *premium* de café, así como a aquellos que valoran la comodidad y la conveniencia. También se enfocan en los consumidores que buscan opciones de alimentos y bebidas saludables, así como en aquellos que valoran la sostenibilidad y la responsabilidad social.
- **Estructura de ingresos:** La principal fuente de ingresos de Starbucks proviene de la venta de bebidas calientes, bebidas frías, alimentos y productos relacionados en sus tiendas. También generan ingresos a través de su programa de fidelidad, ventas en línea y acuerdos de licencia con otras marcas. El modelo de ingresos se basa en la venta directa de productos y servicios.

En resumen, el modelo de negocios Canvas de Starbucks se centra en ofrecer una propuesta de valor basada en productos de alta calidad, variedad de opciones, excelente servicio al cliente y una experiencia positiva en sus tiendas. Utilizan canales de distribución diversificados y establecen relaciones cercanas con los clientes a través de programas de fidelidad. Además, cuentan con socios estratégicos para garantizar el suministro de insumos

de calidad. Su estructura de costos se basa en el costo de ventas, mientras que los ingresos provienen principalmente de la venta directa de productos y servicios. (Kotler y Armstrong 2012).

2. Lienzo de propuesta de valor

Tabla 14. Matriz de propuesta de valor

MODELO DE NEGOCIO CANVAS STARBUCKS CORPORATION				
<p>Asociaciones Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Herramientas digitales como el software B.I "MicroStrategy 9.2.1" Redes sociales. Proveedores de granos de café y de insumos. Proveedores especializados en productos varios (tortas, panes, etcétera.) Proveedores de servicio marketing, físico y digital. Empresas similares (Tostaderías, Panaderías, tiendas, bares, entre otros.) 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> Alianzas estratégicas con Proveedores y negocios relacionados a la gastronomía. Selección de los mejores proveedores de café arábigo. Aprovechamiento de las herramientas digitales diversas y marketing digital en redes sociales. <p>Recursos Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> Insumos de calidad y oportunos. Equipos especializados. Fortalecimiento de posicionamiento de la marca "StarBucks". Almacenamiento de productos no perecibles. 	<p>Propuestas de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> Venta de bebidas frías a base de café arábigo de alta calidad (Frappe's, Te helados, varios), calientes (espreso, americanos, cappuccino, varios), acompañamientos salados y dulces, que varían de acuerdo a la estación. Los accesorios para absorber la bebida son biodegradables lo que contribuirá con la preservación del medio ambiente. Promovemos el comercio justo. Generar valor mediante la excelencia en la atención al cliente. Brindar un lugar elegante, atractivo, novedoso, con un ambiente exclusivo y horarios extendidos. 	<p>Relaciones con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> Interacción directa. Servicio de atención rápida. Confianza de que los productos son de calidad. Promociones diversas. <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> Venta directa. Teléfono (entregas por delivery). Página web oficial (https://www.starbucks.com/) Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter-@StarBucks) 	<p>Segmentos de Mercado </p> <ul style="list-style-type: none"> Clientes que asisten a las cafeterías en los diferentes estados de EEUU, tales como estudiantes, profesionales, oficinistas, empleados jóvenes, adultos jóvenes y adultos en general. Locatarios de los centros comerciales donde Starbucks Corporation tiene operaciones.
<p>Estructura de Costos</p> <p>Estructura de costos: Fijos y Variables.</p> <ul style="list-style-type: none"> Herramientas digitales. Materia prima. Pago de socios-colaboradores. Pago fijos proveedores. Costo de Venta. 		<p>Fuentes de Ingreso </p> <ul style="list-style-type: none"> Por la venta de las bebidas frías y calientes a base de café arábigo de alta calidad. Acompañamientos dulces como salados. Venta de café empacuetado en grano como molido. Venta de souvenirs. 		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2013). Fuente: Elaboración propia, 2023.

3. Cadena de valor

De acuerdo con Alonso (2008), en su artículo *El Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor de Porter*, determina que una perspectiva diferente sobre el uso de la cadena de valor para empresas de servicios e identifica que es una herramienta que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, estableciendo las actividades claves de la empresa con la finalidad de entender su comportamiento en costos, logrando identificar estrategias de mejora continua para la sostenibilidad del negocio.

Uno de los pasos más importantes para determinar la ventaja competitiva sostenible de Starbucks es analizar cada uno de estos eslabones individuales de la cadena de valor, y dividirlos en actividades primarias y de apoyo, tal como se describe en la Tabla 15.

Tabla 15. Matriz de la cadena de valor

A c t i v o i d o r d e d e	Dirección general y Recursos humanos	El compromiso de la alta dirección especialmente de su CEO actual Kevin Johnson, han permitido continuar con el el fortalecimiento de los valores de la compañía dando principal preponderancia al cliente como la piedra angular para el crecimiento sostenido la que va de la mano con la selección, contratación, capacitación, motivación, control, pago de incentivos de acuerdo al incremento de la rentabilidad, han permitido que Starbucks corporation tenga una alta puntuación en satisfacción de sus colaboradores con un 82%, siendo un alto índice en este sector de alimentos y servicios, según la encuesta de Hewitt Associatees/Food news.				
	Organización Interna y Tecnología	Starbucks con sede principal en Seattle y oficinas corporativas en todo el mundo, sigue manteniendo una organización sólida durante estos cincuenta y uno años de creación, en cada una de sus áreas, como marketing, Legal, gestión, finanzas, varias.				
	Infraestructura y Ambiente	Un ambiente acogedor como elegante es la propuesta de valor que Starbucks esta presentando en la actualidad, la misma que va acompañada con el software de Business Intelligence en Tablet y Hardware de la empresa "MicroStrategy 9.2.1", son herramientas de gestión critica en tiempo real, registro automatizado de inventarios, Sistema Apple iBeacon para pedidos desde su dispositivo móvil, Wifi gratuito e ilimitado de alta velocidad para los clientes en sus instalaciones, procesos de mejora continua en investigación de mercado, clientes y productos nuevos.				
	Abastecimiento	Selección de proveedores calificados y tecnificados, recepción de insumos de calidad y almacenaje en alta escala.				
A c t i v i d a d e s	Marketing y Ventas	Personal de contacto	Soporte fisico y habilidades	Prestación	Clientes	Otros Clientes
	* Fuerza de Ventas mediante las redes sociales de la empresa. * Publicidad de los productos acorde a la zona y fortalecimiento del marketing agresivo. * Análisis de percepción pos degustación y futuras promociones. * Fortalecimiento del uso del marketing digital y por recomendación. *Fidelización de clientes.	* Asesoría de expertos en la preparación de baristas, marketing digital y Ventas. * Garantía de todos los Productos que se ofrecen en los establecimientos y reemplazo inmediato. * Política de capacitación técnica y de atención al cliente. * Políticas de mantenimiento programadas a los equipos del negocio.	* Registros de ventas diarias. *Cumplimiento del manual de procesamiento de pedidos. * Garantía por cada orden de compra. * Excelente presentación de los productos terminados en vitrina así como. *Recopilación de informes de reportes de fallas, de los equipos y productos en mal estado. * Diversidad de metodos de pago.	* Garantía de todos los Productos que se ofrecen en los establecimientos y reemplazo inmediato. * Política de capacitación técnica y de atención al cliente. * Asesoría de expertos en la preparación de baristas, marketing digital y Ventas. *Entrega de productos a base de café en un tiempo de 3 minutos como máximo.	*Identificación de clientes frecuentes. *Interacción constante con el cliente afin de brindar los feedback necesarios para la mejora continua. *Capacitación constante en el manejo de clientes conflictivos.	*Análisis de estrategias para la atracción de nuevos clientes.

Fuente: Alonso (2008). Elaboración propia, 2023.

4. Análisis de áreas funcionales

Se realizará en este punto el análisis de las actividades primarias y de soporte de la empresa, siendo las primeras aquellas que permiten presentar a la empresa de cara al cliente otorgando el servicio de calidad final esperado, soportado por las actividades logísticas y de abastecimiento sin las cuales esta labor no sería posible.

4.1 Actividades primarias

- *Marketing* y Ventas. Cuenta con una fuerza de venta conformada por “baristas” debidamente calificados y comprometidos con el crecimiento del negocio, con medios de venta, atracción y promociones utilizando el *marketing* agresivo digital, programa de recompensas para sus clientes, políticas de precios y propuestas de nuevos productos para lanzamiento, que permiten el posicionamiento de Starbucks en el mercado de EE. UU.
- Personal de contacto. Starbucks cuenta con expertos profesionales que brindan asesorías en la capacitación de “baristas”, *marketing* digital y ventas, lo que permite que siempre se mantenga la garantía de calidad de todos los productos que se ofrecen en los establecimientos, así como el reemplazo inmediato de los productos que no cumplen con los estándares de calidad establecidos.
- Soporte físico y habilidades. La empresa cuenta con varios métodos de pago (tarjetas de crédito, débito, efectivo, otros), lo que permite una interacción rápida con el cliente, así como la presentación uniformizada de los productos en cada una de las tiendas y la correcta presentación de los colaboradores (baristas y otros) que interactúan directamente con el público.
- Prestación. El nivel de gestión y responsabilidad de los propios colaboradores permiten que los clientes consumidores se sientan cómodos con el servicio de atención al cliente, organización, cordialidad, predisposición y limpieza.
- Clientes. La puntualidad, limpieza, presentación, preparación y estandarización en el control de calidad de los productos permiten que el cliente se sienta satisfecho con el servicio brindado, ya que los colaboradores entienden que el cliente es el valor más importante que permitirá que la empresa sea sostenible en el tiempo.
- Otros clientes. Starbucks está en constante desarrollo y transformación, lo que permite mantener una segmentación diferenciada para aquellos clientes no frecuentes que aún no han probado los productos a base de café y derivados.

4.2 Actividades de soporte

- Dirección General y Recursos Humanos. El compromiso de la alta dirección, especialmente de su CEO, ha permitido continuar con el fortalecimiento de los valores de la compañía dando principal preponderancia al cliente como la piedra angular para el crecimiento sostenido de la empresa, que va de la mano con la selección, contratación, capacitación, motivación, control, pago de incentivos de acuerdo con el incremento de la rentabilidad, han permitido que Starbucks tenga una alta puntuación en satisfacción de sus colaboradores con un 82%, siendo un alto índice en este sector de alimentos y servicios, según la encuesta de Hewitt Associates / Food news.
- Organización Interna y Tecnología. Starbucks con sede principal en Seattle y oficinas corporativas en todo el mundo, sigue manteniendo una organización sólida durante estos cincuenta y uno años de creación, en cada una de sus áreas, como *Marketing*, Legal, Gestión, Finanzas, entre otros.
- Infraestructura y Ambiente. Un ambiente acogedor y elegante es la propuesta de valor que Starbucks está presentando en la actualidad, la misma que va acompañada con el *software* de *business intelligence* en tabletas y *hardware* de la empresa “MicroStrategy 9.2.1”, son herramientas de críticas para la gestión de la empresa en tiempo real, con registro automatizado de inventarios, Sistema Apple iBeacon para pedidos desde su dispositivo móvil, Wifi gratuito e ilimitado de alta velocidad para los clientes en sus instalaciones, procesos de mejora continua en investigación de mercado, clientes y productos nuevos.
- Abastecimiento. Starbucks cuenta con políticas de compras y relación con proveedores que permiten el abastecimiento de acuerdo con la capacidad de almacenamiento de cada cafetería, obteniendo así una adecuada gestión de suministros.
- Margen. El margen de ganancias es positivo después de la etapa de posicionamiento de mercado, siendo las herramientas principales para esta tendencia ascendente la calidad de los insumos base y la atención personalizada al cliente.

5. Análisis VRIO: recursos y capacidades

De acuerdo con Barney y Hesterly (1998), la matriz VRIO es una herramienta que permite identificar al recurso humano, como el liderazgo de la gestión en el área de Recursos Humanos, permitiendo la identificación de las diferentes capacidades que dan valor al negocio, como una ventaja competitiva, tal como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16. Matriz VRIO

Capacidades de la Organización	Recursos				Organización alineada con recursos	Rendimiento
	Valor	Raro	Inimitable	Organizado		
Fortalecer el proceso de ventas con colaboradores especializados, motivados y capacitados.	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva.	Normal
Mejorar el plan de incentivos y prestaciones salariales.	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva.	Normal
Compromiso de los colaboradores “baristas” (socios) con la empresa.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible.	Superior a lo Normal
Fidelización de clientes con la participación directa de los “baristas”.	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva.	Normal
Excelente presentación de los productos, personal “barista” y cafeterías.	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva.	Normal
Excelente presentación de diseño estructural elegante, novedoso y fortalecimiento en el punto de venta.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible.	Superior a lo normal
Uso de <i>software</i> en <i>business intelligence</i> en tabletas “MicroStrategy 9.2.1” y Sistema Apple iBeacon para pedidos.	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva.	Normal
Estándares de control de calidad de los productos base.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal.	Normal
Inversión constante en herramientas de cuentas recaudadoras de pagos digitales y en <i>marketing</i> agresivo digital.	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva.	Normal
Diversidad de medios de pago (tarjetas de crédito, débito y en efectivo)	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva.	Normal
Alianzas comerciales con los principales proveedores de insumos y empresas similares.	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva.	Normal
Gestión eficiente y mejora continua de procesos.	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva.	Normal
Proceso de entrega de pedidos, máximo 3 minutos.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal.	Normal
Monitoreo constante de los establecimientos (cafeterías), con el uso de cámaras de video de seguridad.	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva.	Normal
Garantía y cambio inmediato de los productos.	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva.	Normal

Fuente: Barney y Hesterly (1998). Elaboración propia, 2023.

Este análisis complementa las actividades en la cadena productiva, a través de las cuatro variables establecidas, tales como:

- Valor. ¿Proporción de valor al cliente representado en una ventaja competitiva?
- Raro. ¿Requiere de ella, otros competidores?
- Inimitable. ¿Costo significativo, al ser imitado?
- Organizado. ¿Se encuentra organizada la empresa para generar valor a partir del recurso?

En conclusión, de acuerdo con el análisis VRIO de la Tabla 16, Starbucks tiene ventajas competitivas sostenibles que le permiten posicionarse con éxito en las diferentes zonas del país. El compromiso de los colaboradores con el negocio se ve reflejado cuando brindan una buena atención al cliente, lo que le ha permitido ser un factor diferenciador, ya que se ha logrado la fidelización del cliente consumidor. También es una ventaja competitiva sostenible el diseño con una estructura elegante, limpieza, estándar de control de calidad de los insumos y productos terminados.

La empresa debe continuar identificando ventajas competitivas temporales y desarrollarlas hasta que sean ventajas competitivas sostenibles.

6. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Starbucks es la diferenciación, ya que radica en su capacidad para ofrecer una experiencia única a los consumidores. Esto se logra a través de la alta calidad y variedad de productos, la experiencia en las tiendas cómodas y acogedoras, la personalización de bebidas según preferencias individuales, una cultura de servicio excepcional, la constante innovación de productos, el compromiso con la sostenibilidad y la conveniencia digital. En conjunto, estos elementos distinguen a Starbucks como más que una cafetería, creando lealtad y atrayendo a los clientes.

7. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Starbucks radica en la diferenciación y está basada en ofrecer productos de alta calidad, crear un ambiente acogedor en las tiendas, permitir la personalización de bebidas, innovar constantemente, ser responsable socialmente, utilizar la tecnología para la conveniencia del cliente y construir una marca de calidad y comodidad. Esta estrategia única ha establecido a Starbucks como líder en la industria al crear una experiencia diferenciada que atrae y retiene a una base leal de clientes.

8. Estrategia de crecimiento

En la actualidad, la empresa ha mantenido una estrategia de crecimiento sostenible en la etapa de pospandemia, manteniendo estrategias diversas como el *marketing* agresivo y entrega por *delivery* que lo han mantenido cerca a sus clientes fidelizados y ha generado el posicionamiento para nuevos clientes, sin embargo, de acuerdo con el resultado en la matriz de la gran estrategia, se obtuvo como resultado la **penetración de mercado y desarrollo de productos**.

9. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Según David (2008), la cantidad de factores de éxitos identificados que influyen en la matriz EFI, deben de estar entre diez y veinte, asimismo, se le debe asignar un ponderando como valor relativo de calificación, que va entre 1 (alta) y 2 (baja) para las debilidades y entre 3 (bajo) y 4 (alto) para las fortalezas, considerando el valor de 2.5 como un valor promedio de medición.

Tabla 17. Matriz EFI

Evaluación de Factores Internos		Ponderación	Calificación	Puntuación Final Ponderado
Fortalezas				
1	Variedad de proveedores de materia prima básica con estándares de calidad establecidas.	11%	4	0.44
2	Convenios estratégicos con productores de materia prima y empresas similares.	9%	3	0.27
3	Centros de operaciones como puntos de venta, propia.	8%	3	0.24
4	Adquisición del software y hardware de la empresa "MicroStrategy 9.2.1" para una mejor gestión y toma de decisiones, marketing y ventas.	15%	4	0.60
5	Socios colaboradores capacitados y comprometidos con el negocio.	18%	5	0.90
6	Imagen y Experiencia en ventas de productos fríos como calientes a base de café.	8%	3	0.24
7	Fuerza de Venta en base a la calificación y capacitación.	8%	3	0.24
8	Variedad de medios de pago a los clientes (Tarjetas de crédito, debito y efectivo)	9%	3	0.27
Debilidades				
1	Estudio de Mercado de la competencia y marcas reconocidas.	5%	1	0.05
2	Abastecimiento deficiente por temporadas.	3%	1	0.03
3	Altos costos de operación.	6%	1	0.06
TOTAL		100%		3.34

Fuente: David (2008). Elaboración propia, 2023.

En conclusión, el resultado del análisis EFI de la Tabla 17 describe que Starbucks posee una posición interna sólida, ya que tiene como promedio final 3.34 puntos que es mayor a la media de 2.50 anteriormente establecida; sin embargo, debe tomar en cuenta las debilidades presentadas para una mejor gestión cuando se requiera iniciar nuevos puntos de ventas.

10. Conclusiones

- La propuesta de valor está orientada a la mejora continua con el fortalecimiento de las diferentes herramientas digitales que permitan estar en contante interacción con los clientes, socios estratégicos, colaboradores y centros de operaciones, logrando así la mejor toma de decisiones y un buen desempeño.
- Las ventajas competitivas obtenidas en el análisis VRIO se encuentra que están relacionadas con las fortalezas de la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).
- La participación de los colaboradores en la actividad comercial y ventas es fundamental para la rotación de los productos que el cliente no consume frecuentemente, a fin de optimizar los espacios en el interior de las vitrinas refrigeradas.

CAPÍTULO IV. SONDEO DE MERCADO

1. Objetivos específicos

El objetivo de este capítulo es realizar un análisis exhaustivo del mercado de café en los Estados Unidos, así como de los mercados en los que Starbucks tiene presencia. Se ha recopilado información secundaria de fuentes confiables, como sitios web de revistas, diarios y medios especializados, para obtener datos relevantes sobre la situación actual del mercado y las características que lo definen. Se obtuvieron los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la situación actual del mercado de café en los Estados Unidos y los mercados en los que Starbucks participa, mediante la recopilación de información secundaria de fuentes confiables y especializadas.
- Evaluar y seleccionar segmentos de mercado específicos en los que Starbucks podría enfocarse para lograr la sostenibilidad y el crecimiento de sus ingresos por ventas. Esto implicará identificar nichos de mercado o grupos de consumidores con necesidades o preferencias particulares que Starbucks pueda satisfacer de manera diferenciada.
- Proponer recomendaciones y estrategias específicas para aprovechar las oportunidades identificadas y lograr el crecimiento y sostenibilidad de Starbucks en el periodo 2023-2025. Estas recomendaciones podrían incluir acciones relacionadas con la oferta de nuevos productos, la expansión geográfica, la mejora de la experiencia del cliente, entre otras.

2. Análisis de mercado y tendencias

Se ha tomado como base de estudio el período comprendido entre los años 2018 y 2021. Durante estos años, el mercado ha experimentado cambios significativos debido a la pandemia global y otros factores externos, como el conflicto entre Rusia y Ucrania y la salida de Starbucks del mercado ruso.

La pandemia ha tenido un impacto significativo en los hábitos de consumo, con un aumento en la demanda de servicios de entrega a domicilio y un cambio hacia el consumo en el hogar. Estos cambios han llevado a un mayor énfasis en la conveniencia y la seguridad de los productos, así como en la calidad de la experiencia del cliente.

Además, es importante considerar el contexto internacional y los conflictos geopolíticos, como el conflicto entre Rusia y Ucrania. La salida de Starbucks del mercado ruso puede haber generado oportunidades y desafíos adicionales para la empresa en otros mercados.

El análisis de tendencias permitirá identificar los cambios en los patrones de consumo, las preferencias del consumidor y las demandas emergentes en el mercado. Esto incluye la creciente preocupación por la sostenibilidad y el impacto ambiental, el interés en opciones de productos más saludables y personalizados, y la demanda de experiencias de consumo únicas y auténticas.

Asimismo, se realizará un perfil del consumidor para comprender mejor sus características demográficas, comportamientos de compra, preferencias y necesidades. Esto ayudará a segmentar el mercado y a adaptar las estrategias de *marketing* y comunicación de Starbucks para llegar de manera efectiva a su público objetivo.

El objetivo de este análisis de mercado y tendencias es obtener una visión clara de los cambios ocurridos en el mercado durante los años analizados y comprender las necesidades y preferencias de los consumidores. Esto proporcionará una base sólida para el desarrollo de estrategias de crecimiento de Starbucks en el mercado norteamericano para el período de 2023 a 2025.

2.1 Estudio de mercado

Comportamiento del mercado norteamericano del café

Efectivamente, el mercado del café en Estados Unidos es uno de los más importantes a nivel mundial, con un valor significativo de USD 81 116 millones en 2022, a pesar de la disminución experimentada en el año 2020 debido a la pandemia de COVID-19. Esta cifra refleja la relevancia y la demanda continua de café en el país. (Statista, 2022).

El cierre masivo de cafeterías en 2020 debido a la pandemia tuvo un impacto negativo en la industria del café en Estados Unidos. Sin embargo, es importante destacar que las cafeterías en este mercado también han implementado estrategias para adaptarse a la situación, como la promoción del servicio de entrega a domicilio, la mejora de los servicios de pedidos en línea y la implementación de medidas de seguridad e higiene para brindar confianza a los consumidores.

La competencia en el mercado norteamericano del café es intensa, con marcas reconocidas como Starbucks, Dunkin' Donuts y Caribou liderando el sector. Estas marcas han logrado construir una sólida presencia en el mercado a través de la calidad de sus productos, la experiencia del cliente y la expansión de su red de tiendas.

Para Starbucks, mantener su posición dominante en el mercado norteamericano es crucial. La empresa ha desarrollado estrategias para adaptarse a las tendencias y preferencias cambiantes de los consumidores, como la introducción de opciones de café de origen ético, la expansión de su menú de bebidas y alimentos, y la mejora de su experiencia en línea y en las tiendas físicas.

Además, la sostenibilidad y el compromiso con el medio ambiente son aspectos cada vez más importantes para los consumidores, por lo que Starbucks ha puesto énfasis en prácticas comerciales responsables y en el desarrollo de iniciativas de impacto social y ambiental positivo.

En resumen, a pesar de los desafíos causados por la pandemia, el mercado norteamericano del café sigue siendo significativo y altamente competitivo. Starbucks y otras marcas líderes deben seguir innovando, adaptándose a las necesidades del consumidor y diferenciándose para mantener su posición en el mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento en los próximos años.

Proveedores de café

Es cierto que Brasil es el principal productor de café a nivel mundial, seguido de cerca por Vietnam y Colombia. Estos tres países representan una gran parte de la producción mundial de café. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la demanda global de café también es alta y sigue creciendo.

Aunque la producción mundial de café en 2021 experimentó un aumento del 6% en comparación con el año anterior, aún es necesario considerar que el crecimiento de la oferta no ha sido significativo en relación con la demanda. Esto puede tener implicaciones en el equilibrio entre la oferta y la demanda, así como en los precios del café en el mercado internacional.

Dado que el café es una de las bebidas calientes más consumidas en todo el mundo, la demanda continúa siendo sólida. Los consumidores buscan cada vez más opciones de café de calidad, con sabores distintos y origen ético. Esto ha llevado a un mayor interés por los cafés especiales, los métodos de preparación alternativos y la experiencia sensorial que ofrece el café.

En el mercado norteamericano, donde Starbucks tiene una fuerte presencia, los consumidores también buscan variedad, calidad y conveniencia en sus opciones de café. Además, existe una creciente preocupación por la sostenibilidad y el impacto ambiental de la producción de café, lo que ha llevado a un mayor interés por los productos de comercio justo y café de origen sostenible.

En conclusión, la producción mundial de café es liderada por países como Brasil, Vietnam y Colombia, pero la demanda global de café sigue siendo alta. Esto implica que las empresas como Starbucks deben estar atentas a las tendencias y preferencias del consumidor, así como a la disponibilidad y calidad de la materia prima, para garantizar su sostenibilidad y crecimiento en el mercado norteamericano y en el panorama internacional del café (ver Gráfico 1 - Anexo 1).

Importación de café

EE. UU. importó aproximadamente 1 140 y 1 210 millones de dólares estadounidenses en café colombiano durante los años 2019 y 2020, respectivamente, lo que convirtió a Colombia en el mayor socio comercial de café de EE. UU. Brasil, otro país sudamericano conocido por sus granos de café y por ser el país productor de café más grande del mundo, en los años 2019 y 2020 ocupó el segundo lugar, exportando café a EE. UU. por valor de 1 000 y 1 160 millones de dólares estadounidenses, respectivamente (ver Gráfico 2 - Anexo 1).

Es importante tener en cuenta que el comercio de café entre estos países puede estar sujeto a fluctuaciones debido a factores como las condiciones climáticas, las políticas comerciales y las preferencias del consumidor. Sin embargo, la demanda continua de café colombiano y brasileño en Estados Unidos sugiere que estos países seguirán siendo socios comerciales clave en el mercado del café en los próximos años.

Arábica frente a Robusta

En la industria del café comercial, hay dos tipos principales de especies de café: Arábica y Robusta. Los granos de café de la variedad Arábica son un poco más grandes, producen un sabor suave y aromático, y son la variedad de café en grano más comúnmente producida: en 2020/21, se produjeron poco más de 100 millones de sacos (60 kilogramos cada uno) de café Arábica en todo el mundo. Los granos de Robusta son generalmente más pequeños y redondos, más baratos de cultivar y tienen un sabor bastante amargo. Durante la misma campaña comercial se produjeron poco más de 70 millones de sacos de este tipo de café.

Precio del café

Los productores de café cultivan las dos especies de granos de café: arábica y robusta. El primero es más caro, se vendió a 2.93 dólares por kilogramo en 2018 y se prevé que su precio aumente a 4.28 dólares en 2025. Robusta, llamado así porque puede crecer en un rango más amplio de altitudes y temperaturas, se vendió a 1.87 dólares en 2018, se proyecta vender a 1.95 dólares por kilogramo en 2025 (ver Gráfico 3 - Anexo 1).

En el periodo 2021-2022 los precios del café se encuentran subiendo, impulsados por el mal tiempo y los problemas en la cadena de suministro. Durante la pandemia, la sequía y las heladas en Brasil sacudieron la principal región cafetalera del mundo. En el año 2021, los precios del café Arábica casi doblaron los niveles alcanzados a finales del 2020. Los inversionistas están considerando que los efectos climáticos y los problemas en la cadena de suministro, mantendrán los precios elevados del café en el 2022 y siguientes años.

De otro lado, durante su *conference call* a finales de octubre 2021, Starbucks manifestó que tenía los precios del café fijos durante 14 meses (es decir, hasta diciembre 2022), señalando que el aumento de los costos del café no ha contribuido a ningún aumento de precios experimentado por los clientes.

Perfil del consumidor americano

Según estadística del año 2020, la región noreste de EE. UU. fue la región líder en términos de consumo de café bebiendo aproximadamente 1.97 tazas de café per cápita por día (Ridder, 2022a) siendo el sur del país la zona de menor consumo de café ese año, es decir, alrededor de 1.8 tazas al día (ver Gráfico 4 - Anexo 1).

El lugar preferido para consumirlo, conforme a la estadística del año 2020, fue el hogar del ciudadano norteamericano, bebieron aproximadamente 1.28 tazas de café en casa por día, siendo esta mucho mayor y representativa que el consumo en el trabajo y lugares para comer (Ridder, 2022b), esto es un efecto atípico producto de la pandemia de COVID-19, sin embargo, se considera un cambio de hábito importante que podría repetirse en los próximos años, en la medida que el consumidor esperaría futuros rebrotes pandémicos.

Perfil demográfico

El café goza de popularidad en todas las edades, sin embargo, el habitual consumidor de café de en los EE. UU. son personas mayores, adultos entre los 25 y 60 años, estas son 70% más propensas a consumir café y beben aproximadamente tres veces más tazas al día que los jóvenes entre los 18 y 24 años donde esta bebida goza de una popularidad en el 50% de la población (Gráfico 5 - Anexo 1).

¿Cómo o donde se consume café?

Dónde y cómo les gusta tomar café a los estadounidenses también parece cambiar con la edad. Más de un tercio de las personas de 18 a 29 años habían visitado una cafetería recientemente, en comparación con solo una cuarta parte de las personas de 50 a 64 años. (National Coffee Association, 2020a). El goteo estándar sigue siendo la forma tradicional de consumir café por excelencia, sin embargo, se observa que los jóvenes son más propensos a experimentar con la forma en la que consumen cafeína.

Segmentos del mercado de café en EE. UU.

Tazas de café en los EE. UU.

En este segmento de mercado la mayor participación la tienen las etiquetas privadas, registrando en el 2021 un nivel de ventas de 1 068 millones de dólares (22% del mercado

total). Seguidamente se encuentra Starbucks con un total de ventas en este segmento de 876.9 millones de dólares (18% de participación en el mercado), así como Keurig Green Mountain (546.7 millones de dólares), Dunkin' Donuts (450 millones de dólares) y Folgers (297 millones de dólares). (Ridder, 2023).

Café listo para beber (RTD)

Las ventas de café listo para beber (conocido como RTD, por sus siglas en inglés) en el año 2021 fue liderado por Starbucks con 213.4 millones de dólares de ventas de dicho producto (28.3% del total del mercado). A este le siguió la marca Stock con 150 millones de dólares de ventas de RTD, representando el 19.8% de participación de mercado, así como por International Delight y Starbucks Iced Espresso Classics con 119 y 104 millones de dólares de ventas de tal producto, respectivamente. (Ridder, 2023).

RTD Cappuccino/Ice Coffee

Starbucks se encuentra bien posicionado en ese segmento de mercado, con su marca Starbucks Frappuccino que registró en el 2021 un total de ventas de 1 224 millones de dólares (41% de participación de mercado), y por su marca Starbucks Doubleshot con un nivel de ventas de 557 millones de dólares registrado en dicho periodo (18% del total de mercado). En tercer lugar, se encuentra la marca Java Monster que registró un nivel de ventas de 524 millones de dólares, seguido de Coca Cola Dunkin' Donuts con 141 millones de dólares de ventas. (Ridder, 2023).

Café para beber frío

Café para beber frío es una de las nuevas tendencias en el mercado del café en EE. UU., consumiéndose tanto en cafeterías como en casa. El total del mercado en el 2016 estuvo alrededor de 166 millones de dólares. Este segmento de mercado es liderado por Stock, que en el 2019 registró ventas de dicho producto por 6.9 millones de dólares. Seguidamente se encuentran Peets, Califia Farms y Chameleon con 1.4, 1.4 y 1.2 millones de dólares, respectivamente. Starbucks no tiene presencia en este tipo de producto del café. (Ridder, 2023).

2.2 Selección de mercado

De acuerdo con lo expuesto en el punto 2.1, se podría desarrollar la expansión de las ventas de las siguientes marcas de café en las que participa Starbucks:

- Café molido regular.
- Tazas de café.
- Café listo para beber (RTD).

Asimismo, se podría evaluar la participación de Starbucks en el segmento de mercado del producto “café para beber frío”, en el que se observa que no hay participaciones de mercado significativas por parte de otras empresas.

Canales de ventas de Starbucks

La mayoría de las tiendas Starbucks están ubicadas en los EE. UU. En 2020, había más de 15 000 ubicaciones de Starbucks solo en los EE. UU. Para el 2021, la cadena de cafeterías Starbucks contó con 8 947 tiendas operadas por la empresa y 6 497 con licencia en los EE. UU., lo que significó un total de 15 444 cafeterías en dicho país.

Starbucks, junto con muchas otras empresas, desarrolló sistemas de atención de pedidos y entrega en línea. En esa medida, a fines de 2018 empezó una asociación piloto con Uber Eats, lo que les permitió efectuar entregas de productos Starbucks de un menú de entrega seleccionado a los hogares de los consumidores.

Adicionalmente, la cadena de cafeterías también desarrolló la **aplicación Starbucks** en la que los consumidores pueden hacer pedidos por adelantado y pagar los artículos antes de recogerlos, que se volvió muy importante durante la pandemia del coronavirus (COVID-19) y se viene manteniendo en la época pospandemia, toda vez que los clientes han desarrollado un comportamiento más acentuado de consumo a través de *delivery*.

La experiencia Starbucks

Starbucks estableció la cultura moderna del café, a través de sus cafeterías, abriendo el café *gourmet* a un mercado más amplio, lo que significó un cambio en la oferta de café, de Robusta, más barato, a variedades Arábica de mejor sabor y mayor calidad. Dicho cambio influyó en el mercado del café, generando que empresas como McDonald’s abrieran sus tiendas McCafé buscando satisfacer también los gustos cambiantes de los consumidores de café.

La cadena de cafeterías vende principalmente café, sin embargo, también ofrece a los consumidores la oportunidad de obtener otros productos, los cuales consisten en bebidas como té, chocolates calientes, batidos, bebidas heladas, así como una selección de productos alimenticios. En esa medida, Starbucks complementa el consumo de sus productos del café con otros.

La venta de bebidas fue la principal fuente de ingresos de la cadena durante la última década. Mientras tanto, las ventas de alimentos han sido típicamente el segundo mayor contribuyente a los ingresos de Starbucks en los últimos años.

Asimismo, como se ha mencionado, en el 2021, con ventas por más de 213 millones de dólares, Starbucks fue la marca líder de café listo para beber (RTD) en los EE. UU. durante

las 52 semanas que cerraron al 11 de julio de 2021. Por su parte, Stock e International Delight fueron las marcas que ocuparon el segundo lugar y tercer lugar, respectivamente ese año.

“Starbucks Frappuccino” fue la marca líder de capuchino/café helado RTD de 2020 en los EE. UU., la cual concentró el 42% del mercado específico de RTD en ese año, aproximadamente. Java Monster, que es una marca de Monster Beverage, representó casi una quinta parte del mercado ese año. En ventas, la marca “Starbucks Frappuccino” fue el único capuchino/café helado RTD que generó más de 1 000 millones de dólares en el 2020. La marca “Starbucks DoubleShot”, que produjo la segunda cifra de ventas más alta, obtuvo aproximadamente 500 millones de dólares.

2.3 Estimación de la demanda

Consumo de café en EE. UU. de 2020 o 2021

En el año 2021, el mercado de café de EE. UU. registró un ingreso total de 81 166 millones de dólares, constituyéndose en el mayor mercado del café a nivel global, superando en más de 200% a mercados como Brasil, Japón, Canadá y Alemania.

Es importante tener en cuenta que los ingresos de los mercados de café pueden verse afectados por diversos factores, como el consumo per cápita, las preferencias de los consumidores, los precios del café, la oferta y demanda, así como las tendencias y cambios en los hábitos de consumo.

Los niveles de ingresos de los mayores mercados de café del mundo se pueden visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 18. Ingreso del mercado de café por país 2021 (en millones de USD)

País	Importe en millones de dólares
EE. UU.	81 166
Brasil	38 186
Japón	30 533
Canadá	23 670
Alemania	22 504
China	14 229
Francia	13 052
Corea del Sur	12 903
Italia	12 428
España	11 871
Países Bajos	10 622
Indonesia	9 532

País	Importe en millones de dólares
Reino Unido	8 774
Dinamarca	7 345
Australia	5 840
Vietnam	5 547
Filipinas	5 378
Austria	4 561
Grecia	3 930
Noruega	3 904

Fuente Statista (2022). Elaboración propia, 2023.

Al respecto, Mordor Intelligence en su Reporte de la Industria del 2019 proyectó que el mercado de café de EE. UU. crecería a una tasa de 4.8% durante el periodo de 2020-2025. Ello como consecuencia de los siguientes factores:

- El estilo de vida más ajetreado y las largas horas de trabajo que vienen teniendo los consumidores en EE. UU. Ello ha motivado que las cadenas de cafetería se hayan vuelto muy populares, habiéndose incrementado el consumo de café para llevar en forma importante. Asimismo, se ha reforzado la tendencia exigir cada vez más productos de calidad, lo que ha derivado a visitar cada vez más cafeterías de mayor nivel, razón por la cual tienden a repetir las visitas los consumidores.
- La Asociación Nacional de Café de EE. UU. ha determinado mediante encuesta que el 70% de los consumidores de café en EE. UU. prefieren consumirlo en casa y que el 59% del café que se consume es *gourmet*. Dicha tendencia se ha reforzado con el periodo de pandemia por COVID-19 que viene viviendo el país desde inicios de 2020.
- El mercado de café en EE. UU. está segmentado por tipo de producto: granos enteros, café molido, café instantáneo, cápsulas de café y envasados listos para beber. Dichos productos son distribuidos a través de 2 tipos de canales de distribución principales: puntos de venta dentro y fuera de la cafetería. En el primer caso, se encuentran las cafeterías con las ventas de café y alimentos, mientras que el segundo correspondería al comercio minorista que se desarrolla en los supermercados/hipermercados, los minoristas especializados y otros canales de distribución.

Tamaño de mercado de restaurantes de comida rápida 2011-2021

El mercado de restaurantes de servicio rápido en EE. UU. en los últimos diez años ha venido creciendo en forma sostenida, llegando a alcanzar en el 2021 los 296 billones de dólares, a una tasa de crecimiento promedio anual de 4.5% hasta el 2019, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 19. Ingresos anuales mercado restaurantes

AÑO	IMPORTE (billones dólares)	VARIACIÓN % ANUAL
2011	209.41	
2012	216.97	3.6%
2013	223.25	2.9%
2014	230.71	3.3%
2015	249.28	8.0%
2016	263.42	5.7%
2017	275.12	4.4%
2018	284.91	3.6%
2019	295.91	3.9%
2020	256.03	-13.5%
2021	296.55	15.8%

Fuente: Lock (2021a). Elaboración propia, 2023.

Gasto del consumidor en los restaurantes de comida rápida 2004-2021

Ello como consecuencia de que el gasto del consumidor de EE. UU. en los restaurantes de servicio rápido ha venido incrementándose paulatinamente desde 2004 hasta llegar al año 2018, año que cerró con 299.6 billones de dólares de ingresos, para luego reducirse en los años 2019 y 2020, pero recuperándose el 2021 con 304.8 billones de dólares. La tasa de crecimiento del gasto de consumidor de EE. UU. en promedio se ha situado en 3% anual hasta el ejercicio 2018, como se puede apreciar en Tabla 20:

Tabla 20. Gasto consumidor anual. Mercado restaurantes

AÑO	IMPORTE (billones dólares)	VARIACIÓN % ANUAL
2004	187	
2005	206.4	10%
2006	216.6	5%
2007	224.2	4%
2008	230.3	3%
2009	230.1	0%
2010	232.9	1%
2011	238.9	3%
2012	247.9	4%
2013	254.2	3%
2014	261.9	3%
2015	273	4%
2016	281.9	3%
2017	290.2	3%
2018	299.6	3%
2019	279	-7%
2020	272	-3%
2021	304.8	12%

Fuente: Lock (2022). Elaboración propia, 2023.

Tamaño del mercado de cafeterías en EE. UU. 2018-2020

Por su parte, el mercado de cafeterías de EE. UU. los años 2018 y 2019 han mostrado niveles importantes de ingresos totales, con excepción del 2020, periodo atípico en el cual, por motivo de la pandemia por COVID-19, tuvieron que dejar de funcionar varios de los locales de cafeterías. Los niveles de ingresos totales generados en el mercado de cafeterías de EE. UU. por el periodo 2018-2020 se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 21. Ingresos anuales. Mercado cafeterías

AÑO	IMPORTE	VARIACION %
2018	45.4	
2019	47.5	4.6
2020	36.0	-24.2

Fuente: Lock (2021b). Elaboración propia, 2023.

Asimismo, el número de cafeterías en EE. UU. en el año 2019 creció a una tasa anual de 4.7%, pasando de 35 616 locales en el 2018 a 37 274 en el 2019, situación que se mantendría en el 2020, pues dicho año se cerró con 37 189 cafeterías, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 22. Crecimiento tiendas. Mercado cafeterías

AÑO	NÚMERO	VARIACIÓN %
2018	35 616	
2019	37 274	4.7
2020	37 189	-0.2

Fuente: Ridder (2023). Elaboración propia, 2023.

El mercado de cafeterías de EE. UU. viene siendo liderado por Starbucks, el que en el ejercicio 2021 registró un nivel de ingresos ascendente a 18 485 millones de dólares, seguido por Dunkin' Donuts con 8 762 millones de dólares, constituyéndose en el más cercano competidor, ya sea por el nivel de ingresos que genera como por el número de locales con que cuenta, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 23. Liderazgo en mercado cafeterías

EMPRESA	INGRESO TOTAL	NÚMERO DE CAFETERIAS
Starbuscks	18,485	15,337
Dunkin Donuts	8,762	9,083
Dutch Bros. Coffee	584	410
Tim Hortons	511	630
Peet´s Coffee	269	367
Caribou Coffee	242	385
Biggby Coffee	117	240
The Coffee Bean and Tea Leaf	115	275
Scooter´s Coffee	106	315

Fuente: Ridder (2023). Elaboración propia, 2023.

Productos que vende Starbucks 2009-2021

El periodo de 2009 a 2019 fue un período de crecimiento constante para Starbucks, con un crecimiento promedio anual de ingresos del 10.5%. Sin embargo, en el año 2020, la pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en la industria de servicios de alimentos y bebidas, incluyendo a Starbucks. Como resultado, los ingresos de la empresa se redujeron en un 11% en ese año.

La pandemia de COVID-19 obligó al cierre temporal de muchas ubicaciones de Starbucks y afectó los hábitos de consumo de los clientes. Las restricciones de movimiento, el distanciamiento social y el cambio hacia el trabajo remoto limitaron las visitas a las cafeterías y el consumo en el lugar. Sin embargo, a medida que las restricciones se fueron flexibilizando y se implementaron medidas de seguridad, Starbucks pudo recuperarse en el siguiente año.

Es importante destacar que, durante este periodo, a pesar de la caída en los ingresos totales, las bebidas líquidas se mantuvieron como la piedra angular del negocio de Starbucks. Las bebidas, como el café, los té, los chocolates calientes y los *smoothies*, siguen siendo una parte fundamental de la oferta de la empresa y atraen a la mayoría de sus clientes.

En resumen, a lo largo de los últimos 10 años, Starbucks experimentó un crecimiento constante en sus ingresos, con un pequeño tropiezo en el año 2020 debido a la pandemia de COVID-19. Sin embargo, su enfoque en las bebidas líquidas ha sido un factor clave en su éxito y en la atracción de clientes, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 24. Ventas anuales por concepto - Starbucks

Ingresos de Starbucks por tipo de producto 2009-2021						
Distribución de los ingresos de Starbucks entre 2009 y 2021, por tipo de producto (en miles de millones de dólares)						
Años	Bebidas	Comida	Café y té envasado y monodosis	Otros**	Total	Variación % Anual
2009	6.24	1.68	0.97	0.89	9.78	
2010	6.75	1.88	1.13	0.95	10.71	10%
2011	7.22	2.01	1.45	1.02	11.70	9%
2012	7.84	2.09	2	1.37	13.30	14%
2013	8.59	2.42	2.17	1.71	14.89	12%
2014	9.46	2.51	2.37	2.11	16.45	10%
2015	11.12	3.09	2.62	2.34	19.17	17%
2016	12.38	3.49	2.87	2.57	21.31	11%
2017	12.92	3.83	2.88	2.76	22.39	5%
2018	14.46	4.40	2.80	3.06	24.72	10%
2019	15.92	4.79	2.13	3.67	26.51	7%
2020*	14.34	3.80		5.38	23.52	-11%
2021	18.32	5.05		5.69	29.06	24%

Fuente: Reportes Anuales Starbucks 2018, 2019, 2020 y 2021. Elaboración propia, 2023.

Niveles de ingresos de Starbucks por segmentos de productos 2009-2021

a. Segmento bebidas

Los niveles de ingresos de Starbucks por sus ventas en el rubro bebidas mantuvieron un comportamiento ascendente en casi todo el periodo con excepción del año 2020, el que se debió a la pandemia de COVID-19 con inicio en febrero de 2020. Las tasas anuales de crecimiento de ingresos por bebidas tuvieron un ritmo creciente hasta el 2015, a partir del cual desciende a una tasa promedio anual de 9.5% hasta el 2019, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 25. Ingresos anuales bebidas - Starbucks

Año	Ingresos por Bebidas (billones de dólares)	Var % Anual
2009	6.24	
2010	6.75	8%
2011	7.22	7%
2012	7.84	9%
2013	8.59	10%
2014	9.46	10%
2015	11.12	18%
2016	12.38	11%
2017	12.92	4%
2018	14.46	12%
2019	15.92	10%
2020*	14.34	-10%
2021	18.32	28%

Fuente: Reportes Anuales Starbucks 2018, 2019, 2020 y 2021. Elaboración propia, 2023.

b. Segmento comidas

El comportamiento de los ingresos de Starbucks por ventas de comidas también tuvo una tendencia ascendente en casi todo el periodo 2009-2021. Asimismo, a partir del 2015 las tasas de crecimiento anual de dichos ingresos fueron menores, registrando una tasa promedio anual de 11.7% hasta el 2019, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 26. Ingresos anuales comidas - Starbucks

Año	Ingresos por Comida (billones de dólares)	Var % Anual
2009	1.68	
2010	1.88	12%
2011	2.01	7%
2012	2.09	4%
2013	2.42	16%
2014	2.51	4%
2015	3.09	23%
2016	3.49	13%
2017	3.83	10%
2018	4.40	15%
2019	4.79	9%
2020	3.80	-21%
2021	5.05	33%

Fuente: Reportes Anuales Starbucks 2018, 2019, 2020 y 2021. Elaboración propia, 2023.

En esa medida se podría afirmar que los productos, comidas, están correlacionados con las bebidas. Asimismo, se podría decir que dichos comportamientos contribuyeron en la caída en el ritmo de crecimiento de las ventas de Starbucks a partir de 2015, aunque por las tasas que se registraron se podría afirmar que bebidas contribuyó más.

De otro lado, también se observa que el rubro comidas ha estado creciendo a tasas mayores que las bebidas en el periodo de 2015-2018 y en el 2021. Ello podría significar que las comidas no están tan correlacionadas con bebidas, pudiendo ser un segmento de mercado en el cual se podría ganar participación, aprovechando el posicionamiento que tiene Starbucks en el consumidor americano en el café y comida rápida.

c. Segmento café y té envasado y monodosis

De acuerdo con la información de Starbucks, el presente rubro hasta el año 2014 correspondía al segmento de “café envasado y monodosis”, segmento que en el periodo 2010-2012 registró altas de crecimiento anual, como se puede ver la tabla siguiente:

Tabla 27. Ingresos anuales café y té envasado - Starbucks

Año	Ingresos por Café y té envasado y monodosis (billones de dólares)	Var % Anual
2009	0.97	
2010	1.13	16%
2011	1.45	28%
2012	2	38%
2013	2.17	9%
2014	2.37	9%
2015	2.62	11%
2016	2.87	10%
2017	2.88	0%
2018	2.80	-3%
2019	2.13	-24%
2020	0	
2021	0	

Fuente: Reportes Anuales Starbucks 2018, 2019, 2020 y 2021. Elaboración propia, 2023.

En el año 2014, se incluyó en el presente segmento el rubro “té envasado y monodosis” que Starbucks venía expendiendo. Al respecto, se observa que el presente segmento en el periodo 2014-2016 creció a la tasa de 10% en promedio anual, siendo que para los ejercicios 2017 al 2019 se redujo el nivel de ventas de dichos productos en forma significativa, por lo que podría significar que dicho segmento de mercado perdió su importancia. Por los ejercicios 2020 y 2021, los informes anuales de Starbucks incluyen la información del presente segmento en el rubro “Otros”, motivo por el cual no se expone información.

d. Segmento otros

De acuerdo con la información de Starbucks antes del año 2014, el rubro “otros” comprendía las categorías de ventas minoristas “equipos para preparar café y otras mercancías”, el que registró crecimiento en los ejercicios 2012 y 2013.

A partir del ejercicio 2014, los ingresos procedentes de las “bebidas listas para beber” se trasladaron del segmento “comida” a “otros”. Dicho cambio impulsó el crecimiento del rubro “otros” en el año 2014 elevándolo en 23%. En los siguientes años, del 2015 al 2018, el rubro tuvo una tasa promedio de crecimiento anual de 9.8%, para luego elevarse en 20% en el ejercicio 2019.

Cabe mencionar que el producto “bebidas listadas para beber” viene siendo un segmento de mercado en franco crecimiento en los últimos cinco años, constituyéndose en un nicho de mercado a ser aprovechado en los próximos años.

Asimismo, es de mencionar que los informes anuales de Starbucks de los años 2020 y 2021 combinaron “café y té envasado y monodosis” con el rubro “otros”. Es por ello que se

observa un crecimiento significativo del segmento en el ejercicio 2020 (47%), el que se redujo para el año 2021 (6%), tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 28. Ingresos anuales otros productos - Starbucks

Año	Ingresos por Otros (billones de dólares)	Var % Anual
2009	0.89	
2010	0.95	7%
2011	1.02	7%
2012	1.37	34%
2013	1.71	25%
2014	2.11	23%
2015	2.34	11%
2016	2.57	10%
2017	2.76	7%
2018	3.06	11%
2019	3.67	20%
2020	5.38	47%
2021	5.69	6%

Fuente: Reportes Anuales Starbucks 2018, 2019, 2020 y 2021. Elaboración propia, 2023.

Crecimiento de demanda de los productos de Starbucks 2022-2024

El mercado de café de EE. UU., hacia el 2021, alcanzó un nivel de 81 166 millones de dólares, constituyéndose en el mayor mercado de dicho bien a nivel mundial. De acuerdo con proyecciones efectuadas por Mordor Intelligence en su Reporte de la Industria del 2019 se esperaba que en el periodo de 2020-2025 dicho mercado crecería a una tasa de 4.8% anual. Cabe mencionar que el mercado de café en EE. UU. está segmentado por tipo de producto: granos enteros, café molido, café instantáneo, cápsulas de café y envasados listos para beber.

De otro lado, el mercado de restaurantes de servicio rápido en EE. UU., en el que se podría decir que participa Starbucks, ha venido creciendo sostenidamente en los últimos 10 años, alcanzando en el 2021 un nivel de ingresos de 296 billones de dólares, con una tasa de crecimiento promedio anual de 4.5% hasta el 2019, siendo en la mayoría de los años 3% y un poco más. Por otra parte, el gasto del consumidor en los restaurantes de comida rápida también ha experimentado un incremento sostenido en los últimos 10 años, con un promedio anual de 3% hasta 2018, situándose en el 2021 con un importe total de 305 billones de dólares.

El mercado de cafeterías de EE. UU., en el cual participa Starbucks, entre los años 2018 y 2019 ha tenido importantes niveles de ingresos de 45.4 y 47.5 billones de dólares, respectivamente, con un crecimiento de 4.6%.

En el periodo 2009-2019, los ingresos de Starbucks crecieron en una banda de 9% a 14% de incremento anual, registrando un promedio de 10% de crecimiento anual. Dichos ingresos los generó Starbucks por su participación en los siguientes segmentos de mercado:

- Segmento de bebidas.
- Segmento de comidas.
- Segmento de café y té envasado y monodosis.
- Segmento otros.

Los niveles de ventas de bebidas de Starbucks en periodo 2009-2019 tuvieron un comportamiento ascendente, con excepción del 2020 debido a la situación de pandemia que empezó en febrero de dicho periodo. Las tasas de crecimiento de ventas anuales estuvieron ascendentes hasta el 2015, llegando a 18% en dicho ejercicio. En los siguientes años hasta el 2019 la tasa de crecimiento anual de ventas se situó en 9.5%.

En el caso de ventas en comidas, Starbucks registró también un comportamiento ascendente en todo el periodo 2009-2021, con excepción del 2020. Las tasas de crecimiento anual de sus ventas en comidas mostraron un comportamiento similar al de bebidas, lo que refleja que hay una correlación entre dichos tipos de productos. En el periodo 2016-2019, las citadas tasas de crecimiento se ubicaron en una banda de 9% a 15%, haciendo un promedio anual de 11.8%.

De acuerdo con las cifras proporcionadas por Starbucks, en el periodo de 2009-2012 se experimentaron fuertes tasas de crecimiento en ventas de café envasado y monodosis, alcanzando en el 2012 y 2013 ascendente a 2 billones de dólares de ventas. En el ejercicio 2014, en el rubro se incluyó las ventas de té y envasado, significando un incremento de 9%, apreciándose que en el periodo 2014-2016 se registra una tasa promedio de crecimiento anual de 10%. En el 2017, se mantuvo el nivel de ventas de café y té envasado y monodosis, para luego reducirse en los ejercicios 2018 (-3%) y 2019 (-24%), lo que podría significar que se trata de un descenso en los niveles de ventas en dicho segmento de mercado o que se está perdiendo participación.

El segmento otros hasta antes del 2014 comprendían las ventas minoristas de equipos para preparar café y otras mercancías, registrando altas tasas de crecimiento en los años 2012 y 2013 (34% y 25%, respectivamente). En el 2014, se incorporó al rubro las ventas de “bebidas listas para beber”, las cuales se encontraban incluidas en el rubro “comidas”, generando que el nivel ingresos de dicho año se eleve en 23%. Posteriormente, en los años de 2015 a 2018 se observa una tasa anual de crecimiento promedio de 9.8% para luego elevarse en 20% el 2019. Cabe mencionar que el rubro de “bebidas listas para beber” ha tenido una fuerte aceptación por parte del consumidor de café, toda vez que le permite consumir y/o disfrutar de dicho bien en un lugar distinto a la cafetería, para obtener una similar experiencia.

Cabe mencionar que Starbucks a partir del 2020 ha incorporado las ventas por el rubro “café y té envasado y monodosis” en el segmento “otros”, generando que el nivel de ingresos en dicho rubro en el ejercicio 2020 se eleve en 47%.

En resumen, Starbucks en los últimos 9 años ha registrado las siguientes tasas de crecimiento anual de sus ventas de productos:

Tabla 29. Tasas de crecimiento de ventas - Starbucks

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Venta Total	12%	10%	17%	11%	5%	10%	7%	-11%	24%
Bebidas	10%	10%	18%	11%	4%	12%	10%	-10%	28%
Comidas	16%	4%	23%	13%	10%	15%	9%	-21%	33%
Café y té envasado y monodosis	9%	9%	11%	10%	0%	-3%	-24%	-.-	-.-
Otros	25%	23%	11%	10%	7%	11%	20%	47%	6%

Fuente: Reportes Anuales Starbucks 2018, 2019, 2020 y 2021. Elaboración propia, 2023.

Es de mencionar que el nivel de ventas de los productos de Starbucks, y por ende su negocio, dependen de la situación de la actividad económica del país, toda vez que se trata de productos alimentarios que son consumidos diariamente por los habitantes del país y depende de los ingresos que vienen percibiendo dichas personas. Al respecto, se observa que el comportamiento de crecimiento de ventas de Starbucks se ha dado en un contexto en el que se aprecia un crecimiento continuo de la economía de EE. UU., así como con altos niveles de empleo traducido en bajos niveles de desempleo, y con un nivel de inflación reducido del orden de 1.81% hasta 2019.

En el periodo 2013-2021, la economía de EE. UU. ha experimentado los siguientes porcentajes de crecimiento en su PBI, desempleo y precios:

Tabla 30. Tasas de crecimiento del PBI, desempleo e inflación, EE. UU. 2013-2021

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PBI (1)	1.8	2.3	2.7	1.7	2.3	2.9	2.3	-3.4	5.7
Desempleo (2)	7.3	6.2	5.3	4.9	4.4	3.9	3.7	6.7	3.9
Inflación (1)	1.46	1.62	0.12	1.26	2.13	2.44	1.81	1.23	4.7

Fuentes: (1) Banco Mundial (2022). (2) BCRP (s.f.).
Elaboración propia, 2023.

De acuerdo con estimaciones efectuadas por Bankinter (2022), si bien es cierto hay riesgo de recesión y síntomas incipientes de enfriamiento económico, la fortaleza del consumidor americano y del mercado laboral hará que la senda de crecimiento de EE. UU. continúe, aunque a menores tasas, por lo que su PBI en los años 2022, 2023 y 2024 tendría las siguientes tasas de crecimiento anual:

Tabla 31. Estimado de tasas de crecimiento de PBI, EE. UU. 2022-2024

	2022	2023	2024
PBI	2.0	1.3	1.9

Fuente: Bankinter (2022). Elaboración propia, 2023.

En esa medida, tomando en cuenta lo expuesto, en los próximos años, el nivel de demanda de los productos de Starbucks crecería a tasas más moderadas de las que se venían dando. Al respecto, se observa que en los años que el PBI de EE. UU. estuvo cerca del 2%, las tasas de desempleo fueron mayores a 3.6%, como se puede apreciar en la tabla siguiente:

Tabla 32. Tasas de crecimiento de EE. UU. 2014-2019

CONCEPTO	2014	2016	2017	2019
PBI (1)	2.3	1.7	2.3	2.3
Desempleo (2)	6.2	4.9	4.4	3.7
Inflación (1)	1.62	1.26	2.13	1.81

Fuente: Banco Mundial (2022). Elaboración propia, 2023.

En dicho periodo, Starbucks alcanzó las siguientes tasas de crecimiento de ingresos:

Tabla 33. Tasas de crecimiento de ventas de Starbucks 2014-2019

CONCEPTO	2014	2016	2017	2019	Promedio
Venta Total	10%	11%	5%	7%	8%
Bebidas	10%	11%	4%	10%	9%
Comidas	4%	13%	10%	9%	9%
Café y té envasado y monodosis	9%	10%	0%	-24%	N/A
Otros	23%	10%	7%	20%	15%

N/A = No Aplica.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

En ese sentido, tomando en consideración dichas tasas de comportamiento y el crecimiento esperado del PBI para el periodo 2022, se podría estimar que el crecimiento total de ventas de los productos de Starbucks se ubicaría entre 5% a 10% en el 2022, luego de ello, se registrarían tasas menores debido a que el crecimiento de la actividad económica de EE. UU. se reduciría en los años 2023 y 2024, para recuperarse en el 2025.

Para el caso de 2022, se tomará el crecimiento promedio de ventas antes mencionado y se esperaría tener menores tasas de crecimiento de ventas de los productos Starbucks en los siguientes años, para luego recuperarse en el 2025.

Tabla 34. Estimado de tasas de crecimiento de ventas de Starbucks 2022-2025

CONCEPTO	2022	2023	2024	2025
Bebidas	9%	5.85%	8.55%	9%
Comidas	9%	5.85%	8.55%	9%
Otros	15%	9.75%	14.25%	15%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Sobre la base de dichas tasas de crecimiento, se estima que las ventas en el periodo 2022-2025 se sitúen en los siguientes importes en billones de dólares:

Tabla 35. Estimado de ventas de Starbucks 2022-2025

CONCEPTO	2021	2022*	2023*	2024*	2025*
Venta Total	29.06	32.01	34.15	37.46	41.34
Bebidas	18.32	19.97	21.14	22.94	25.01
Comidas	5.05	5.50	5.83	6.32	6.89
Otros	5.69	6.54	7.18	8.20	9.44

*Estimado.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2.4 Conclusiones

Las conclusiones extraídas de la exposición sobre el mercado del café en los Estados Unidos y los segmentos de mercado en los que Starbucks tiene presencia son las siguientes:

- La producción mundial de café no experimenta un crecimiento significativo y está influenciada principalmente por Brasil, Vietnam y Colombia. Factores como el clima adverso y el encarecimiento de los insumos pueden afectar la oferta de café a nivel global, lo que podría llevar a un aumento en el precio del café.
- Existen presiones adicionales, como la continuación de la pandemia de COVID-19 y el conflicto entre Rusia y Ucrania, que pueden aumentar los costos de insumos, transporte y logística para Starbucks. Esto podría resultar en un aumento de los precios de los productos de la empresa.
- La pandemia de COVID-19 y la presencia de variantes del virus pueden seguir impulsando la preferencia por el consumo de café en casa. Este cambio en el comportamiento de los consumidores ha sido evidente desde 2020 y puede continuar en el futuro.
- Starbucks ha identificado segmentos de mercado en los que existe potencial de crecimiento, ya que otras empresas tienen una participación de mercado baja o insignificante en esos segmentos. Además, la empresa aún no participa en un nuevo segmento relacionado con el consumo de café frío, donde la participación de otras empresas es limitada.

Sobre la base de lo anterior, se han seleccionado los siguientes segmentos de mercado como oportunidades para impulsar el crecimiento de las ventas de Starbucks: café molido regular, tazas de café, café listo para beber y café para beber frío.

Estas conclusiones proporcionan una base sólida para desarrollar estrategias de crecimiento y sostenibilidad para Starbucks en el mercado del café en los Estados Unidos.

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El plan estratégico se desarrollará teniendo en cuenta la información del estudio de mercado, el cual está referido a la participación y desempeño de Starbucks en el mercado de EE. UU. Al respecto, se han investigado perfiles de consumidor, índice de precios, análisis de proveedores, así como factores exógenos que podrían afectar los resultados de la empresa en los próximos cuatro años.

Se procederá a detallar en esta primera etapa la propuesta de visión que moverá a la empresa en el periodo 2023-2026, la misión que tendrá como compañía y los valores que la impulsarán, para luego proceder a desarrollar los objetivos y las estrategias a considerarse en el presente plan estratégico.

1. Visión

Starbucks ha logrado desarrollar una visión y misión a escala global, es decir, en todos los lugares en que se encuentra presente. En este estudio, y sobre la base de lo investigado, con respecto al periodo 2018 al 2022, se ha determinado que la visión de la empresa le ha permitido obtener buenos resultados y sigue siendo pieza clave de su posicionamiento en los consumidores y el mercado, manteniendo su valor de marca, siendo esta una de las principales en el mercado norteamericano y asociada al café a nivel internacional.

En el periodo 2020, la economía norteamericana se resintió muy fuerte, al igual que las ventas de Starbucks, como consecuencia del registro de la pandemia de COVID-19, la que perduró en el 2021 y 2022. Dicha experiencia, como se ha expuesto, afectó el comportamiento del consumidor toda vez que este comenzó a preocuparse más en su salud y en su modo de consumo del café, dejando de asistir a las cafeterías y aumentó el uso de las entregas de producto por *delivery* y/o su consumo fuera de las cafeterías, entre otros.

En esa medida, respetando los principios que Starbucks ha logrado mantener en toda su historia y a nivel mundial obteniendo buenos resultados, de calidad de producto y de servicio hacia sus clientes, buscando que estos se enriquezcan en bienestar, se propone la siguiente visión:

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

2. Misión

Starbucks ha desarrollado fuertes vínculos con sus proveedores y la comunidad, así como una cultura propia que vincula a todos los que participan. Dada la problemática vivida por los clientes, la empresa y los proveedores desde el 2020, el inspirar el espíritu de dichos partícipes sigue estando vigente para la estrategia de Starbucks a desarrollarse en los próximos cuatro años (2023-2026), siendo la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos y los proveedores los pilares que le permitirán proporcionar el producto y el servicio requerido por sus clientes. En dicha medida, la misión de Starbucks que se propone es la siguiente:

“Inspirar y nutrir el espíritu humano: Una persona, una taza de café y una comunidad saludable a la vez”.

Al respecto, dado los buenos resultados obtenidos por Starbucks a lo largo de su historia, se considera pertinente respetar los principios que han venido rigiendo el cumplimiento de su misión por todos los que se relacionan con la empresa: colaboradores, proveedores y clientes (Starbucks, 2022):

- Calidad del café: mantener el compromiso socialmente responsable con los proveedores de los mejores granos de café y mejorar la vida de quienes lo cultivan.
- Relacionarnos con nuestros clientes y nuestros *partners*, de manera que se sientan únicos y auténticos en nuestras relaciones con la promesa de preparar y otorgarles el café mejor preparado.
- Las tiendas son un baluarte, no solo para el que desea permanecer en las instalaciones y realizar una reunión de negocios y estudios, sino también para el cliente que lleva prisa, brindando una atención cálida, formando parte de la comunidad.
- El compromiso con los accionistas es seguir cosechando el éxito logrado a lo largo de los años y que se sientan orgullosos de pertenecer a una empresa que lidera la lucha por proteger el medioambiente.

3. Objetivo general

En vista de los avatares que ha tenido que pasar Starbucks en los años 2020 y 2021, por motivo de la pandemia de COVID-19 y los cambios que dicha crisis provocó en el comportamiento de los consumidores de sus productos, así como la problemática de inflación y desempleo que puede ocasionar la guerra de Rusia con Ucrania, se plantea como objetivo general a alcanzar en el periodo 2023-2026 el siguiente:

“Lograr mantener el crecimiento, la rentabilidad y el posicionamiento de Starbucks Corporación como una empresa confiable, innovadora y comprometida con la satisfacción del cliente y socialmente responsable.”

4. Objetivos estratégicos

Basados en el objetivo general planteado, los objetivos estratégicos de sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad para Starbucks en el periodo 2023-2026 son los siguientes:

Sostenibilidad:

1. Adaptarse a las nuevas necesidades de consumo de los clientes a través del desarrollo de productos innovadores en calidad y distribución. Esto implica identificar tendencias y preferencias emergentes en el mercado, como la demanda de productos orgánicos, sostenibles y saludables, y desarrollar ofertas que cumplan con estas expectativas.
2. Reforzar el posicionamiento de la marca Starbucks como sinónimo de calidad en todos los productos que ofrece. Esto implica mantener altos estándares de calidad en la selección y preparación del café, así como en los ingredientes utilizados en las bebidas y alimentos complementarios.
3. Fortalecer y desarrollar la “experiencia Starbucks” de acuerdo con el nuevo comportamiento de consumo de los clientes. Esto implica adaptar los espacios de las cafeterías para proporcionar ambientes acogedores y seguros, fomentar la interacción social y ofrecer servicios personalizados.
4. Desarrollar herramientas digitales y programas de fidelización, como la Starbucks App y la tarjeta de consumo, para brindar una experiencia Starbucks más allá de las cafeterías. Esto incluye la implementación de programas de recompensas, promociones personalizadas y opciones de pedidos anticipados y entrega a domicilio.
5. Fortalecer la presencia de Starbucks en plataformas digitales y adaptar el negocio al mercado de entrega a domicilio. Esto implica establecer asociaciones estratégicas con servicios de entrega y optimizar los procesos de pedido y entrega para garantizar una experiencia fluida y conveniente para los clientes.
6. Establecer alianzas estratégicas con proveedores que permitan el aprovisionamiento continuo de ingredientes de alta calidad y promover prácticas de abastecimiento sostenibles.
7. Reforzar la satisfacción de los colaboradores (baristas y otros) en el desempeño de sus actividades como parte del negocio de Starbucks. Esto incluye proporcionar

capacitación y desarrollo profesional, fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y seguro, y reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente.

8. Fortalecer la imagen y la cultura de la empresa como responsable socialmente. Esto implica seguir trabajando en iniciativas de sostenibilidad, como la reducción del impacto ambiental, el apoyo a comunidades locales y la promoción de prácticas comerciales éticas.

Crecimiento:

9. Mantener y fortalecer el crecimiento sostenido de la empresa durante los próximos 3 años, alcanzando mayores niveles de ventas. Esto implica expandir la presencia de Starbucks en nuevos mercados y aumentar la participación en mercados existentes a través de la apertura de nuevas tiendas y la captación de nuevos clientes.
10. Mejorar la participación de mercado mediante estrategias de *marketing* y promoción efectivas, como campañas publicitarias creativas, asociaciones estratégicas y promociones especiales.

Rentabilidad:

11. Sostener y fortalecer los niveles de rentabilidad de la empresa. Esto implica gestionar eficientemente los costos operativos, optimizar los márgenes de ganancia y realizar inversiones estratégicas que generen retornos positivos.

Al lograr estos objetivos estratégicos, Starbucks estará en una mejor posición para enfrentar los desafíos actuales y futuros, mantener su liderazgo en la industria del café y lograr un crecimiento sostenible y rentable.

5. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Realizados los análisis internos de la empresa y el estudio de los factores externos que pueden afectar el desempeño de la compañía, se ha desarrollado la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, la cual se expone en la Tabla 36:

Tabla 36. Matriz FODA

FORTALEZAS (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8)		DEBILIDADES (D1, D2, D3, D4, D5, D6)	
F1	Variedad de proveedores de materia prima básica con estándares de calidad establecidas.	D1	Estudio de mercado de la competencia y marcas reconocidas.
F2	Convenios estratégicos con negocios similares.	D2	Las condiciones operativas de la empresa no se adecúan al nuevo comportamiento de su consumidor.
F3	Infraestructura actual del punto de venta elegante y acogedor para todo público que permite el disfrute de la experiencia Starbucks en el consumo de los productos.	D3	Se requiere cambios en el diseño de las tiendas, las operaciones, la infraestructura y la tecnología para atender el crecimiento de la demanda y el cambio de comportamiento del consumidor de los productos Starbucks.
F4	Adquisición del <i>software</i> y <i>hardware</i> de la empresa “Micro Strategy 9.2.1” para una mejor gestión y toma de decisiones, <i>marketing</i> y ventas.	D4	Necesidad de establecer mejoras en los programas de reclutamiento y retención de socios (baristas).
F5	Colaboradores debidamente capacitados y comprometidos con el desarrollo del negocio.	D5	Necesidad de establecer y proveer nuevos recursos y equipamientos a los socios para atender en el crecimiento de la demanda y el comportamiento del consumidor.
F6	Imagen y experiencia en ventas de productos fríos como calientes a base de café.	D6	Altas barreras de entradas.
F7	Fuerza de venta debidamente calificada y capacitada, así como con la experiencia requerida para su desempeño óptimo en el negocio del café.		
F8	Variedad de medios de pago a los clientes (tarjetas de crédito, débito y efectivo).		
OPORTUNIDADES (O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10)		AMENAZAS (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8)	
O1	Recuperación de la economía y el descenso de la inflación por políticas monetarias de la FED permitirá un crecimiento del PBI sólido.	A1	Aumento de negocios que brindan servicios de comida rápida en restaurantes y establecimientos menores.
O2	Incremento en la demanda por el consumo de productos a base de café y otros en las tiendas de Starbucks, acrecentado por el levantamiento de las restricciones sanitarias.	A2	Costos elevados por la adquisición de materia prima de calidad y energía como consecuencia de la guerra Rusia-Ucrania
O3	Mayor apoyo y difusión de información por parte del Gobierno de EE. UU. sobre el consumo de productos orgánicos.	A3	Amenaza de integración hacia atrás por parte de los proveedores.
O4	Disponibilidad y diversidad de materia prima de alta calidad.	A4	Escasos proveedores con alto conocimiento técnico y certificación.
O5	Industria de suministros agrícolas: tecnificación y crecimiento en las zonas de producción en otros estados.	A5	Demoras en los trámites legales de los diferentes organismos reguladores por estado.
O6	Crecimiento de la población de ingresos medios y altos, así como de la PEA ocupada.	A6	Incremento de rivalidad entre la competencia del sector.
O7	Orientación a un estilo de vida saludable.	A7	Probable incremento del desempleo por las crisis políticas y sociales, así como por consecuencia de la política monetaria implementada por la FED para reducir la inflación en los EE. UU.
O8	Crecimiento de la demanda del consumo de bebidas a base de café en EE. UU.	A8	Interrupciones intermitentes en el negocio, por motivo de las variantes de COVID-19 y nuevas olas de contagios.
O9	Aumento del consumo y/o tarjeta de regalo con la tarjeta Starbucks con acercamiento a 120 millones de personas.		
O10	Bajo poder de negociación de los proveedores y clientes.		

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Del análisis de FODA cruzado se establecen las estrategias que a continuación se detallan:

Tabla 37. Matriz FODA cruzado y estrategias

ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA CRUZADO		FORTALEZAS (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8)		DEBILIDADES (D1, D2, D3)	
		F1	Variedad de proveedores de materia prima básica con estándares de calidad establecidas.	D1	Estudio de mercado de la competencia y marcas reconocidas.
		F2	Convenios estratégicos con negocios similares.	D2	Las condiciones operativas de la empresa no se adecúan al nuevo comportamiento de su consumidor. Se requiere cambios en el diseño y construcción de las tiendas.
		F3	Infraestructura actual del punto de venta elegante y acogedor para todo público que permite el disfrute de la experiencia Starbucks en el consumo de los productos.	D3	Se requiere cambios en el diseño de las tiendas, las operaciones, la infraestructura y la tecnología para atender el crecimiento de la demanda y el cambio de comportamiento del consumidor.
		F4	Adquisición del <i>software</i> y <i>hardware</i> de la empresa "Micro Strategy 9.2.1" para una mejor gestión y toma de decisiones, <i>marketing</i> y ventas.	D4	Necesidad de establecer mejoras en los programas de reclutamiento y retención de socios (baristas).
		F5	Colaboradores capacitados y comprometidos con el desarrollo del negocio.	D5	Necesidad de establecer y proveer nuevos recursos y equipamientos a los socios para atender en el crecimiento de la demanda y el comportamiento del consumidor.
		F6	Imagen y experiencia en ventas de productos fríos como calientes a base de café.	D6	Altas barreras de entradas.
		F7	Fuerza de venta debidamente calificada y capacitada, así como con la experiencia requerida para su desempeño óptimo en el negocio del café.		
		F8	Variedad de medios de pago a los clientes (tarjetas de crédito, débito y efectivo)		
OPORTUNIDADES (O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10)		ESTRATEGIAS FO - EXPLOTE		ESTRATEGIAS DO - BUSQUE	
O1	Recuperación de la economía y el descenso de la inflación por políticas monetarias de la FED permitirá un crecimiento del PBI sólido.	E01	Fortalecer las alianzas estratégicas y/o comerciales con distribuidores de materia prima antes de la etapa de cosecha en los diferentes países y zonas de acopio. (F1, F2, O1, O2, O3, O6)	E06	Desarrollar un programa de fortalecimiento de las tiendas en las áreas de producción, comercial y logística, así como en lo social y las TIC, para cubrir en forma óptima el nuevo comportamiento de consumo de los clientes, así como para captar a los diferentes públicos no fidelizados y/o que vienen siendo acogidos por la competencia. (D1, D2, D3, D5 O1, O2, O3, O5, O7, O8, O9)
O2	Incremento en la demanda por el consumo de productos a base de café y otros en las tiendas de Starbucks, acrecentado por el levantamiento de las restricciones sanitarias.	E02	Fortalecer a los socios y a las tiendas, así como ampliar el número de tiendas. (F3, F4, F5, O2, O3, O8, O9)	E07	Ampliar el número de tiendas en puntos geográficos que le permita atender en forma adecuada la nueva demanda de productos Starbucks y ampliar su participación de mercado en todos los segmentos. (D2, D4, D5, D6, O2, O4, O5, O6, O7, O8, O10)
O3	Mayor apoyo y difusión de información por parte del gobierno de EE. UU., sobre el consumo de productos orgánicos.	E03	Implementar nuevos puntos de ventas en zonas donde permita la cercanía con el público amante del café de calidad así lograr que el barista de la zona sea el embajador de la marca (F1, F3, F4, F5, F6, F8, O1, O4, O5, O7, O8, O9)		
O4	Disponibilidad y diversidad de materia prima de alta calidad.	IE04	Promover y desarrollar el aumento del nivel de eficiencia y eficacia en la atención al cliente y su satisfacción (F3, F5, F6, F7, O2, O4, O5, O7, O8, O9)		
O5	Industria de suministros agrícolas: tecnificación y crecimiento en las zonas de producción en otros estados.				
O6	Crecimiento de la población de ingresos medios y altos, así como de la PEA ocupada.				
O7	Orientación a un estilo de vida saludable.				
O8	Crecimiento de la demanda del consumo de bebidas a base de café en EE. UU.	E05	Desarrollar e impulsar el consumo de nuevos productos y bebidas naturales, preparados con materia prima de alta calidad (F1, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O4, O5, O6, O8, O9)		
O9	Aumento del consumo y/o tarjeta de regalo con la tarjeta Starbucks con acercamiento a 120 millones de personas.	E11	Desarrollar un plan de Responsabilidad Social Corporativa dirigido a velar por el cuidado de la salud y el medio ambiente (F5, F6, F7, O3, O7, O8)		
O10	Bajo poder de negociación de los proveedores y clientes.				
AMENAZAS (A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8)		ESTRATEGIAS FA - CONFRONTE		ESTRATEGIAS DA - EVITE	
A1	Aumento de negocios que brindan servicios de comida rápida en restaurantes y establecimientos menores.	E08	Reforzar el <i>software</i> y <i>hardware</i> de la empresa "Micro Strategy 9.2.1" para una mejor gestión y toma de decisiones, <i>marketing</i> y ventas (F1, F2, F5, F6, A1, A2, A4, A5)	E10	Desarrollar un programa que promueva el incremento de la satisfacción de los colaboradores en el desempeño de sus actividades en el negocio, a través de mejoras en los programas de reclutamiento y retención de socios (D4, D3, A1, A5, A6, A8)
A2	Costos elevados por la adquisición de materia prima de calidad y energía como consecuencia de la guerra Rusia-Ucrania				
A3	Amenaza de Integración hacia atrás por parte de los proveedores.				
A4	Escasos proveedores con alto conocimiento técnico y certificación.				
A5	Demoras en los trámites legales de los diferentes organismos reguladores por Estado.	E09	Desarrollar un programa de promoción de la marca Starbucks haciendo uso agresivo del <i>marketing</i> digital y físico, permitiendo al cliente reconocer en forma óptima la calidad en los productos y en los servicios prestados ya sea en la cafeterías como fuera de ellas (F3, F4, F5, F6, F7, F8, A1, A3, A6, A7, A8)		
A6	Incremento de rivalidad entre la competencia del sector.				
A7	Probable incremento del desempleo por las crisis políticas y sociales, así como por consecuencia de la política monetaria implementada por la FED para reducir la inflación en los EE. UU.				
A8	Interrupciones intermitentes en el negocio, por motivo de las variantes de COVID-19 y nuevas olas de contagios.				

Fuente: Elaboración propia, 2023.

6. Matriz PEYEA

La matriz PEYEA permite establecer las estrategias más adecuadas para la empresa, pueden ser: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, de acuerdo con el cuadrante donde se sitúe el resultado del análisis.

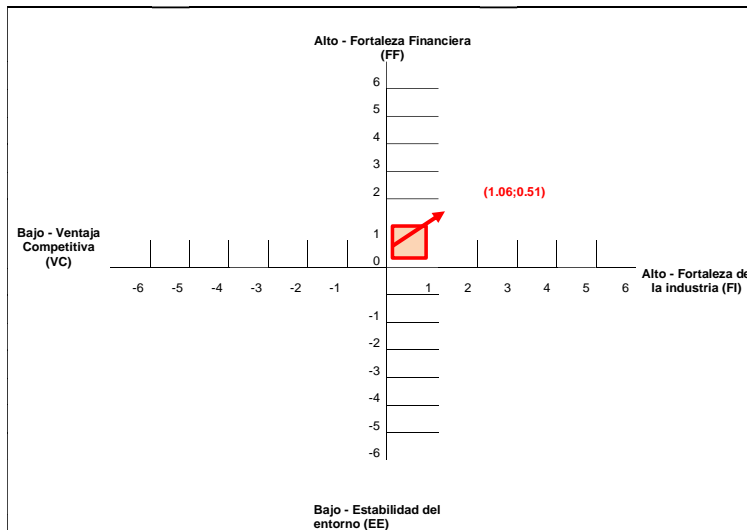
El análisis de la matriz se expone en la Tabla 38:

Tabla 38. Matriz PEYEA

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN				
CONSERVADORA	ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)		FORTALEZA FINANCIERA (FF)	
	Cambios tecnológicos	-4	Retorno de la inversión	3
	Tasa de inflación	-4	Apalancamiento	2
	Variabilidad de la demanda	-3	Liquidez	4
	Escala de precios de productos de competidores	-3	Capital de trabajo	4
	Barreras para entrar en el mercado	-4	Flujos de efectivo	5
	Rivalidad/presión competitiva	-3	Facilidad de salida del mercado	4
	Elasticidad de precios de la demanda	-3	Riesgo involucrado en el negocio	5
	Presión de productos sustitutos	-3	Rotación de inventarios	5
		Uso de economías de escala y de experiencia	3	
	SUBTOTAL	-27	SUBTOTAL	35
		-3.38		3.89
DEFENSIVA	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)		VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
	Recuperación con potencial de crecimiento	4	Participación de mercado	-3
	Recuperación con el potencial de utilidades	3	Calidad del producto	-2
	Recuperación en la estabilidad financiera	3	Ciclo de vida del producto	-2
	Conocimientos tecnológicos	3	Ciclo de reemplazo del producto	-1
	Intensidad de capital	4	Lealtad de los clientes	-4
	Facilidad de entrada al mercado	4	Utilización de la capacidad de los competidores	-3
	Productividad/utilización de la capacidad	3	Conocimientos tecnológicos	-3
	Poder de negociación de los productores	4	Integración vertical	-2
		Velocidad de introducción de nuevos productos	-2	
	SUBTOTAL	28	SUBTOTAL	-22
		3.50		-2.44
		Vector Eje X	1.06	
		Vector Eje Y	0.51	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Tabla 39. Resultado Matriz PEYEA



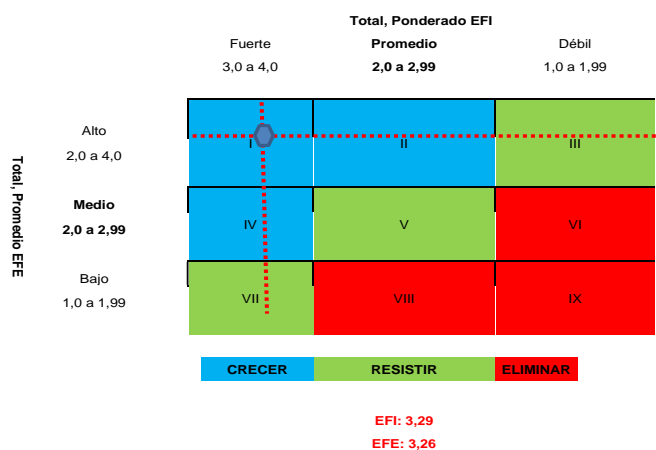
Fuente: Elaboración propia, 2023.

De acuerdo con el resultado, la empresa Starbucks está preparada y cuenta con los recursos necesarios para implementar una estrategia agresiva de búsqueda de incremento de participación de mercado y desarrollo de productos de calidad, fortaleciendo el posicionamiento de su marca en sus consumidores, sosteniendo el rumbo de crecimiento que viene teniendo en los últimos diez años.

7. Matriz Interna-Externa (IE)

Seguidamente se expone la posición de Starbucks en la matriz IE, considerando los valores de los factores en las matrices EFE y EFI.

Tabla 40. Matriz IE



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Los resultados de la matriz indican una posición en la región I, por lo tanto, la estrategia recomendada para Starbucks es crecer, a través de la búsqueda del aumento de su

participación de mercado y del desarrollo de sus productos, los cuales redundarán en sostener el proceso de crecimiento que Starbucks viene teniendo año tras año.

8. Matriz de la Gran Estrategia

Conforme con el análisis realizado, se ha obtenido como estrategia principal la **estrategia de crecimiento**, a través del incremento en la participación de mercado y en el desarrollo de productos de calidad, tomando en cuenta el nuevo comportamiento de los consumidores y la importancia de los socios. El desarrollo de la matriz de la Gran Estrategia arroja el siguiente resultado:

Tabla 41. Matriz de la Gran Estrategia

GRAN ESTRATEGIA	
Rápido crecimiento del mercado	
Cuadrante II	<div style="background-color: #c8e6c9; padding: 5px;">Cuadrante I</div> Penetración en el Mercado Desarrollo del Mercado Desarrollo de Productos Integración hacia atrás
Posición competitiva débil	Posición competitiva fuerte
Cuadrante III	Cuadrante IV
Lento crecimiento del mercado	

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Los resultados de la matriz antes mencionada indican que Starbucks está en una posición estratégica fuerte y que puede hacerlo bien siguiendo estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos e integración hacia atrás, sin embargo, se priorizará la primera y la tercera dada la coyuntura de la economía de EE. UU.

9. Relación de estrategias y objetivos

A continuación, se expone la relación de estrategias y objetivos planteados:

Tabla 42. Alineamiento de estrategias con objetivos

ESTRATEGIAS	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	OE9	OE10	OE11
E01. Fortalecer las alianzas estratégicas y/o comerciales con distribuidores de materia prima antes de la etapa de cosecha en los diferentes países y zonas de acopio.						X			X		X
E02. Fortalecer a los socios y a las tiendas, así como ampliar el número de tiendas.							X				X
E03. Implementar nuevos puntos de ventas en zonas donde permita la cercanía con el público amante del café de calidad así lograr que el barista de la zona sea el embajador de la marca	X	X	X						X	X	
E04. Promover y desarrollar el aumento del nivel de eficiencia y eficacia en la atención al cliente y su satisfacción			X						X		X
E05. Desarrollar e impulsar el consumo de nuevos productos y bebidas naturales, preparados con materia prima de alta calidad	X	X	X								
E06. Desarrollar un programa de fortalecimiento de las tiendas en las áreas de producción, comercial y logística, así como en lo social y TIC's, para cubrir en forma óptima el nuevo comportamiento de consumo de los clientes, así como para captar a los diferentes públicos no fidelizados y/o que vienen siendo acogidos por la competencia.	X							X	X	X	X
E07. Ampliar el número de tiendas en puntos geográficos que le permita atender en forma adecuada la nueva demanda de productos Starbucks y ampliar su participación de mercado en todos los segmentos.	X								X	X	
E08. Reforzar el software y hardware de la empresa "Micro Strategy 9.2.1" para una mejor gestión y toma de decisiones, marketing y ventas				X							
E09. Desarrollar un programa de promoción de la marca Starbucks haciendo uso agresivo del marketing digital y físico, permitiendo al cliente reconocer en forma óptima la calidad en los productos y en los servicios prestados ya sea en las cafeterías como fuera de ellas.		X						X			
E10. Desarrollar un programa que promueva el incremento de la satisfacción de los colaboradores en el desempeño de sus actividades en el negocio, a través de mejoras en los programas de reclutamiento y retención de socios.							X				
E11. Desarrollar un plan de Responsabilidad Social Corporativa dirigido a velar por el cuidado de la salud y el medio ambiente								X			

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Teniendo en cuenta los resultados antes expuestos, se considera que Starbucks debe continuar explotando la ventaja estratégica de diferenciación, ya sea a nivel de sus productos, como a través de la infraestructura y servicios que ofrece, utilizando la amplia experiencia que ha desarrollado en el conocimiento de las preferencias de consumo que tienen o vienen desarrollando sus clientes, así como el desarrollo tecnológico registrado en materia de atención de clientes *vía delivery* o de atención para consumo fuera de las cafeterías.

Starbucks debe continuar explotando esa ventaja competitiva que tiene sobre sus competidores, la cual radica en la capacidad que tiene en diferenciarse no solo a través de los productos que ofrece, sino también de la prestación de sus servicios, lo cual ha llevado a la empresa a desarrollar aquello que llama la “experiencia Starbucks”, tomando en cuenta el cambio de comportamiento de consumo de sus clientes, quienes han optado por consumir más fuera de las cafeterías (mediante *delivery* o recojo en tienda).

CAPÍTULO VI. PLAN FUNCIONAL DE *MARKETING*

Introducción

De acuerdo con Naveros y Cabrerizo (2009), citados por Fermini (2013), el plan funcional de *Marketing* debe integrar, de forma coherente, las conclusiones del plan estratégico y el análisis de mercado, ámbito en el cual se plantearán objetivos alineados con la estrategia de la empresa. En esa medida, el plan de *Marketing* está alineado con los objetivos estratégicos OE1, OE2, OE3, OE8, OE9, OE10 y OE11, así como con las estrategias E03, E05, E06, E07 y E09 señaladas en la matriz FODA cruzado, en específico:

Tabla 43. Estrategias de *Marketing*

CODIGO	DESCRIPCIÓN
E03	Implementar nuevos puntos de ventas en zonas donde permita la cercanía con el público amante del café de calidad así lograr que el barista de la zona sea el embajador de la marca
E05	Desarrollar e impulsar el consumo de nuevos productos y bebidas naturales, preparados con materia prima de alta calidad
E06	Desarrollar un programa de fortalecimiento de las tiendas en las áreas de producción, comercial y logística, así como en lo social y TIC's, para cubrir en forma óptima el nuevo comportamiento de consumo de los clientes, así como para captar a los diferentes públicos no fidelizados y/o que vienen siendo acogidos por la competencia.
E07	Ampliar el número de tiendas en puntos geográficos que le permita atender en forma adecuada la nueva demanda de productos Starbucks y ampliar su participación de mercado en todos los segmentos.
E09	Desarrollar un programa de promoción de la marca Starbucks haciendo uso agresivo del marketing digital y físico, permitiendo al cliente reconocer en forma óptima la calidad en los productos y en los servicios prestados ya sea en las cafeterías como fuera de ellas.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Asimismo, el citado plan está compuesto de estrategias de segmentación, de posicionamiento y de competencia a ser ejecutadas en la mezcla de *marketing* para una empresa de servicio: producto, precio, plaza, promoción, personal, procesos y presentación. Seguidamente se planteará el presupuesto correspondiente.

1. Objetivos del plan de *Marketing*

En la siguiente tabla se presentan los objetivos del plan de *Marketing* alineados con los objetivos estratégicos.

Tabla 44. Objetivos de Marketing

OBJETIVOS DE MARKETING	INDICADOR	AÑO BASE (2021)	2023	2024	2025	2026
Incrementar la venta anual de los productos Starbucks en EE UU	Variación porcentual anual de Venta anual USD Millones por producto Starbucks	7%	5%	10%	10%	10%
Incrementar la participación de mercado en todos los segmentos que participa en EE UU.	Venta de Producto / Venta Total de Segmento de Mercado	29%	30%	35%	40%	45%
Fortalecer la fidelidad sobre la marca Starbucks en todos sus productos.	Encuesta a todos los consumidores de sus productos. Calcular índice de satisfacción del cliente Starbucks.	79	80	80	85	90
Fortalecer el posicionamiento de la marca Starbucks en todos los segmentos de mercado que participa. Confianza en la calidad del producto	Encuesta a todos los consumidores de sus productos	No hay referencia	65%	70%	75%	80%
Desarrollar nuevos productos innovadores y de calidad acordes con el nuevo comportamiento de los consumidores	Número de Lanzamientos	No hay referencia	2	3	3	3

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Es de mencionar que una empresa es sostenible solo si puede proveer más valor que la competencia. En esa medida, es pertinente entonces prestar atención al proceso de entrega de valor, el cual consiste en lo siguiente: segmentación y posicionamiento de mercado.

2. Acciones estratégicas de Marketing

2.1 Segmentación

Starbucks tiene como público objetivo básicamente al consumidor de café y/o productos derivados de este, así como de alimentos que son complementarios a los mencionados, todo lo cual se expende básicamente en sus cafeterías, donde les provee a los clientes de una experiencia de consumo agradable y de calidad, todo lo cual lo denomina “experiencia Starbucks”. Asimismo, ha desarrollado productos derivados del café que expende en otros centros comerciales, buscando satisfacer las necesidades de aquellos consumidores de sus productos que quieren tener la experiencia Starbucks en otros lugares distintos a sus cafeterías, como sus hogares, la oficina, entre otros.

En esa medida, Starbucks está considerando que la ubicación de sus clientes se encuentra en los siguientes segmentos:

Tabla 45. Segmentos de clientes

SEGMENTO	CARACTERÍSTICAS
Demográficas:	Personas mayores de edad, adultos de 18 años a más
Geográficos:	Empleados de oficinas de ciudad y universitarios
Psicográficas:	De sectores económicos de nivel de ingresos medios y altos
Conductual:	Consumidores que aprecien la calidad y la vida saludable

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2.2 Posicionamiento

En palabras de Kotler, el posicionamiento se define como “la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (Kotler y Keller, 2012, p. 276). Al respecto, Starbucks ha logrado desarrollar un alto posicionamiento en la mente de los consumidores de sus productos, lo que deviene de los estándares de calidad con que cuenta y de lo agradable de su consumo en sus cafeterías. En ese sentido, para los consumidores de café se ha constituido en la marca líder en el mercado de cafeterías y/o productos del café, resaltando la imagen de calidad y de saludable en su marca. Sin embargo, dado el cambio en el comportamiento del consumidor, Starbucks requiere un reforzamiento de su posicionamiento.

2.3 Competencia

Starbucks tiene el liderazgo en los segmentos de mercado en que participa, por lo que dicha estrategia de competencia de ser líder de mercado debe ser fortalecida, a efectos de incrementar sus ventas y su participación de mercado con mayor solidez. Para ello, debe reforzar su marca de “experiencia Starbucks”, buscando que ella trascienda más allá de las cafeterías, para que esté presente en el consumo de sus productos que se expenden para consumo en el hogar, en la oficina, en las aulas académicas, entre otros lugares donde se encuentra el consumidor de sus productos.

3. Estrategia competitiva de Marketing

Teniendo en cuenta el enfoque de estrategias competitivas para líderes de mercado (Kotler y Keller, 2012), la estrategia competitiva en *marketing* desarrollada por Starbucks debe ser la de líder de mercado, ya que se sitúa con las mayores participaciones de los mercados en los que participa. La empresa debe enfocarse en incrementar sus niveles de venta y sus participaciones de mercado, reforzando lo ya obtenido.

4. Mezcla de *Marketing*

4.1 Producto

Starbucks cuenta y desarrolla una línea de productos muy variada que le permite satisfacer muy bien las necesidades de sus clientes. De acuerdo con la “tangibilidad” y durabilidad de los citados productos, estos se consideran bienes perecederos, es decir, se consumen, expiran y desechan.

Los productos que comercializa Starbucks son orgánicos y de calidad, pudiéndose definir de acuerdo con la siguiente clasificación:

- Producto básico. Nutrición.
- Producto genérico. Bebidas calientes y frías a base de café e infusiones.
- Producto real. Bebidas de buen sabor, con presentación rotulada y logo de Starbucks en un empaque de alta calidad y funcional para el buen consumo de sus clientes.
- Producto aumentado. Productos con garantía, ya que son preparados con insumos de alta calidad, que energizan y nutren el día a día de los clientes.

Starbucks desarrolla una estrategia de ofrecer productos variados y de calidad, instalando su marca en las preferencias del consumidor de bebidas y de comidas, lo cual le permite enfrentar la competencia en forma efectiva, toda vez que se muestran diferentes y propios.

4.2 Precio

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), la fijación de precios debe priorizarse según la demanda del mercado y el costo del negocio. En esa línea, Starbucks se orienta principalmente a la generación de beneficios sobre la base de la calidad de sus productos y servicio al cliente, buscando que sea consistente con los precios que fija (política de precios consistentes), estrategia que le ha permitido mantener a clientes fidelizados a pesar de fijar precios mayores a los de la competencia. Ello le viene permitiendo obtener una rentabilidad sólida y progresiva año tras año. En ese sentido, dicha política se debe mantener y reforzar, pues el consumidor ya confía en esa relación precio-calidad del producto.

De otro lado, Starbucks debe continuar diferenciando sus productos de los que provee la competencia, que ofrece productos similares, ya que ello abona a que la demanda se vuelva inelástica a incrementos de precios, aspecto que tendrá que lidiar en un contexto de inflación que vive la economía de EE. UU., por lo que buscar que un incremento en el precio no afecte significativamente a la demanda de sus productos es muy importante.

4.3 Plaza

Según Kotler y Keller (2012), se debe contar con un canal de distribución selectivo relacionado con las ventas. En ese sentido, Starbucks cuenta con una distribución directa de determinados productos que son adquiridos y/o consumidos en sus propias cafeterías, aspecto que le permite mayor control en las ventas de dichos bienes sin perder participación de mercado y cumplir con las cuotas mensuales en beneficio de los colaboradores. Asimismo, Starbucks tiene una relación con otros minoristas para el expendio de otros productos suyos que son consumidos fuera de las cafeterías, lo que le permite ampliar más su cobertura de mercado. Por tanto, Starbucks tiene dos canales de distribución, uno directo, a través de sus cafeterías y otro indirecto, a través de minoristas externos como supermercados, hipermercados, entre otros.

Al respecto, se sugiere fortalecer las ventas directas considerando que se cuenta con colaboradores capacitados y especializados en técnicas de preparación de bebidas a base de café, así como comprometidos con la realización de las ventas y la atención al cliente, con la finalidad de poder colocar toda la gama de productos con que cuenta Starbucks y a través del servicio al cliente incentivar a que se tenga una agradable experiencia en su consumo, de modo que se fortalezca el posicionamiento de Starbucks en el mercado. Asimismo, se fortalecerá las ventas a través de canales minoristas externos de aquellos productos que se han desarrollado para su consumo fuera de las cafeterías, como el hogar, el centro de trabajo y/o el centro de estudios, entre otros, buscando que su consumo se efectúe en el marco de la “experiencia Starbucks” a efectos de fortalecer el posicionamiento. En ambos casos, directo e indirecto, se deberá tener en cuenta el nuevo comportamiento del consumidor de los productos de Starbucks.

4.4 Promoción

De acuerdo con Kotler y Keller (2012), un negocio se comunica hacia los clientes a través de ocho formas: publicidad, promoción de ventas, eventos diversos, experiencias obtenidas en el proceso de operaciones, relaciones públicas, *marketing* directo, *marketing* digital y por recomendación.

Starbucks viene utilizando adecuadamente la publicidad, la promoción, las relaciones públicas y la experiencia que brinda en el servicio al cliente. La estrategia de promoción en las actuales circunstancias de pandemia y pospandemia debe ser reforzada, así como el *marketing* digital por redes sociales y la experiencia obtenida en el consumo de sus

productos, ya sea en las cafeterías como fuera de ellas, para reforzar el posicionamiento de la marca Starbucks. Por ello, se plantea que la promoción tenga los siguientes objetivos:

1. Reforzar la imagen de Starbucks, ya sea por sus productos de calidad y agradable experiencia de consumo, como también por ser una empresa socialmente responsable.
2. Publicitar los productos de Starbucks y sus innovaciones para subir sus ventas, así como reforzar e incrementar su participación de mercado y posición de liderazgo.
3. Reforzar el servicio al cliente, ya sea en las cafeterías como fuera de ellas, en los supermercados, hipermercados, entre otros.

En el desarrollo de dichos objetivos se utilizará tácticas de promoción ATL (*marketing above the line*) a efectos de llegar en forma masiva a todo el mercado de EE. UU. Asimismo, se usará la promoción BTL (*marketing below the line*) para llegar de forma personalizada al consumidor de los productos Starbucks.

En esa medida, Starbucks realizará acciones de promoción vinculada con los siguientes aspectos:

- Publicidad basada en el posicionamiento, utilizando técnicas que permiten interactuar con el cliente a través de las redes sociales de la empresa en Facebook, Twitter e Instagram, donde se publican promociones, encuestas, avisos, etcétera.
- Promociones de ventas, permitiendo a los colaboradores alcanzar las cuotas de ventas sobre la base de la venta directa, motivando el uso de promociones u cupones.
- Interacción con los administradores de las distintas empresas dentro del centro comercial, tales como las tiendas *retail*, supermercados y otros.
- *Marketing* directo mediante *banners*, volantes, correos, web y redes sociales como página web de la empresa, Facebook y Twitter, promocionando los productos actuales y brindando ofertas para aquellos productos nuevos que servirán como data estadística de rotación de productos y preferencias.
- Desarrollar un nuevo canal de comunicación institucional mediante el lanzamiento de una nueva App de acceso gratuito al mercado de EE. UU. que permita dar a conocer los productos y sus desarrollos, así como integrar a los clientes de Starbucks vía información adicional y entretenimiento.

4.5 Personal

Los baristas (colaboradores), quienes participan en la buena elaboración de los productos de Starbucks y en el excelente servicio que proporcionan al cliente, constituyen un personal muy estratégico de Starbucks para el desarrollo de sus operaciones y para la generación del crecimiento de sus ventas.

Por ello se desarrollará un programa de fidelización muy importante, para que dichas personas mantengan y fortalezcan su identificación con el desarrollo de la empresa y su crecimiento.

De otro lado, se considera importante tener un monitoreo sobre el desempeño que vienen presentando los baristas y un programa permanente de capacitación hacia dicho personal, de modo que siempre cuenten con todos los conocimientos y habilidades que se necesite para que elaboren los productos y se proporcione servicio al cliente en forma óptima, de tal manera que los consumidores se sientan muy satisfechos con la experiencia Starbucks.

4.6 Procesos

La experiencia Starbucks depende de cómo se lleven a cabo dos procesos: la elaboración de los productos y el servicio al cliente. En ambos se debe mantener un nivel óptimo de desarrollo y consecución, por lo que será necesario implementar un programa de rediseño o de desarrollo con vistas a cubrir la atención del nuevo comportamiento del consumidor, el cual, debido a la pandemia, ha tendido a consumir fuera de las cafeterías, pero que quiere seguir disfrutando de la experiencia Starbucks. El programa contemplará un desarrollo tecnológico en el ámbito de la elaboración de los productos, buscando que su producción sea más rápida y quizás automatizada y de acuerdo con las necesidades del cliente; y en el ámbito del servicio al cliente, se busca reforzar el *delivery* de productos y el despacho en tienda cuando se vende para llevar. Todo ello sin perder de vista mantener la experiencia Starbucks que se le promete al cliente.

Cabe mencionar que generando ahorro y aumentando la eficiencia en la elaboración de productos y en el servicio al cliente se generará mayores tasas de rentabilidad, al reducirse los costos involucrados.

4.7 Presentación

La experiencia Starbucks que se ha vendido no solo ha provenido de los productos en sí mismos y la calidad del servicio al cliente, sino también por el entorno físico o los elementos

que son perceptibles en sus tiendas o cafeterías. Al respecto, Starbucks seguirá teniendo mucho cuidado sobre la evidencia física que muestran sus tiendas o cafeterías, cuidando que sus ambientes tengan el diseño y características acordes con la publicidad que se hacen a sus productos y tengan la atmósfera de cultura que quieren proporcionar para el consumo de sus productos, cuidando el aspecto de su mobiliario, el equipo, los letreros, los materiales impresos, entre otros, buscando que tengan un impacto favorable sobre la impresión de los clientes en el consumo de sus productos.

En esa medida se desarrollará un programa de diseño o rediseño de interiores de las tiendas o cafeterías, así como de otra evidencia física que contemple el nuevo comportamiento del consumidor de sus productos, que prefiere el *delivery* o la compra para llevar, de modo que se transmita la experiencia Starbucks a estos y se refuerce la satisfacción del cliente. Una forma podrá ser el desarrollo de una plataforma en internet que provea a los clientes determinadas experiencias, como musicales, fotos, videos, noticias, etc., que los conecte e identifique con la marca Starbucks.

5. Presupuesto de *Marketing*

En la Tabla 46 se detalla el volumen de inversión anual en *Marketing* en los siguientes años, analizado sobre la base del desarrollo de las actividades antes mencionadas, con la finalidad de que se pueda cumplir con los objetivos planteados. El presupuesto es de USD 100 millones en el año 2023, USD 90 millones en el año 2024, USD 80 millones en el 2025 y USD 70 millones en el 2026.

Tabla 46. Presupuesto del plan funcional de *Marketing* (en millones de USD)

Acción	TOTAL	2023	2024	2025	2026
Actividades ATL	34	10	9	8	7
Actividades BTL	102	30	27	24	21
<i>Marketing</i> Digital (Web, App, redes sociales)	136	40	36	32	28
Investigación y Desarrollo	68	20	18	16	14
TOTAL	340	100	90	80	70

Fuente: Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO VII. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES

El plan funcional de Operaciones se desarrolla alineado con los objetivos estratégicos OE3, OE4, OE6, OE9 y OE11, así como con las estrategias E01, E04 y E08 señaladas en la matriz FODA cruzado, considerando los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes.

Tabla 47. Estrategias de Operaciones

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
E01	Fortalecer las alianzas estratégicas y/o comerciales con distribuidores de materia prima antes de la etapa de cosecha en los diferentes países y zonas de acopio.
E04	Promover y desarrollar el aumento del nivel de eficiencia y eficacia en la atención al cliente y su satisfacción.
E08	Reforzar el <i>software</i> y <i>hardware</i> de la empresa “Micro Strategy 9.2.1” para una mejor gestión y toma de decisiones, <i>marketing</i> y ventas.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

En esa medida, los objetivos del plan de Operaciones toman como factores principales la calidad de los productos, el servicio de atención al cliente, compromiso de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones y la productividad obtenida.

1. Objetivos del plan de Operaciones

En la Tabla 48 se muestran los objetivos del plan de Operaciones, los que están alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla 48. Objetivos de Operaciones

Objetivo	Indicador	2023	2024	2025	2026
Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes sobre los productos consumidos	Número de clientes satisfechos con el producto/número de clientes	70%	85%	85%	90%
Incrementar el nivel de calidad de servicio de atención al cliente	Número de clientes satisfechos con el servicio/número de clientes	70%	85%	85%	90%
Elevar el nivel de eficiencia de producción y servicio al cliente	Cantidad de productos devueltos/Cantidad de productos vendidos	6%	5%	5%	3%
Elevar el nivel de productividad de los colaboradores	Tiempo de producción y servicio al cliente	5 minutos	4 minutos	4 minutos	4 minutos

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2. Acciones estratégicas de Operaciones

La cadena de suministros de materia prima base y de otros productos requeridos en el negocio de cafeterías es de vital importancia, siendo el área de Logística-Suministros la responsable directa en Starbucks. Su responsabilidad abarca desde el planeamiento para la gestión con las empresas proveedoras que recopilan, almacenan y abastecen los diferentes

productos perecibles y no perecibles como es la del grano tostado *gourmet* hacia las diferentes cafeterías en EE. UU, entre otros.

La empresa cuenta con fuentes de información importantes que le permiten efectuar una mejor toma de decisiones en el abastecimiento y almacenaje de productos:

- Sobre la base de datos obtiene el histórico de ventas por productos, los que están directamente relacionados con el inventario mínimo de 3 días y el *stock* de productos no perecibles.
- Sobre la base de la data histórica de ventas mensuales obtiene el análisis estadístico con diagramas de gestión necesarios para la planificación e impulso de los productos que tienen menor rotación, considerando que representan un alto costo en la adquisición de la materia prima.
- Para los eventos y festividades principales que promociona Starbucks, se planifican los volúmenes de *stock* necesarios de productos no perecibles y, en el caso de los productos terminados, como tortas, sándwiches y otros, se trabaja directamente con el proveedor para el abastecimiento en el momento a fin de evitar mermas por tiempo en vitrina.

En esa medida, dichos aspectos conllevan a que se considere efectuar determinadas acciones estratégicas vinculadas con los proveedores, con el servicio de atención al cliente y el soporte informático para una mejor gestión.

2.1 Alianzas estratégicas con proveedores

Se considera pertinente implementar alianzas estratégicas con los proveedores de la empresa, en materia de abastecimiento, almacenaje, transporte y distribución:

Sobre el abastecimiento:

Sobre la base de la data histórica y de rotación de productos se considera efectuar en compras las siguientes acciones:

- Materia prima (granos de café, cacao y otros). Entrega una vez a la semana.
- Productos perecibles (tortas, galletas, panes y agregados). Entrega dos veces a la semana.
- Compra de accesorios para la entrega de los productos (vasos, tapas, cucharas, varios). Dos veces al mes.

Sobre estos aspectos es importante lograr convenios (alianzas estratégicas) con los proveedores de materias primas, productos perecibles y accesorios a efectos de que se realice la compra y la entrega de estos de acuerdo con el consumo en los puntos de ventas, estrategia que permite no sobrepasar los márgenes de *stock* de almacenaje según la capacidad de cada punto de ventas.

En esa medida se podría plantear en forma preliminar el siguiente calendario de abastecimiento:

Tabla 49. Calendario de compras y abastecimiento

CALENDARIO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO									
Item	Nomenclatura	Responsable	Día de la semana						
			Lunes (15:00 - 18:00)	Martes (15:00 - 18:00)	Miércoles (15:00 - 15:30)	Jueves	Viernes (15:00 - 18:00)	Sábado	Domingo
1	Café en grano.	Área de Logística - suministros	X						
2	Torta, galletas, panes y agregados.			X			X		
3	Accesorios y empaque.(Compra total dos veces al mes)				X				

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Sobre el almacenamiento:

Cada cafetería cuenta con un área de almacenaje de refrigeración, donde se encuentran los productos perecibles como no perecibles y son renovados de acuerdo con la cantidad de productos que se van ofreciendo al público. Esta actividad no genera gastos adicionales por tercerización; sin embargo, es conveniente tener convenios con los proveedores de dichos productos para que atiendan las compras de acuerdo con el consumo e inventario de cada punto de venta, teniendo como estrategia la metodología de mejora continua *Just in time* (JIT), a la vez que se reducen los costos que genera su almacenaje en la empresa.

Sobre el transporte y distribución:

El abastecimiento por parte del área de Logística-Suministros, se realiza a través del recojo y acondicionamiento de la materia prima en las diferentes cafeterías como punto de venta, actividad que debe ser efectuada por los proveedores a efectos de que los colaboradores dediquen sus horas-hombre a las actividades propias del negocio y no las pierdan.

Asimismo, el recojo de la materia prima y de algunos productos perecibles ya terminados se debe realizar de acuerdo con los pedidos al proveedor con 3 días de anticipación, lo que permite tener un abastecimiento de compras de acuerdo con lo programado. Este proceso podría generar un ahorro de horas-hombre a la semana que podría aprovecharse en la atención al cliente; sin embargo, ha de tenerse en cuenta la recurrencia del público dependiendo de la zona de ubicación.

2.2 Eficiencia y eficacia en la atención al cliente

El servicio al cliente que despliega cada cafetería de Starbucks es de vital importancia para el negocio, ya sea para que se realice la venta como para que se efectúe el consumo posicionando la marca de la empresa y fidelizando al cliente.

Acciones por realizar

Sobre los colaboradores:

- Reuniones periódicas con los colaboradores, con la finalidad de reforzar la *expertise* operativa y analizar sucesos u eventos ocurridos con los diferentes clientes y cuáles serían las posibles soluciones.
- Reuniones periódicas con los administradores de cada cafetería, a fin de brindar información necesaria de los inventarios y/o mermas existentes en el periodo de operaciones, logrando tener una mejor distribución de productos perecibles y no perecibles.
- Reuniones periódicas con los administrativos, con la finalidad de buscar y/o analizar las diferentes estrategias viables, análisis de rentabilidad y planificación de actividades para la siguiente quincena.
- Capacitación constante sobre el uso del sistema de planificación de recursos de la empresa.

Sobre las compras:

- La gestión de los pedidos se realizará de acuerdo con el consumo y *stock* necesario de acuerdo con lo planificado por cada punto de venta.
- Promocionar aquellos productos con baja rotación de las ventas basado en el análisis estadístico obtenido en el reporte de ventas, pudiendo ser semanal o quincenal.
- Evaluación de proveedores nacionales como internacionales con sede en los EE. UU. mediante pruebas a la materia prima, fichas técnicas y certificados de productos ofrecidos, con la finalidad de mantener los estándares de calidad y gestión de precios, de modo que no repercutan directamente en el consumidor final.

Sobre el almacenamiento:

- Gestionar nuevos convenios con los proveedores para obtener la materia prima base en el mismo punto de venta, sin repercutir en los costos por transporte.
- Revisar constantemente el *stock* de inventario de productos perecibles y no perecibles dentro del punto de venta, siendo más eficientes a la hora de adquirir nueva materia prima.

Sobre el transporte y distribución:

- Análisis de tiempos máximos de espera con los proveedores para el abastecimiento de la unidad móvil (10 minutos), desde que llega el administrador a recoger la materia prima hasta su retorno, considerando el tiempo de traslado y las rutas de fácil acceso.
- Analizar los costos fijos como variables que repercuten en la etapa de recojo de mercadería, con la finalidad de actualizar y negociar montos mínimos de precios como descuento por demora en la atención y repercusión de posibles ventas no adquiridas.

2.3 Reforzar el *software* de gestión

Un *software* de gestión que soporte las operaciones de cada punto de venta en el aspecto de ventas y *marketing*, así como en el abastecimiento de productos, es muy importante, más aún en las actuales circunstancias de atención del nuevo comportamiento de los consumidores de los productos de Starbucks, quienes han tendido a efectuar sus adquisiciones a través del *delivery*, incrementando en forma importante la actividad de la plataforma con que cuenta Starbucks de “Micro Strategy 9.2.1”. En ese sentido, se requiere reforzar dicha plataforma para que se pueda conectar con todos los nuevos dispositivos que vienen apareciendo, a efectos de que haya una interacción efectiva de clientes y colaboradores. Asimismo, se debe mejorar la seguridad de la citada plataforma y, por tanto, la ejecución de las operaciones que a través de ella se realiza, por el incremento de actividad que viene registrando.

3. Presupuesto del plan funcional de Operaciones

El presupuesto del plan funcional de Operaciones estima una inversión total en los próximos cuatro años de USD 100 millones, siendo USD 34 millones en el 2023, USD 26 millones en el 2024, USD 20 millones en el 2025 y USD 20 millones en el 2026.

Tabla 50. Presupuesto de Operaciones

Acción	TOTAL USD MILLONES	2023	2024	2025	2026
Programa de alianza estratégica con proveedores de materias primas	20	7	5	4	4
Programa de alianza estratégica con proveedores de productos perecibles	20	7	5	4	4
Programa de alianza estratégica con proveedores de productos no perecibles	20	7	5	4	4
Programa de reuniones y capacitación de socios	10	3	3	2	2
Programa de mejora de las compras, su almacenamiento, transporte y distribución	30	10	8	6	6
TOTAL	100	34	26	20	20

Fuente: Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO VIII. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

El plan funcional de Recursos Humanos (RR. HH.) se encuentra alineado con el objetivo estratégico OE7, así como con las estrategias E02 y E10 formuladas en la matriz FODA cruzado. Cabe mencionar que en una empresa de servicio son las personas las que marcarán la competitividad de la organización y la que sostiene su éxito (Chiavenato, 2008). En esa medida, el personal se convierte en el recurso básico de Starbucks y en su principal ventaja competitiva frente a la competencia que encuentra en el mercado.

Tabla 51. Estrategias de RR.HH.

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
E02	Fortalecer a los socios y a las tiendas, así como ampliar el número de tiendas.
E10	Desarrollar un programa que promueva el incremento de la satisfacción de los colaboradores en el desempeño de sus actividades en el negocio a través de mejoras en los programas de reclutamiento y de retención de socios.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

1. Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos

Seguidamente se presenta los objetivos del plan funcional de RR. HH. alineados con los objetivos estratégicos:

Tabla 52. Objetivos del plan de RR. HH.

OBJETIVO	INDICADOR DE MEDICIÓN	AÑO BASE 2021	2023	2024	2025	2026
Incrementar el nivel de desempeño de los baristas en el ejercicio de sus competencias. Calificación no menor a 8 de 10.	N° de baristas que logran 8 o más en su evaluación de desempeño de competencias / N° total de baristas evaluados	No hay referencia	70%	80%	85%	90%
Incrementar el nivel de desempeño de personal de producción y de servicio al cliente, en el ejercicio de sus competencias. Calificación no menor a 8 de 10 en evaluación de desempeño de habilidades técnicas.	N° de trabajadores de producción que logran 8 o más en su evaluación de desempeño de habilidades técnicas / N° total de trabajadores evaluados	No hay referencia	80%	85%	90%	95%
Mejorar el desempeño técnico y de calidad del personal mediante la asistencia a los programas de capacitación vinculados al desarrollo de habilidades técnicas y blandas en los procesos de producción y de servicio al cliente.	(Cantidad de trabajadores asistentes a cada capacitación x número de capacitaciones) / (cantidad de trabajadores invitados a las capacitaciones x número de capacitaciones)	No hay referencia	80%	85%	90%	95%
Incrementar efectividad en proceso de reemplazo de puestos de producción y de servicio al cliente mediante el cumplimiento del periodo de prueba de los 3 primeros meses	Número de trabajadores retirados en el periodo de prueba / Número de trabajadores contratados	No hay referencia	20%	15%	10%	5%
Minimizar la rotación de personal que ocupan puestos claves en los procesos de producción y de servicio al cliente.	Números de renuncias voluntarias / Número de trabajadores	No hay referencia	5%	4%	3%	2%
Incrementar efectividad en procesos de sucesión mediante el desarrollo de un plan de sucesión para el 100% de puestos claves en los procesos de producción y de servicio al cliente.	Números de posiciones clave con plan de sucesión / Número de posiciones clave	No hay referencia	70%	80%	85%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2. Acciones estratégicas del plan funcional de Recursos Humanos

Las acciones estratégicas propuestas para el desarrollo de competencias, capacitación, evaluación de desempeño, reclutamiento y retención de personal en Starbucks son las siguientes:

1. Desarrollo de competencias:

- Crear un nuevo modelo de competencias transversales y específicas para cada puesto de trabajo, alineado con la visión, misión y principios de la empresa.
- Revisar y ajustar los perfiles de puestos existentes de acuerdo con el nuevo modelo de competencias.
- Evaluar las competencias del personal actual y establecer brechas en comparación con los nuevos perfiles de puestos.
- Diseñar un plan de cierre de brechas para desarrollar las competencias necesarias en el personal.

2. Capacitación y desarrollo:

- Implementar un plan anual de capacitación en habilidades técnicas y blandas requeridas en los puestos de trabajo.

- Realizar programas de alineamiento y capacitación enfocados en la cultura y valores organizacionales de Starbucks.
- Desarrollar habilidades de retroalimentación en los líderes y promover una comunicación efectiva en toda la organización.
- Establecer objetivos anuales por puesto de trabajo y proporcionar incentivos por su cumplimiento.
- Realizar evaluaciones semestrales del desempeño y las habilidades técnicas y blandas del personal.

3. Reclutamiento y selección:

- Revisar y actualizar los perfiles de puestos de producción y servicio al cliente para reflejar el nuevo comportamiento del consumidor.
- Realizar un proceso de reclutamiento y selección alineado con los nuevos perfiles de puestos.
- Implementar una entrevista de salida para obtener información sobre las causas de rotación y realizar mejoras en el proceso de reclutamiento.
- Identificar puestos clave en los procesos de producción y servicio al cliente y desarrollar estrategias para minimizar la rotación en esos puestos.
- Identificar y desarrollar el potencial de los recursos humanos con planes de capacitación, desarrollo y retención.

4. Evaluación de desempeño:

- Diseñar y aplicar una metodología de evaluación de desempeño que incluya la evaluación de competencias, habilidades técnicas y blandas.
- Establecer objetivos claros y medibles para cada puesto de trabajo.
- Implementar un sistema de premios y reconocimientos por el cumplimiento de los objetivos.

5. Plan de sucesión:

- Identificar los puestos claves en los procesos de producción y servicio al cliente.
- Desarrollar planes de líneas de carrera y sucesión para asegurar la continuidad y crecimiento del negocio.
- Identificar y retener talento con potencial de desarrollo para ocupar puestos clave en el futuro.

Estas acciones estratégicas, en conjunto, con la participación de consultoras externas especializadas, el compromiso de la alta dirección y el alineamiento con la filosofía, cultura y valores de Starbucks, contribuirán al logro de los objetivos planteados y al éxito de la empresa en el periodo 2023-2026.

3. Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos

El presupuesto para llevar a cabo el plan incluye los costos de las actividades antes mencionadas de modo que se puedan cumplir los objetivos expuestos. El presupuesto es de USD 16.5 millones en el año 2023, USD 7.6 millones en el año 2024, USD 5.6 millones en el año 2025 y USD 4.6 millones en el año 2026.

Tabla 53. Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos

ACCIÓN	TOTAL, US\$ MILLONES	2023	2024	2025	2026
Desarrollo del modelo de competencias para personal que ocupa posición de dirección	8	4	2	1	1
Desarrollo de habilidades técnicas y blandas para personal que ocupa posiciones diversas	15	9	3	2	1
Plan de comunicaciones para lograr la asistencia a las capacitaciones de ejecutivos y personal que ocupa posiciones diversas	0.8	0.2	0.2	0.2	0.2
Plan de reclutamiento y selección para alcanzar la mínima rotación en los meses de prueba	1.1	0.5	0.2	0.2	0.2
Desarrollo de un plan para minimizar la rotación en puestos clave	1.1	0.5	0.2	0.2	0.2
Desarrollo de un plan de sucesión para los puestos clave	1.1	0.5	0.2	0.2	0.2
Capacitación de directivos y administradores de cafeterías	3.2	0.8	0.8	0.8	0.8
Capacitación de personal de producción y servicio al cliente	4	1	1	1	1
TOTAL	34.3	16.5	7.6	5.6	4.6

Fuente: Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO IX. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

De acuerdo con Caballero y Villarán (2011), la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSC) genera beneficios positivos a la empresa desde una perspectiva interna o externa. En el caso de Starbucks, se puede decir que tiene RSC porque se busca promover el consumo de bebidas y alimentos saludables, con base en materia prima de calidad que proviene del cuidado del medio ambiente.

Starbucks, como empresa de servicio que expende alimentos al público en general, tiene y tendrá sumo cuidado en la producción de sus productos, buscando que estos sean de calidad y saludables. Asimismo, no deja de prestar atención a que existe un impacto del expendio de sus productos sobre el medio ambiente de la economía o mercado en que desarrolla sus operaciones. Es de mencionar también que dicho comportamiento responsable frente al consumidor y la sociedad genera en el personal de la empresa motivación y aliento a seguir colaborando en el buen desempeño de Starbucks. En ese sentido, a través de la RSC se genera un impacto social positivo a la vez que se obtiene buenos resultados corporativos. El plan funcional de Responsabilidad Social Corporativa se encuentra alineado con el objetivo estratégico OE6 y la estrategia E11 que se expuso en la matriz de FODA cruzado.

Tabla 54. Estrategia de RSC

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
E11	Desarrollar un plan de RSC dirigido a velar por el cuidado de la salud y del medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

1. Objetivos del plan de RSC

Los objetivos del plan de responsabilidad social corporativa alineados con los objetivos estratégicos se presentan en la Tabla 55:

Tabla 55. Objetivos del plan de RSC

OBJETIVO	INDICADOR DE MEDICIÓN	Año Base 2021	2023	2024	2025	2026
Promover el cuidado del ambiente.	Número de personas capacitadas	100%	120% de 2021	130% de 2021	160% de 2021	200% de 2021
Promover el consumo de productos naturales como nutritivos, con materia prima de calidad.	Número de personas capacitadas	100%	120% de 2021	130% de 2021	160% de 2021	200% de 2021
Reducir el consumo de energía eléctrica en	Kw/h	100%	95% de 2021	90% de 2021	85% de 2021	80% de 2021
Reducir consumo de agua	Millones de metros cúbicos	100%	95% de 2021	90% de 2021	85% de 2021	80% de 2021
Reducir residuos sólidos	Millones de kg	100%	90% de 2021	80% de 2021	70% de 2021	60% de 2021
Promover una cultura de reciclaje y reutilización de los residuos de café molido como fertilizante natural.	Número de personas capacitadas	100%	120% de 2021	130% de 2021	160% de 2021	200% de 2021

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2. Acciones estratégicas del plan de RSC

Se desarrollará sobre el personal de Starbucks, así como sobre los consumidores, programas de difusión y sensibilización del cuidado del medio ambiente, a efectos de que los primeros se sientan motivados para la producción responsable y los segundos se encuentren alineados con el consumo saludable que le brinda la empresa, a través de productos naturales nutritivos y de calidad.

Asimismo, en el tema de cuidado ambiental se realizarán programas de ahorro de energía eléctrica a través del aprovechamiento de los avances tecnológicos en el desarrollo alternativo de fuentes de energía, como los paneles solares, así como en el control de luminarias, de temperaturas de los locales y del encendido / apagado de equipos.

Adicionalmente, se desarrollarán planes de uso eficiente del recurso hídrico, dirigidos a reducir su consumo a través de instalación de sistemas modernos de grifería que reduzcan el consumo de agua, así como sanitarios que permitan ahorrar dicho recurso.

Se gestionarán programas de reducción de los residuos sólidos, buscando reutilizar el plástico, papel y cartón que se utiliza en los procesos productivos. Adicionalmente, se realizarán campañas de reciclaje y reutilización de los residuos del café molido como fertilizante natural.

3. Presupuesto del plan de RSC

Los costos de las actividades que se han previsto a efectos de que se cumplan los objetivos antes mencionados se encuentran en el presupuesto del plan de RSC que se expone a continuación:

Tabla 56. Presupuesto del plan de RSC (en millones de USD)

ACCIÓN	TOTAL	2023	2024	2025	2026
Programa de cuidado ambiental	2	0.5	0.5	0.5	0.5
Programa de ahorro energía eléctrica	12	4	3	3	2
Programa de ahorro de agua	8	2	2	2	2
Programa de reducción de residuos sólidos	5	2	1	1	1
Programa de reciclaje y reutilización de café molido	4	1	1	1	1
TOTAL	31	9.5	7.5	7.5	6.5

Fuente: Elaboración propia, 2023.

CAPÍTULO X. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS

El plan funcional de Finanzas toma en cuenta los presupuestos de las áreas funcionales desarrollados para llevar a cabo el plan estratégico de Starbucks a implementarse en el mercado de EE. UU. en el periodo de 2023-2026. El análisis de rentabilidad (VAN y TIR), los estados de pérdidas y ganancias y flujos de caja incrementales proyectados en el periodo antes mencionado mostrarán la viabilidad del plan estratégico descrito.

La información financiera de Starbucks en el periodo de 2018 a 2021, muestra que los ingresos de la empresa a través de sus tiendas operadas a nivel global ha crecido en el periodo 2018-2019 en el orden de 9%, cayendo en el año 2020 en 11% por efecto de la pandemia de COVID-19 que empezó en marzo de dicho año, recuperándose luego en el año 2021 en 28% respecto del año anterior. En esa medida, los ingresos de Starbucks a través de sus propias tiendas operadas a nivel global experimentaron un crecimiento promedio anual de 9%, registrando los siguientes importes de ventas: USD 21 545 millones en el 2019, USD 19 165 millones en el 2020 y USD 24 607 millones en el 2021.

Las ventas de Starbucks en el mercado de Norteamérica (EE. UU. y Canadá) ascendieron en el año 2019 en 9% (USD 16 288 millones) respecto del 2018; en el año 2020 registró una caída de sus ventas en el mismo porcentaje (USD 14 779 millones) retornando a niveles similares al 2018, por efecto de la situación de la pandemia que se vivió en dicho periodo. En el año 2021, los niveles de ventas se recuperan en forma significativa registrando un crecimiento de 27% respecto del año anterior, para luego, en el 2022, crecer en 13% respecto del año anterior.

El costo de ventas de Starbucks en el mercado norteamericano se incrementó en 6% en el año 2019 respecto del 2018, mientras que los demás gastos operativos se incrementaron en tasas mayores, originando que el total de egresos operativos de dicho año se incremente en 9%. En el año 2020, si bien es cierto se redujo los costes de ventas en 12% y los gastos administrativos en 17%, respecto del año anterior, como consecuencia de la caída en las ventas de Starbucks, en otros rubros de los egresos operativos se registraron incrementos importantes como es el caso del rubro “reestructuración y deficiencias” que subió en 361%, generando que el total de egresos operativos de dicho año se sitúe en un nivel similar al de 2019. Posteriormente, en el año 2021, como consecuencia de la recuperación de las ventas, el coste de ventas se incrementó en 20% respecto del año anterior, mientras que los demás

rubros de egresos operativos subieron a tasas menores, con excepción del rubro “reestructuración y deficiencias” que se redujo en 40%, haciendo que el total de egresos de operación de Starbucks se incremente en 12% respecto de 2020. En el año 2022 se observa un incremento importante en el coste de ventas de 22% respecto de 2021, ello como producto del proceso inflacionario que se comenzó a registrar en la economía como producto de la guerra Rusia-Ucrania, generando también que todos los demás rubros de los egresos operativos se incrementen. En el 2022, el total de egresos operativos se incrementó en 17% respecto del año anterior.

El resultado operativo de Starbucks en el mercado norteamericano en el año 2019 se incrementó en 9% respecto de 2018, situándose en el importe de USD 3 783 millones. En el 2020, su resultado operativo descendió en forma significativa en 52%, como consecuencia de las caídas de las ventas y la baja reducción de sus egresos operativos registrados como resultado del ambiente de pandemia que se vivió en dicho periodo. El resultado operativo de Starbucks en el año 2021 fue de recuperación en forma significativa, en 136% respecto de 2020, lo que significó una gran recuperación del nivel inferior que vivió en el año anterior, ello como consecuencia del buen manejo efectuado para lograr una considerable recuperación de las ventas y un óptimo manejo de los costos operativos. En el 2022, el resultado operativo fue casi similar al año anterior, registrando un incremento de 5%.

De acuerdo con lo expuesto, los resultados operativos de Starbucks en el periodo 2018-2022 registraron las siguientes tasas respecto del total de ingresos de cada año:

Tabla 57. Resultado operativo Starbucks 2018-2022

	2022	2021	2020	2019	2018
Tasa de resultado operativo	19%	21%	11%	21%	21%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Dichas tasas revelan la tasa de rentabilidad considerada por Starbucks para alcanzar anualmente como producto de sus operaciones.

Para mayor detalle revisar el estado de resultados de la empresa en el Anexo 2.

El plan financiero debe permitir y asegurar que lo planificado en las áreas de *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos y RSC agregue valor al negocio de Starbucks, a través de la recuperación de su crecimiento y participación de mercado, así como de la rentabilidad de la empresa expresada en su indicador EBITDA.

1. Objetivos específicos

A continuación, se presentan los objetivos del plan de Finanzas alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales están referidos a lograr incrementos en los resultados operativos.

Tabla 58. Objetivos del plan funcional de Finanzas

Objetivos	Indicador de medición	Año base 2022	2023	2024	2025	2026
EBITDA	Millones de USD	5 296	5 483	5 994	6 572	7 362

Fuente: Elaboración propia, 2023.

2. Supuestos financieros

El análisis financiero de Starbucks operando en el mercado de EE. UU. se efectuará bajo los supuestos que continuación se exponen:

1. El análisis incremental de los flujos de caja de Starbucks, teniendo en cuenta que Starbucks mantiene su situación al cierre de 2022 frente a otro en el que se implementan los planes funcionales y se alcanzan los objetivos esperados, indicará la viabilidad financiera del plan estratégico que se realizará.
2. El desarrollo de un escenario optimista y otro pesimista, respecto del escenario esperado, permitirá observar dos sensibilidades a tener en cuenta.
3. Se ha analizado el comportamiento de las ventas de Starbucks en el periodo de 2018-2022 registrado en el mercado de EE. UU y Canadá (mercado norteamericano según Starbucks), para lo cual se ha tomado la data de la información financiera anual de Starbucks que viene publicando, en la cual se detalla el tamaño de las ventas efectuadas cada año. Cabe mencionar que el número de tiendas de Starbucks en Canadá representa menos del 8% del total de tiendas en el mercado norteamericano, por lo que se podría considerar que las cifras de ventas representan básicamente los ingresos obtenidos por ventas en el mercado de EE. UU. Asimismo, se ha tomado en cuenta la información que muestra el tamaño de los mercados en los que participa Starbucks con sus productos en EE. UU, observándose que la empresa tiene buen margen de crecimiento.
4. Para el periodo 2023-2026 se ha tomado en cuenta el comportamiento del mercado de café y la proyección de crecimiento del PBI y tasa de Desempleo de EE. UU. que se desarrolló en el Capítulo IV del presente informe, según los cuales se podría estimar que el crecimiento total de ventas de los productos de Starbucks se ubicaría entre 5% a

10% en el 2022; luego de ello, se registrarían tasas menores debido a que el crecimiento de la actividad económica de EE. UU. se reduciría en los años 2023 y 2024, para recuperarse en el 2025 y 2026. Con base en dicha información, se estimó las siguientes tasas de crecimiento de ventas de Starbucks en el periodo 2023-2026:

Tabla 59. Estimado de tasas de crecimiento de ventas 2023-2026

CONCEPTO	2023	2024	2025	2026
Bebidas	5.85%	8.55%	9%	10%
Comidas	5.85%	8.55%	9%	10%
Otros	9.75%	14.25%	15%	17%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

5. Sobre la base de dichas tasas de crecimiento, se estima que las ventas en el periodo 2023-2026 se situarán en los siguientes importes en millones de dólares:

Tabla 60. Estimado de ventas 2023-2025 (en millones de USD)

CONCEPTO	AÑO BASE 2022	2023*	2024*	2025*	2026*
Venta Total	23 371	24 775	26 951	29 447	29 447
Bebidas	17 294	18 306	19 871	21 660	23 825
Comidas	5 142	5 443	5 908	6 439	7 084
Otros	935	1 026	1 172	1 348	1 577

*Estimado.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

6. El estimado de crecimiento en venta se basa en el pronóstico del crecimiento de ventas del mercado norteamericano (EE. UU. y Canadá) para los años 2023-2026 efectuado en el presente documento, el que tiene en consideración, como se ha mencionado, que el número de tiendas de Starbucks en Canadá representa menos del 8% del total de tiendas que tiene en dicha región, por lo que se puede asumir que el crecimiento de ventas representa casi en su totalidad el crecimiento de la participación de mercado de Starbucks en EE. UU, que se estima se dará como resultado del presente plan en los años 2023 al 2026.

7. El gasto de administración y venta se incrementa de acuerdo con la proyección de la inflación para los años 2023-2026, siendo que en el año 2023 la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) sería de 5% y en los siguientes años un promedio de 2.4% anual, teniendo en cuenta la previsión señalada por el Banco de la Reserva Federal de Nueva York (Semana Económica, 2023).

8. El rubro de “otros gastos operativos” mantiene el mismo porcentaje histórico de gastos respecto de las ventas.

9. El impuesto a la renta a tener en cuenta en el mercado norteamericano será el promedio de tasa efectiva que Starbucks ha estado pagando en los últimos años. Cabe mencionar que la tasa de impuesto a pagar se ubica en 21%, sin embargo, debido a cambios y al registro de pagos diferidos de impuestos, la tasa efectiva de impuesto pagada por Starbucks se ubica en porcentajes mayores y menores a la tasa establecida. En el periodo 2019-2021, Starbucks ha registrado el pago de impuesto de ingresos en los siguientes porcentajes:

Tabla 61. Tasa efectiva de impuesto 2019-2021

IMPUESTO	2021	2020	2019
Tasa Efectiva	21.6	20.6	19.5%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

10. Se estima la ejecución de una inversión de USD 505 millones comprometida para el periodo 2023-2026, que se compone básicamente de programas de desarrollo, que tendrían aproximadamente 131 millones de dólares en maquinarias y equipos con una depreciación de acuerdo con la política de la empresa, los que están vinculados con los planes funcionales de Operaciones y RSC.

11. Los presupuestos de las áreas funcionales tendrán un alcance para las 10 216 tiendas operadas por Starbucks y las 7 079 tiendas en situación de licenciadas, registradas al cierre del año 2022 como parte del mercado de Norteamérica (EE. UU. y Canadá). Cabe reiterar que el número de tiendas de Starbucks en Canadá no es significativo, debido a que representa menos del 8% del total de tiendas en dicha región.

12. Para la tasa libre de riesgo se consideran los bonos a diez años del Gobierno americano.

13. No se considera liquidación o perpetuidad de los flujos para fines de 2026.

14. Todos los montos son en dólares constantes.

15. El EBITDA es equivalente al Flujo de Caja Económico de Starbucks.

En el año 2019, en EE. UU., el mercado de cafeterías registró un tamaño de ingresos ascendente a USD 47 500 millones. Para el periodo 2022-2025, periodo pospandemia, se espera que dicho volumen recupere dicho nivel. En esa medida, se espera que Starbucks, por efectos de las iniciativas a llevarse a cabo, registre una evolución positiva en sus niveles de ventas y participación de mercado, como se muestra en la Tabla 62.

Tabla 62. Estimado de crecimiento en ventas, período 2023-2026

	Año Base 2022	2023	2024	2025	2026
Tamaño de Mercado (USD Millones) (*)	53 600	55 155	56 424	57 665	59 395
Participación de Mercado	43.60%	44.92%	47.76%	51.07%	54.69%
Ventas estimadas Starbucks (USD Millones)	23 371	24 775	26 951	29 447	32 486

* Estimado en base a inflación esperada en EE. UU. (Statista, 2023b).

Fuente: Elaboración propia, 2023.b

3. Estados de resultados proyectados

Las utilidades netas y el EBITDA del escenario esperado son los que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 63. Resultados proyectados 2023-2025

Norte América	Año Base	Proyecciones			
	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	23 371	24 775	26 951	29 447	32 486
Utilidad Bruta	16 694	17 697	19 251	21 034	23 205
Utilidad Operativa	4 487	4 625	5 061	5 552	6 237
Utilidad antes de Impuestos	4 148	4 625	5 061	5 552	6 237
Utilidad Neta	3 218	3 654	3 998	4 386	4 927
Depreciación	809	858	933	1 019	1 125
EBITDA	5 296	5 483	5 994	6 572	7 362

Fuente: Elaboración propia, 2023.

4. Calculo del Costo de Oportunidad de Capital (COK) y Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

El COK de Starbucks es de 14.79%, calculado en función a una tasa libre de riesgo de 3.5% (Investing, 2023) y Beta de 1.41 del sector (Damodaran, 2023). La rentabilidad esperada del mercado es de 11.51%. El WACC de Starbucks es de 6.06%.

5. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado se efectuará en función de las inversiones y los gastos considerados para el periodo 2023-2026, los que han sido planteados considerando los presupuestos de los planes funcionales. La viabilidad del plan se valida sobre la base de los resultados que se obtengan de los indicadores del VAN y de la TIR. Para dicho fin, se analizan los escenarios con y sin estrategia, calculándose el flujo de caja económico incremental con estrategia, así como un análisis de sensibilidad con los escenarios optimista y pesimista. Se considerará mantener la estructura de gastos que viene registrando Starbucks. Los resultados basados en el flujo de caja económico incremental se exponen en la Tabla 64.

Tabla 64. Flujo de caja proyectado (escenario esperado)

Indicador	FC Económico
TIR (Anual)	263%
VAN (Millones de USD)	3 496
Ratio Beneficio / Costo	23% anual
Periodo de Recupero	2 años

Fuente: Elaboración propia, 2023.

6. Análisis de sensibilidad

Tabla 65. Análisis de sensibilidad

Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Crecimiento	1% anual	6% en 2023 a 9% en 2024 y 2025, y 10% en 2026	12% anual
VAN (millones de USD)	650	3 496	5 349
TIR	77%	263%	416%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Del análisis de sensibilidad, se puede concluir lo siguiente:

- El escenario pesimista de Starbucks muestra una recuperación de su participación de mercado proyectada en 1% al año 2023, a pesar de los esfuerzos registrados en los planes funcionales. En este escenario se observa un VAN positivo de 650 millones de dólares y una TIR de 77%.
- El escenario optimista de Starbucks presenta una recuperación de su participación de mercado de 12% anual de lo esperado. El VAN es positivo y la TIR sube hasta 416%.
- De acuerdo con los resultados, el plan es viable bajo cualquiera de los escenarios considerados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- Starbucks ha enfrentado desafíos significativos durante el periodo de la pandemia de COVID-19 y las consecuencias del conflicto entre Rusia y Ucrania. A pesar de estos obstáculos, la empresa ha logrado recuperarse y mantener una posición sólida en el mercado.
- Durante la pandemia, Starbucks tuvo que cerrar o limitar sus operaciones, lo que resultó en una disminución de sus niveles de ventas en el año 2020. Sin embargo, en el ejercicio 2021, la empresa logró recuperar sus ingresos por ventas con un crecimiento del 27%.
- El cambio en el comportamiento del consumidor hacia el consumo a través de servicios de entrega ha sido un factor importante que Starbucks ha tenido en cuenta. La empresa se ha adaptado a esta tendencia y busca fortalecer su presencia en el sector de entrega, atendiendo las necesidades de los clientes que optan por consumir sus productos en lugares distintos a las cafeterías.
- El conflicto entre Rusia y Ucrania ha generado restricciones en el abastecimiento de materias primas, lo que ha llevado a un aumento en los precios y la inflación a nivel global. Esto ha impactado en el crecimiento de ingresos de Starbucks en el ejercicio 2022, con un crecimiento del 13% en comparación con el año anterior.
- Para contrarrestar estos desafíos y mantener su ritmo de crecimiento, Starbucks ha desarrollado un plan estratégico para el periodo 2023-2026 con una TIR (anual) de 263% y un VAN de USD 3 496 millones siendo viable la implementación. Este plan se enfoca en estrategias agresivas de *Marketing*, Operaciones y Recursos Humanos, con el objetivo de fortalecer el posicionamiento de la marca, desarrollar nuevos grupos de clientes y enfrentar las condiciones económicas desafiantes.
- A pesar de las dificultades, Starbucks muestra solidez en sus indicadores financieros y tiene la capacidad de implementar el plan estratégico propuesto. La empresa busca mantener su liderazgo, confianza de los clientes y participación en el mercado, aprovechando su reconocida marca y adaptándose a los cambios en el entorno empresarial.

- Starbucks ha demostrado resiliencia y adaptabilidad frente a los desafíos presentados por la pandemia y el conflicto geopolítico. Con su enfoque estratégico y su capacidad para ajustarse a las nuevas condiciones del mercado, la empresa está posicionada para mantener su crecimiento y liderazgo en la industria de las cafeterías.

2. Recomendaciones

- Adaptarse al cambio en el comportamiento del consumidor: Es crucial que Starbucks continúe adaptándose al cambio en las preferencias del consumidor, especialmente en lo que respecta al consumo a través de servicios de entrega. La empresa debe fortalecer su presencia en el sector de entrega y garantizar una experiencia de consumo excepcional, tanto en las cafeterías físicas como en los servicios de entrega.
- Innovar en el desarrollo de productos: Starbucks puede aprovechar el cambio en el comportamiento del consumidor para desarrollar nuevos productos que se adapten a las necesidades actuales. Esto podría incluir opciones de productos para consumir en casa u oficina, así como colaboraciones con marcas o *influencers* populares para crear ediciones especiales y atractivas para los clientes.
- Fortalecer la estrategia de *marketing*: La empresa debe implementar estrategias de *marketing* agresivas y creativas para asegurar y aumentar el posicionamiento de la marca y de sus productos. Esto implica una presencia sólida en las redes sociales, campañas publicitarias efectivas, promociones atractivas y el uso de *influencers* para generar conciencia y atraer a nuevos clientes.
- Optimizar las operaciones internas: Starbucks debe enfocarse en mejorar continuamente sus operaciones internas para garantizar la eficiencia y la calidad en la entrega de sus productos. Esto implica gestionar eficientemente la cadena de suministro, optimizar los procesos de producción y garantizar altos estándares de calidad en todos los aspectos de la operación.
- Invertir en el desarrollo y capacitación del personal: El equipo de colaboradores de Starbucks juega un papel fundamental en la experiencia del cliente. La empresa debe invertir en el desarrollo y capacitación de su personal para garantizar un servicio excepcional y coherente en todas las ubicaciones. Además, se deben establecer programas de reconocimiento y motivación para fomentar la retención y el compromiso de los colaboradores.
- Compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa: Starbucks debe seguir fortaleciendo su compromiso con la RSC. Esto implica continuar con iniciativas

sostenibles, apoyar a las comunidades locales y abordar temas sociales relevantes. La RSC puede ser un diferenciador importante para los clientes y contribuir al fortalecimiento de la imagen de la marca.

- Monitorear de cerca las condiciones económicas y el entorno geopolítico: Dado el impacto que las condiciones económicas y los conflictos geopolíticos pueden tener en el negocio de Starbucks, es esencial que la empresa mantenga una vigilancia cercana sobre estos factores. Esto permitirá una planificación y adaptación oportuna a los cambios que puedan surgir.
- Estas recomendaciones, dentro del marco del plan estratégico, pueden ayudar a Starbucks a mantener su liderazgo, incrementar sus niveles de ventas y consolidar su posición en el mercado en los próximos años.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan.
- Alonso, G. (2008). El Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor de Porter. *Palermo Business Review* N° 2, pp. 83-96.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (s.f.). *Estadística Mundial. Inflación USA 2002-2022*.
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05262PA/html>
- Banco Mundial (2022). *Banco de datos U.S.*
[datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?Location = US](https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?Location=US)
- Bankinter (2022). *Previsión del PIB de EE. UU. para 2023 y 2024 (actualizado)*. [Blog e Economía y Finanzas]. <https://www.bankinter.com/blog/economia/prevision-pib-estados-unidos>
- Barney, J. y Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantages: Concepts y Cases*. Quinta edición. Pearson.
- BBC News Mundo (2019). *La tecnología 5G ya es una realidad en Estados Unidos y Corea del Sur: ¿cuándo llegará a América Latina?* 5 de abril.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-47827626>
- Caballero, S. y Villarán, A. (2011). Responsabilidad social empresarial: ¿Por qué? Justificación deontológica de la responsabilidad social empresarial. *Journal of Business*. 3(1), pp. 44-57. [En línea]. <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1765?show=full>
- Chevalier, S. (2022). Growth in U.S. consumers mostly purchasing online due to COVID-19 2020, by category. *Statista*. 19 de abril.
https://www.statista.com/statistics/1134889/us-growth-customers-purchasing-category-most-all-online/?gclid=CjwKCAiAvoqsBhB9EiwA9XTWGf1w94O4yye8BrkQw9SYHr3wcAKINkz4mfdV6TWkg-NCwhQeaVgi-xoCnDYQAvD_BwE
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. 3ra. Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de CV.
- Damodaran, A. (2023). *Betas by Sector (US)*. *Multiplés Data Services*. Betas. [En línea]. www.Stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html

- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice Hall.
- Fermini, L. (2013). *Cómo elaborar un Plan de Negocio*. ESAN Ediciones.
- Fernández, L. (2023). Public support of Biden's clean energy plan United States 2020. *Statista*. 18 de febrero. <https://www.statista.com/statistics/1154529/public-support-for-biden-s-clean-energy-plan-united-states/>
- Forbes (2022). *EE. UU. arranca el 2022 con fuerte creación de empleo y la tasa de desempleo en 4%*. 4 de febrero. <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2022-02-04/ee-uu-arranca-el-2021-con-fuerte-creacion-de-empleo-y-la-tasa-de-desempleo-en-4>
- Hax, A. y Majluf, N. (2012). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Ediciones Granica.
- Investing (2023). *Rentabilidad del bono Estados Unidos 10 años*. <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>
- Johnson, J. (2021). *Coronavirus-impact-on-online-usage-in-the-us*. *Statista*. https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/topics/6241/coronavirus-impact-on-online-usage-in-the-us/#topicHeader__wrapper
- Kantar (2021). *Las marcas de comida rápida más valiosas el mundo 2021*. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/273057/value-of-the-most-valuable-fast-food-brands-worldwide/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. 14a. ed. Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. Pearson Education.
- La Casa Blanca (2022). *Un año de la administración Biden-Harris*. <https://www.whitehouse.gov/es/oneyear/>
- La Casa Blanca (2021). *El crédito tributario por hijos*. <https://www.whitehouse.gov/es/el-credito-tributario-por-hijos/>
- La Vanguardia (2022). *La inflación en Estados Unidos se dispara hasta el 7,9% en febrero*. 10 de marzo. <https://www.lavanguardia.com/vida/20220310/8114770/inflacion-estados-unidos-dispara-7-9-febrero.html>
- Latinus (2022). *Biden firma plan de gasto gubernamental por 1.5 bdd que dará 13.6 mil millones a Ucrania y nada contra la COVID-19*. 15 de marzo.

<https://latinus.us/2022/03/15/biden-firma-plan-gasto-gubernamental-13-6-mil-millones-ucrania-covid/>

Lock, S. (2021a). U.S. quick service restaurant market size 2011-2021. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1174417/fast-food-restaurants-industry-market-size-us>

Lock, S. (2021b). Tamaño del mercado de cafeterías en EE. UU. de 2018 a 2020. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1032200/coffee-shop-industry-market-size-us>

Lock, S. (2022). Consumer spending in the quick service restaurant sector in the U.S. 2004-2021. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/259148/consumer-spending-us-qsr-sector/>

López-Dóriga, J. (2022). Estados Unidos: Panorama Económico 2022. *El Economista*. 6 de enero. <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Estados-Unidos-Panorama-Economico-2022-20220105-0070.html>

McKinsey (2020). Preocupación por el impacto ambiental de los embalajes en el mundo, por país. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1010173/packaging-environmental-impact-concerns-worldwide-by-country/>

Meeks, A. (2021). Puerto de contenedores más grande de América del Norte enfrenta una acumulación récord. *CNN Español*. 19 de octubre. <https://cnnespanol.cnn.com/2021/10/19/puerto-contenedores-acumulacion-record-suministro-cadena-trax/>

Mordor Intelligence (2019). *Mercado de Café U.S.* <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/united-states-coffee-market>

National Coffee Association (2020a). Consumidores de café en Estados Unidos por grupo de edad 2010. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/250091/coffee-drinking-consumers-in-the-us-by-age-group-2010/>

National Coffee Association (2020b). Consumo total de café per cápita en EE. UU. por grupo de edad. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/456366/total-us-coffee-per-capita-consumption-by-age-group/>

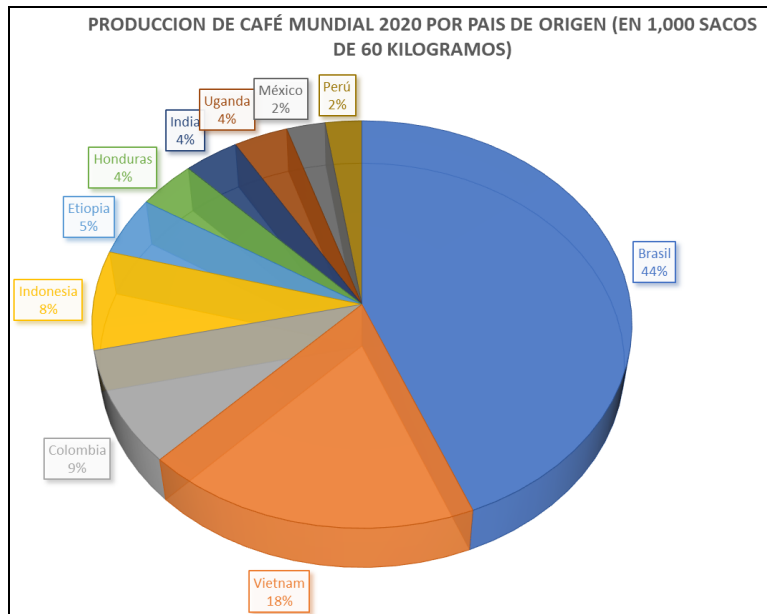
- Oficina de Estadísticas Laborales (2020). Percentile wage estimates of counter workers. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/198517/percentile-wage-estimates-of-counter-workers/>
- Oficina de Estadísticas Laborales (2022). Tasa de desempleo en EE. UU desde 1990. *Statista*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/193290/unemployment-rate-in-the-usa-since-1990/>
- Oora, A. (2021). Impulsan proyecto de ley de crédito de hasta US\$ 3.600 por hijo anualmente. *CNN en Español*. 27 de abril. <https://cnnespanol.cnn.com/video/proyecto-de-ley-credito-familias-por-hijo-camara-de-representantes-richard-neal-vo-alejandra-oraa-cafe-cnn/>
- Ortega, E. (s.f.). *Los competidores de Starbucks 2*. <https://enriqueortegaburgos.com/los-competidores-de-starbucks-2/>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta.
- Ridder, M. (2022a). Consumo total de café per cápita en los EE. UU. en 2020, por región. *National Coffee Association. Statista*. Enero. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/456364/total-us-coffee-per-capita-consumption-by-region/>
- Ridder, M. (2022b). Consumo de café per cápita en los EE. UU. en 2020, por ubicación. *National Coffee Association. Statista*. Enero. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/457427/total-us-coffee-per-capita-consumption-by-location-consumed/>
- Ridder, M. (2023). Coffee shops and cafes in the U.S. - Statistics & Facts. *Statista*. <https://www.statista.com/topics/1670/coffeehouse-chain-market/#topicOverview>
- Sánchez-Vallejo, M. A. (2022). La Reserva Federal de EE. UU. apunta a marzo para la primera subida de los tipos de interés poscrisis. *El País*. 26 de enero. <https://elpais.com/economia/2022-01-26/la-reserva-federal-de-ee-uu-senala-a-marzo-para-una-primera-subida-de-tipos-de-interes.html>
- Semana Económica (2023). *Inflación de Estados Unidos bajó a 6.5%, su menor nivel desde octubre de 2021*. 12 de enero. [www.semanaeconomica.com/que-esta-pasando/articulos/inflación-de-estados-unidos-bajo-a-65-su-menor-nivel-desde-octubre-de-2021](http://www.semanaeconomica.com/que-esta-pasando/articulos/inflacion-de-estados-unidos-bajo-a-65-su-menor-nivel-desde-octubre-de-2021)

- Starbucks (2018). *Annual Report 2018*. Starbucks Corporation.
- Starbucks (2019). *Annual Report 2019*. Starbucks Corporation.
- Starbucks (2020). *Annual Report 2020*. Starbucks Corporation.
- Starbucks (2021). *Annual Report 2021*. Starbucks Corporation.
- Starbucks (2022). *Misión corporativa*. <https://www.starbucks.pe/estatico/mision>
- Statista (2021a). *Países con el mayor número de tiendas Starbucks en el mundo 2021*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/306915/countries-with-the-largest-number-of-starbucks-stores-worldwide/>
- Statista (2021b). *U.S. share of adults who support a minimum wage increase 2021, by age*. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/statistics/1250231/us-support-minimum-wage-increase-age/>
- Statista (2022). *Ingresos del mercado de café a nivel mundial por país en 2021*. Febrero. <https://www-statista-com.up.idm.oclc.org/forecasts/758662/revenue-of-the-coffee-market-worldwide-by-country>
- Statista (2023a). *Net revenue of Starbucks worldwide from 2003 to 2022(in billion U.S. dollars)*. 18 de septiembre. <https://www.statista.com/statistics/266466/net-revenue-of-the-starbucks-corporation-worldwide/>
- Statista (2023b). *Tasas de Inflación en Estados Unidos entre 2010 y 2028*. <https://es.statista.com/estadisticas/598528/proyeccion-inflacion-en-ee-uu-2008-2020/#:~:text=As%C3%AD%20pues%2C%20a%20fecha%20de,m%C3%A1s%20alt%20registrado%20desde%202010>

ANEXOS

Anexo 1. Comportamiento del mercado del café en EE. UU.

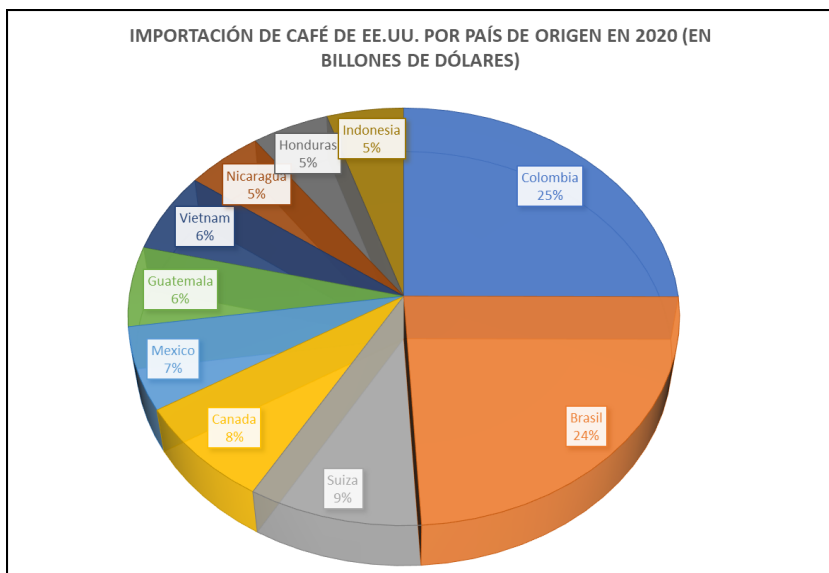
Gráfico 1



Brasil	69000
Vietnam	29000
Colombia	14300
Indonesia	12400
Etiopia	7345
Honduras	6100
India	5700
Uganda	5620
México	4000
Perú	3800

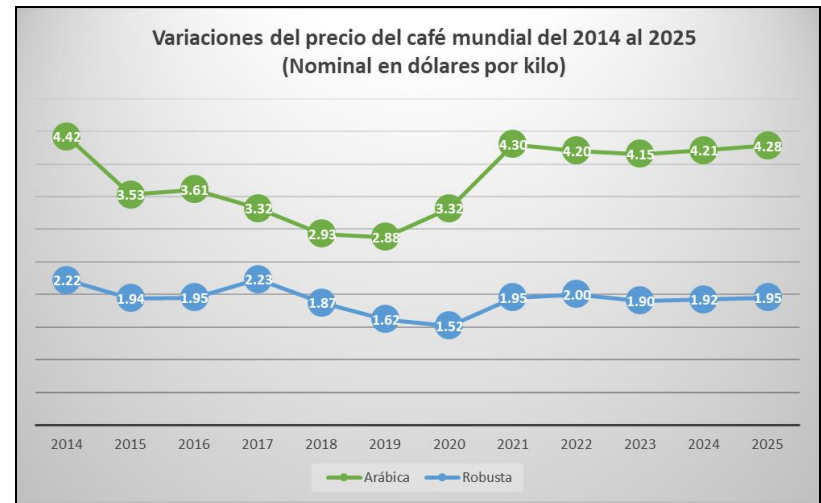
Fuente: Elaboración propia, 2023.

Gráfico 2



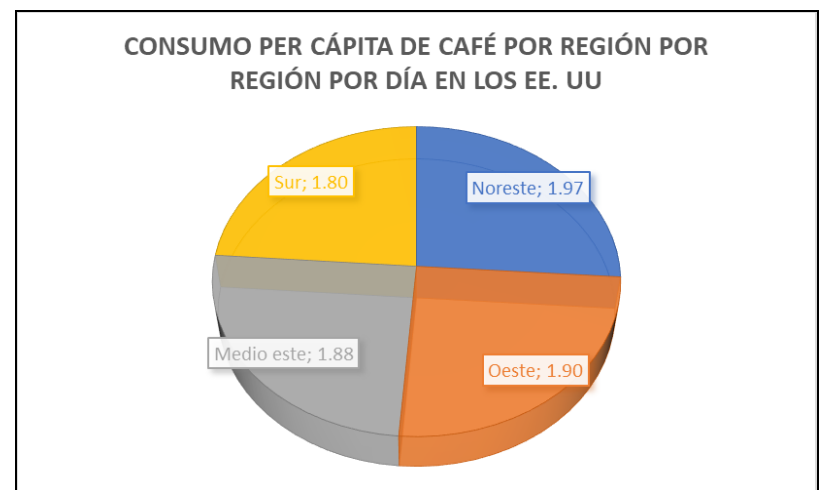
Fuente: Elaboración propia, 2023.

Gráfico 3



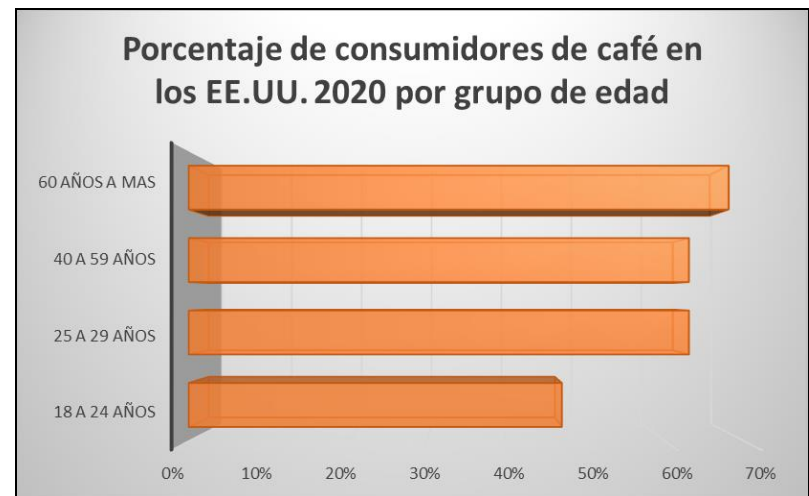
Fuente: Elaboración propia, 2023.

Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Anexo 2. Información financiera de Starbucks Corp.

ESTADOS DE RESULTADOS DE STARBUCKS CORP

NORTEAMÉRICA (MILLONES DE USD)	Norteamérica (EE. UU. y Canadá)			Américas (EE. UU., Canadá y México)		
	2022	2021	2020	2019	2018	2017
Ventas:						
Por tiendas operadas por SB	21 214	18 737	14 779	16 288	14 922	14 006
Por Tiendas Licenciadas	2 151	1 702	1 510	1 958	1 814	1 617
Otros	6	8	8	13	13	6
Total	23 371	20 447	16 297	18 259	16 749	15,629
Egresos:						
Costo de Ventas	6 677	5 454	4 564	5 175	4 884	4 371
Gastos operativos de Tiendas	10 860	9 360	8 488	8 065	7 249	6 673
Otros Gastos Operativos	202	166	155	160	151	132
Depreciación y amortización	809	754	762	696	641	616
Gastos Administrativos y generales	303	300	268	324	305	256
Reestructuración y deficiencias	33	155	258	56	33	4
Total de Gastos Operativos	18 884	16 189	14 495	14 476	13 263	12 052
Ingresos de Inversiones						
Resultado Operativo (RO)	4 487	4 258	1 802	3 783	3 486	3 577
RO/Ventas	19%	21%	11%	21%	21%	23%
RO/Gastos Operativos	24%	26%	12%	26%	26%	30%