

Capítulo 4: Caso Starbucks Coffee Company

4.1 Introducción

En el capítulo anterior se hizo una revisión de la literatura de las principales teorías de mercadotecnia y se concluyó que estas teorías tienen muchas ineficiencias. Sin embargo, la Teoría Dinámica de Mercadotecnia soluciona estas ineficiencias, pues se adapta a cualquier empresa y es un método dinámico que abarca todas las áreas para saber cuál es el nivel de expansión de las diferentes empresas. En este capítulo se hace una prueba empírica de la Teoría Dinámica de Mercadotecnia utilizando el caso de Starbucks.

Se analizará a la empresa antes mencionada ya que en los últimos años mostró un crecimiento importante y ha sido considerada por la revista *Fortune* como una de las 500 empresas más grandes del mundo. A lo largo de más de 30 años, se han abierto más de 8000 tiendas en Estados Unidos, Canadá, Europa, Medio Oriente, Asia y Latinoamérica. Es una compañía líder en la venta de café preparado a través de un sistema de distribución en el cual la degustación de un café de excelente calidad, en un ambiente cómodo y agradable, servido por un equipo experto, lo ha convertido en todo un concepto de negocios conocido como “Experiencia Starbucks” (Starbucks News, mayo, 2004). La decoración de lugar, los aromas, la música, etcétera crean un escenario de comodidad dirigido a escuchar al cliente y satisfacerlo mediante la innovación. Además, la empresa produce beneficios sociales, ambientales y económicos a comunidades en donde hace negocio.

Starbucks Corporation compra y tuesta café en grano de la más alta calidad para su venta al menudeo. Además comercializa, mediante sus tiendas operadas por la empresa y sus tiendas con licencia, café preparado y en grano, bebidas de café estilo italiano, bebidas frías preparadas, una variedad de productos de comida, accesorios y equipo relacionados con el café, una selección fina de té, helados y una línea de discos compactos. Starbucks, a través de sus alianzas estratégicas, vende sus productos en diferentes canales de distribución; es así como comercializa café *frapuccino* y *doubleshot*, además de una línea selecta de helados. El objetivo de la compañía es ser la marca más reconocida y respetada a nivel mundial. Para alcanzar esta meta la compañía planea continuar su rápida expansión de tiendas y proseguir con el crecimiento de la marca a través de la introducción de nuevos productos y el descubrimiento de nuevos canales de distribución.

Este impresionante crecimiento y desempeño merece ser analizado detenidamente. Es importante saber que Starbucks Coffee es una empresa joven, la cual, al igual que otras de su ámbito, distribuye café. Lo que pocos saben son cuáles han sido las causas de esta expansión tan rápida. Es por ello que este capítulo tiene como finalidad identificar los determinantes del éxito comercial de esta empresa demostrando que los modelos convencionales de la mercadotecnia no proveen una amplia explicación del origen de estos determinantes; por lo cual, se explicará el éxito a través de la Teoría Dinámica de Mercadotecnia. Para finalizar el capítulo, se realizarán unas conclusiones.

4.2 Starbucks Como Unidad de Negocio

Mucha gente erróneamente asume que Starbucks es una franquicia debido a su rápido crecimiento en diferentes mercados, pero la empresa prefiere capacitar a su personal y tener el control en todas sus tiendas a través de dar licencias a empresas reconocidas. La gran diferencia entre otorgar una franquicia y una licencia, es que al dar una franquicia no sólo se transmite la marca y los derechos, como en las licencias, sino también el “*know-how*” o “saber hacer” del negocio o, lo que es lo mismo, el sistema de operación. Para expandir la unidad de negocio, Starbucks abre tiendas en mercados existentes y logra penetrar a nuevos mercados ofreciendo productos de la más alta calidad.

Starbucks no es famoso sólo por su café de calidad ni por su rápida expansión a nivel mundial, sino por ofrecer un “tercer lugar”, es decir, un lugar en donde los clientes puedan tomarse un tiempo de descanso disfrutando de una buena taza de café. Es por eso que en Starbucks se toma en cuenta cualquier detalle, por mínimo que éste sea, reflejándolo en su lema “todo importa”. Desde que los clientes entran a Starbucks se forman una impresión, ya que la reputación de la marca y la calidad del café son dos aspectos fundamentales para la empresa. Cada tienda está cuidadosamente diseñada para resaltar la calidad de todas las cosas que los clientes miran, escuchan, huelen o prueban. Los cuadros, la música, los aromas, las superficies y el café deben mandar el mismo mensaje subliminal para que el cliente se sienta satisfecho y crear así un sentimiento de lealtad a la marca. Starbucks mantiene su imagen fresca usando pósters coloridos para evocar diferentes temporadas y así enriquecer a la marca con un impacto de interés visual. Starbucks pone atención a todo lo que rodea a los clientes como el estilo de las sillas, la textura del piso, etcétera. Incluso la limpieza es parte de la

experiencia de la tienda y es un factor que se monitorea constantemente. Las tiendas de Starbucks son un lugar con un ambiente diseñado para ofrecer beneficios tales como:

- Prueba del romance: en las tiendas Starbucks, la gente se toma un descanso de cinco o diez minutos para alejarse de su rutina diaria.
- Lujo que cualquier persona se puede dar: en Starbucks, se puede ver todo tipo de personas, desde un policía hasta un ejecutivo pidiendo el mismo tipo de café. Ambos están disfrutando un café de calidad.
- Oasis: las tiendas ofrecen un momento silencioso para meditar y pensar. Los empleados de Starbucks son amigables. Una visita a Starbucks puede ser un pequeño escape durante el día debido a que Starbucks es un lugar para tomar “aire”.
- Interacción social casual: Starbucks es un lugar social debido a que la gente se reúne para charlar satisfaciendo así un “sentimiento social” (Schultz, 1997, p.118-120).

Desde que se descubrió la necesidad de un “tercer lugar”, Starbucks empezó a construir tiendas más grandes, con más espacio para que la gente se pueda sentar y disfrutar de buena música, por ejemplo, en algunas tiendas hay música de jazz en vivo. En general, el volumen de la música es perfecto para permitir que la gente converse. Actualmente la gente no sólo acude a Starbucks por una taza de café, sino que van por estar dentro de una atmósfera agradable y por sentirse acompañados, es decir, por una experiencia. El producto va más allá del café. Los clientes eligen ir a Starbucks por tres experiencias esenciales: el café, su gente y las tiendas.

- **Experiencia del café:** nada es tan importante como el sabor del café. Starbucks siempre compra café arábigo de la mejor calidad en el mundo y lo tuesta con el sabor característico para cada variedad. Se conserva en bolsas empacadas al vacío para conservar su frescura y sabor, se muele hasta el nivel preciso dependiendo de cómo va a ser servido. Se mide la cantidad de agua y café de acuerdo a los estándares establecidos. En cada tienda se tiene un sistema especial de filtración del agua.
- **Experiencia del cliente:** los empleados o *partners* transmiten a cada cliente su conocimiento y pasión por el café. Cada nuevo empleado toma cursos de conocimiento del café, tostado del café y servicio al cliente con el propósito de fomentar el diálogo con los

clientes. Para mejorar la relación con los clientes, Starbucks realiza cuestionarios de satisfacción en el servicio.

- **Experiencia de las tiendas:** en Starbucks, el producto no solamente es el café, sino que es también la “experiencia Starbucks”, es decir, en cada tienda se percibe un entorno atractivo, enriquecedor, cómodo, accesible y elegante.

La pieza central de la estrategia de Starbucks es la calidad de la fuerza de trabajo, ya que afecta directamente a la calidad de los productos y al servicio que los clientes reciben. Por este motivo se tiene que contratar gente con un sentido de compromiso hacia la empresa y con habilidades para después darle la libertad de hacer su trabajo recompensándolos de diferentes formas. Mediante la innovación de todas las áreas del negocio, Starbucks continúa perfeccionando la “experiencia Starbucks” para hacer que cada cliente la viva siempre que acuda a los establecimientos en cualquier parte del mundo.

Otro factor importante para lograr que Starbucks sea una empresa con éxito es su continua innovación en sus productos y equipo, introduciendo así nuevas bebidas como el *frappuccino*, mokas de sabores, etcétera; y nuevos servicios, como por ejemplo red inalámbrica, música, catálogos en línea, tarjeta tipo crédito, etcétera. También, Starbucks realiza alianzas estratégicas para lograr ventajas competitivas para hacer crecer el negocio. La empresa realiza esto con el fin de que el cliente se sienta cómodo creándole una lealtad hacia la marca. Cada tienda está hecha con los más altos estándares de calidad pensando siempre en que el cliente encuentre un tercer lugar. En el siguiente apartado se describirán los aspectos necesarios para la apertura de una tienda.

4.3 Requisitos para Abrir una Nueva Tienda

Starbucks no deja nada al azar cuando se trata de abrir una nueva tienda y su localización es estudiada con precisión. A partir de una investigación de mercado se determina en qué lugar de la ciudad se encuentran concentrados los clientes para garantizar que al abrir una nueva tienda ya se tenga una clientela. Las tiendas están localizadas en áreas de alto tráfico y visibilidad dentro de una variedad de lugares, incluyendo ciudades y centros comerciales, edificios de oficinas y campus de universidades. Cuando la compañía selectivamente pone una tienda en un centro comercial, concentra su atención en tiendas que tengan accesos convenientes para los peatones y conductores.

Debido a que la compañía puede variar el tamaño y el formato de la tienda, se necesita un local de aproximadamente 200 metros cuadrados. La inversión para la apertura de una nueva tienda es aproximadamente de \$300,000 dólares. Todas las tiendas de Starbucks ofrecen una variedad de mezclas de café regular y descafeinado, una amplia selección de bebidas de café estilo italiano, bebidas frías preparadas, una selección de té y café en grano empacado. También se ofrece una selección de postres y artículos de comida, refrescos, jugos, equipo para preparar café y accesorios, una selección de discos compactos, juegos y artículos novedosos de la estación. Cada tienda de Starbucks varía esta mezcla de productos dependiendo del tamaño y la localización de la tienda. En tiendas grandes se tiene una amplia selección de granos de café envasados en varios tamaños y tipos de empaque, una gran diversidad de máquinas para preparar café y accesorios. Por otro lado, en tiendas pequeñas se vende solamente una línea completa de bebidas de café y pequeños accesorios.

Los locales deben contar con una barra que funciona como mostrador en donde los clientes, al ordenar, puedan observar la máquina en donde se prepara su bebida y los diferentes alimentos que se ofrecen; un tablero exhibe los precios por libra de cada una de las treinta mezclas que vende Starbucks. También se encuentra un espacio reservado para la venta de café en grano, accesorios como cafeteras, tazones, termos, etcétera, y otro espacio con muebles cómodos para que la gente disfrute de su estancia en la tienda. Algunos requisitos fundamentales que cada tienda debe tener son:

- Al entrar a una tienda, los clientes deben percibir el olor a café.
- Cada tienda debe contar con conexión de red inalámbrica.
- La decoración debe ser cálida.
- La música debe ser con volumen moderado de manera que los clientes puedan conversar y sentirse a gusto.
- La limpieza debe supervisarse constantemente.

A cada persona, antes de que asuma su puesto detrás del mostrador, se le da un curso de capacitación de una semana. Los que aspiran a tener un cargo directivo tienen que asistir a un seminario que dura entre ocho y doce semanas con temas como “Conocimiento del Café-I”. El entrenamiento está diseñado principalmente para cubrir la cultura de la empresa. Schultz

dice que se trata de crear una profunda sensibilidad hacia el cliente y el café. Starbucks capacita a sus empleados en un periodo de 24 horas. Mantener a un empleado representa un costo de \$1,500 dólares al año; sin embargo, contratar a uno nuevo tiene un costo de \$3,000 dólares. A pesar de esto, mensualmente se contratan a 500 empleados aproximadamente. Hasta ahora, la gente que trabaja de medio tiempo representa dos tercios de todos los trabajadores y se les considera como parte fundamental de la empresa ya que son universitarios con deseos de crecimiento profesional. La pieza central de la estrategia de Starbucks es un paquete generoso y completo de beneficios para sus empleados que incluye gastos en caso de enfermedades, participación en acciones, un programa de entrenamiento, apoyo en el desarrollo profesional y descuentos en los productos para todos los trabajadores, aunque sean de tiempo parcial.

Para los clientes que lo soliciten, hay catas de café del día. El tipo de café cambia semanalmente para que los clientes conozcan todas las variedades de Starbucks. Hay seminarios de café una vez a la semana para los clientes de forma gratuita en donde se les explica la mejor forma de elaborar un café.

Todos estos requisitos hacen que Starbucks sea una marca líder y por lo cual la gente hace que la empresa sea reconocida mundialmente. Sin embargo, Starbucks realiza un gran esfuerzo de mercadotecnia para reforzar la marca y penetrar en nuevos mercados. En la actualidad, hay muchas suposiciones sobre cómo añadir valor a los productos. En Starbucks el valor se crea desde el principio, en el propio café. Mediante la publicidad de boca en boca, paciencia y disciplina, en un periodo de tiempo, se puede llevar una buena marca local hacia una gran marca nacional. El éxito de Starbucks demuestra que un programa costoso en publicidad no es un requisito para crear una marca nacional, ya que la mayor publicidad de Starbucks es cliente por cliente, tienda por tienda, mercado por mercado siendo la mejor forma para inspirar lealtad y confianza en cada cliente.

Desde que se empezaron a abrir tiendas fuera de Seattle, muy poca gente sabía lo que Starbucks significaba. Con esa experiencia, Starbucks aprendió que no era suficiente abrir tiendas y asumir que los clientes llegarían ya que se debía crear emoción antes de entrar a otra ciudad. Por eso, desde 1994, se diseñaron estrategias de mercadotecnia para penetrar en nuevos mercados las cuales se basan en contratar a una empresa de relaciones públicas con el

propósito de estudiar y entender las costumbres del nuevo mercado al que desea entrar. Además, se estudian las necesidades sociales para que, más tarde, Starbucks contribuya a los programas locales de salud. También se diseñan *banners* con motivos culturales de cada lugar y éstos son colocados en cada tienda. Antes de abrir una tienda, se planea un evento para celebrar la llegada, se reparten cupones de bebidas gratis. En cada tienda, hay trípticos, los cuales permiten a los consumidores aprender más sobre el café. Actualmente existe el catálogo para hacer pedidos por correo y el número 800, el cual proporciona acceso a que los clientes hablen con expertos en el café.

Debido a la rápida expansión, el departamento de mercadotecnia no puede monitorear todas las necesidades e intereses de todas las tiendas, por eso, los esfuerzos de mercadotecnia se descentralizaron con algunos *partners* en cuatro zonas distribuidos a lo largo de diferentes puntos manejando aperturas de nuevas tiendas y eventos.

La publicidad de Starbucks sigue siendo principalmente de boca en boca, aunque también su publicidad la hace por medio de *publicity*, es decir, publicidad en las películas, series de TV, etcétera, en donde no se ocupa un espacio para anunciar a la empresa, sino que el anuncio se hace implícitamente mediante la aparición de los productos Starbucks dentro de una película. Por ejemplo, en una película, Starbucks aparece como el restaurante donde los personajes acuden (Klein, 2001, p. 72). Por otro lado, Starbucks utiliza una estrategia de ganar-ganar con algunos periódicos de manera que Starbucks los obsequia en las diferentes tiendas. Los periódicos anuncian a la empresa la cual ofrece cupones de descuento. Otros métodos de publicidad que Starbucks utiliza son camionetas que ofrecen muestras de café en las calles, buscador de tiendas por países y ciudades con el propósito de ofrecer un calendario de actividades en las tiendas como conciertos, catas de café, muestras, cursos, etcétera a través de la página de Internet. Starbucks ha logrado tener tanto éxito debido a que ha adquirido una poderosa personalidad convirtiendo su concepto de marca en un “virus” que penetra en las diferentes culturas por medio de diversos canales como el patrocinio cultural, la experiencia del consumo y las ampliaciones de marca (Klein, 2001, p 46).

Scout Bedury, vicepresidente de mercadotecnia de Starbucks, advirtió que los consumidores no creen verdaderamente que haya una diferencia entre los productos y por eso las marcas deben establecer relaciones emocionales con sus clientes, es decir, algo como la

“experiencia Starbucks”. Por esta razón, desde que Starbucks nació, ha logrado ser una marca reconocida por su éxito a nivel mundial. A lo largo de más de 30 años la empresa ha sabido construir una marca reconocida por su calidad. En el siguiente apartado se narra la historia de Starbucks, desde su origen hasta hoy.

4.4 Reseña Histórica

Starbucks se fundó en Abril de 1971 por Jerry Baldwin, Gordon Bowker y Zev Siegl en Seattle como una tienda que vendía café en grano al menudeo. En ese entonces, la empresa parecía estar satisfecha con mantener su comercialización de granos tostados; no se servía café ahí, pero se ofrecían muestras. Estaba comprometida a educar a los clientes, uno a uno, acerca de lo que es la calidad en el café, como años antes lo había hecho Alfred Peet a través de *Peet's Coffee and Tea*, ubicado en San Francisco, en donde introdujo café oscuro tostado de gran calidad a América. Al inicio Starbucks ordenaba el café de Peet, pero en menos de un año compraron una tostadora (Schultz, 1997, p. 11). Desde su apertura, las ventas excedieron las expectativas y la popularidad de la tienda creció de boca en boca.

El nombre de Starbucks surgió como resultado de una lluvia de ideas. El nombre evoca el romance de los mares y la tradición de los marineros al comerciar café. El logotipo está basado en una figura del siglo XVI que consiste en un círculo verde con una sirena de dos colas, rodeada por el nombre de la compañía. Esta sirena pretende ser tan seductiva como el café. En la Figura 8 se muestra el logotipo de la empresa.



Figura 8. Logotipo de Starbucks Coffee

Fuente: Starbucks Coffee Company M.R .Disponible en: www.starbucks.com

La misión de la empresa es: “ser la proveedora de café más fino del mundo siempre y cuando sean respetados los principios de la empresa mientras ésta crece. Los siguientes principios les ayudan a medir sus decisiones:

- Proporcionar un buen ambiente de trabajo y tratarse unos a otros con respeto y dignidad.
- Aceptar la diversidad como un componente esencial para hacer negocios.
- Aplicar los más altos estándares de excelencia en la compra, tostado y entrega fresca del café.
- Lograr que los clientes estén siempre satisfechos.
- Contribuir de manera positiva al beneficio de la sociedad y del medio ambiente.
- Reconocer que la rentabilidad es esencial para el éxito en el futuro (Schultz, 1997, p. 139).

En 1972 se abrió la segunda tienda ubicada cerca del campus de la Universidad de Washington y fue entonces cuando la compañía detectó que el tostado del café es lo primordial. La competencia prefería un tostado ligero debido a que permitía un mayor rendimiento. Entre más tostado está el café, menor es el peso; entre más ligero es el tostado, se ahorra más dinero. Pero Starbucks se preocupa más por el sabor que por el rendimiento. Desde el principio, Starbucks permaneció exclusivamente con el tostado oscuro. Jerry y Gordon aprendieron el estilo de tostado de Alfred Peet e hicieron una versión similar llamado en ese entonces “*Full City Roast*” (ahora llamado “*Starbucks Roast*”). Es por ello que la filosofía de Starbucks se basa en hacer un café auténtico y no sólo dar a los clientes lo que pidan, sino dar algo superior para crearles un sentido de descubrimiento, emoción y lealtad.

En 1982 Starbucks contaba con 85 empleados cuando Howard Schultz, actual dueño de la empresa, llegó como director de mercadotecnia. Debido a que los empleados no tenían suficiente capacitación ni motivación y no estaban comprometidos con la empresa, Schultz trabajó con ellos para que fueran amigables con los clientes y en la motivación para transmitir a los clientes lealtad. Además, pensó que los clientes debían saber todo sobre el café, por eso desarrolló materiales impresos que contenían toda la información del café que vendían. Por otro lado, para dar a conocer la marca, Howard proveía café a algunos restaurantes y bares.

En 1983 mandaron a Howard a Milán con el propósito de aprender más sobre el café. Ahí fue donde él encontró la inspiración para darle un giro a Starbucks. Descubrió que para los italianos las cafeterías no eran consideradas para cenar, como lo eran para Estados Unidos, sino como el principal lugar de reunión. Howard vio que Starbucks tenía una oportunidad de negocio, la cual consistía en crear un lugar para que la gente tomara café en otro lugar que no fuera su casa y descubriera su romance y misterio. Es por ello que Starbucks no sólo debía

vender café en grano sino que debía introducir café preparado. Jerry y Gordon rechazaron la idea de vender café preparado ya que Starbucks tenía éxito vendiendo solamente café en grano y los dueños no quisieron arriesgar ese éxito.

Pero en Abril de 1984, tras una larga charla con los dueños, Howard logró abrir en Seattle el primer local diseñado para servir tanto bebidas como café en grano. Desde ese momento, Starbucks entró a otro tipo de negocio. El día de la apertura entraron aproximadamente 400 personas. A los dos meses de abrir, la tienda servía a 800 clientes por día. Jerry nunca estuvo de acuerdo en que Starbucks se convirtiera en restaurante, ya que sentía que de esa manera la gente no iba a disfrutar de la calidad del café. Howard sentía que el *espresso* era el corazón y alma de la experiencia del café y que, sirviéndolo, la gente empezaría a conocerlo más. Starbucks compró *Peet's Coffee and Tea* con el propósito de hacer crecer el negocio. Por otro lado, los empleados se empezaron a sentir abandonados ya que no recibían su sueldo completo debido a la falta de capital de la empresa. Por lo tanto, iniciaron discusiones entre los dueños y el entonces gerente de mercadotecnia, pues los dueños querían mantener a Starbucks como proveedor de café en grano y Howard quería hacer crecer a la empresa. En 1985, Howard se independizó y abrió "*Il Giornale*". Irónicamente, Starbucks fue el primer inversionista. Al crecer, mucha gente se interesó en invertir ahí, ya que veían que la cafetería tenía éxito.

En marzo de 1987 Jerry y Gordon decidieron vender Starbucks, incluyendo sus seis tiendas, el nombre y la planta tostadora porque ya no estaban interesados en el negocio del café y se dieron cuenta que no bastaba con vender café en grano. Howard Schultz compró Starbucks a un precio de \$250,000 dólares en agosto de 1987 y cambió su nombre a *Starbucks Corporation*, pues fusionó a *Il Giornale* con Starbucks. Desde este momento Starbucks evolucionó, la empresa fue privada durante sus primeros cinco años y en 1992 se convirtió en empresa pública. En el siguiente apartado se habla sobre los años privados y posteriormente se hace una reseña de los años públicos.

4.4.1 Starbucks Como Empresa Privada (1987 - 1992)

El 18 de agosto de 1987 nació el moderno Starbucks con el propósito de construir una compañía nacional en donde los miembros estuvieran orgullosos de los valores y principios de la empresa. Se pretendía hacer crecer a la empresa, pero siempre añadiendo valor a Starbucks.

En ese entonces, la moral estaba muy baja entre los casi 100 empleados, pues había divisiones laborales; los empleados eran cínicos y desconfiados y se sentían abandonados. Howard descubrió que la única forma de ganar la confianza con los empleados era ser honesto con ellos y transmitirles el deseo de expansión (Schultz, 1997, p. 43).

En diciembre de 1987 inició la expansión en Chicago y Vancouver. Como Schultz se dio cuenta que Chicago era buen mercado, los siguientes dos años se invirtió en abrir otras dos tiendas ahí. Hasta este momento había 17 tiendas abiertas. La confianza entre los miembros de la compañía empezó a crecer debido a que empezaban a tener confianza en la compañía.

En 1988 ya había 33 tiendas abiertas y Starbucks empezaba a darse cuenta que mediante la innovación constante de sus productos podía crecer con éxito. Por eso, este año se introdujeron las órdenes por catálogo que servían a los 50 estados de Estados Unidos y un año más tarde, en 1989, se empezaron a usar bolsas que permitían mantener la frescura y el sabor del café. Estas bolsas fueron una decisión clave que hizo factible la estrategia de expansión, ya que la calidad del café se mantenía sin importar qué tan lejos estuviera la planta tostadora. Starbucks construyó una nueva planta tostadora de café con un costo aproximado de 12.9 millones de dólares, además se compraron oficinas y se decidió buscar inversionistas fuera de Seattle. Había 55 tiendas al final del año.

Siguiendo con la innovación, en 1990 se invirtió en un sistema de cómputo y en el número telefónico con lada sin costo. Se detectó que los clientes más fieles hacían órdenes por correo. También se creó el equipo administrativo compuesto por Howard Schultz (dueño y director general), Howard Behar (director de estrategia) y Orin Smith (director administrativo). A pesar de que no había ganancias debido a que se invertían para innovar y crecer, ya había 84 tiendas abiertas en Estados Unidos al final del año.

El primer año rentable fue 1991. La empresa estaba lista para entrar a su siguiente mercado: California. Los ejecutivos decidieron entrar ahí a partir de los resultados de estudios de mercado. Se observó que se podían lograr economías de escala si se abrían muchas tiendas al mismo tiempo. Antes de abrir, Los Ángeles nombró a Starbucks como “el mejor café de América”.

Descubrieron que la publicidad de boca en boca era la mejor herramienta para darse a conocer. Se invirtió en nuevos sistemas. Esto contribuyó al éxito de Starbucks, pues las

compañías fracasan porque no invierten en su gente, sistemas y procesos necesarios. La confianza aumentó entre los empleados o “*partners*” y se iniciaron programas de salud y de recompensas para todos, hasta para los de medio tiempo. Para Starbucks el valor del café es tan importante como los empleados y clientes. Se estableció el principio de que los empleados son libres de decir lo que quieran sin temor a lo que otros opinen. Para ello, se establecieron foros abiertos. En ese año, hubo un aumento notorio en la competencia. Los competidores mas fuertes eran *Gloria Jeans Coffee*, *Perkins Café Bakery*, *The Seattle Coffee Company*, entre otros, pero mediante estudios se pudo ver lo que la competencia hacía mal, por ejemplo, algunas compañías no reunían suficiente dinero para financiar el crecimiento; otras compañías franquiciaban muy pronto y ampliamente; algunas compañías perdían el control de calidad; no invertían en sistemas y procesos; otras contrataban gente inexperta o equivocada y había compañías ansiosas por crecer que seleccionaban mal su plaza. Se observó que todas estas compañías perdían dinero y no tenían una visión hacia el crecimiento de su negocio. Starbucks evitó todo esto y utilizó métodos para garantizar la calidad en el servicio y en el producto como el “programa foto”; el cual se aplica hasta hoy y consta de visitas inesperadas de ejecutivos vestidos de civiles para monitorear el servicio. Si los clientes no están satisfechos con el servicio se les da un “Starbuck”, es decir, una bebida gratis.

Un tema que se discutió por mucho tiempo fue la introducción de leche *light*. Los clientes no sólo querían café expreso, sino querían algo nuevo. Hoy, casi la mitad de los lattes y capuchinos están hechos con leche *light*. Se negó introducir café con sabor artificial para no contaminar con químicos su calidad y se prohibieron las ventas de café en los supermercados.

De las 116 tiendas abiertas en ese entonces sólo se cerraron dos debido a la mala ubicación. Todas las tiendas son propiedad de la compañía, no hay franquicias debido a que el dueño no quiere perder control de las conexiones con los clientes y además por que al dar una franquicia se transmite todo, es decir, el nombre de la marca, el proceso de operación y los derechos; sin embargo Starbucks da licencias. Al dar una licencia la empresa otorga su nombre y sus derechos, pero el control lo sigue teniendo la empresa, en este caso, los dueños de Starbucks. Para entrar a otros mercados y atraer a nuevos clientes, Starbucks decidió dar su primera concesión, en 1991, al Hotel Marriot de los aeropuertos. Hoy aproximadamente el 10 por ciento de las tiendas Starbucks se operan por medio de licencias.

4.4.2 Starbucks como Emisora de Acciones (1992 - 2004)

Starbucks se convirtió en empresa pública el 26 de Junio de 1992 abriendo ofertas públicas en el mercado Nasdaq con el símbolo “SBUX”. El precio inicial fue de \$14 dólares por acción y tres meses después, el precio por acción subió a \$33 dólares. El IPO reunió \$29 millones de dólares para la compañía. Como resultado de esto, el éxito en Wall Street agregó dimensión a la marca.

En 1992 Starbucks se expandió a Denver, San Francisco, California y San Diego. Había ya 165 tiendas abiertas en Estados Unidos. En este año y el siguiente se perfeccionó el plan de expansión basado en los perfiles demográficos y en el análisis de infraestructura. Para cada región, se seleccionó una ciudad grande que pudiera servir como matriz para controlar las tiendas.

En abril de 1993 se abrieron tiendas en Washington. En julio de ese mismo año, Starbucks apareció en la revista *Fortune* como la compañía de mayor crecimiento en Estados Unidos. En septiembre se abrió una nueva planta tostadora de café en Washington y Starbucks firmó una alianza estratégica con *Barnes and Noble*, una librería, que además de libros, vende discos compactos, entre otras cosas. También, había ya más de 2 mil empleados logrando alcanzar ventas semanales de \$700,000 dólares, los cuales provenían de miles de tazas de café servidas con alta rentabilidad en las 272 tiendas abiertas hasta el momento.

En 1994 Starbucks ya contaba con 425 tiendas y fue reconocida como el vendedor del mejor café en Nueva York. También compró *The Coffee Connection* en Boston. Esto permitió un mayor reconocimiento de la marca y una nueva estrategia de ventas la cual consistía en introducir nuevos productos como el frappuccino y en hacer una alianza estratégica con Pepsi para envasar el frappuccino y venderlo en restaurantes y tiendas de autoservicio. A pesar de su continuo crecimiento, la peor crisis de Starbucks fue en junio de este año debido a una helada en Brasil que provocó que los precios del café se elevaran. Brasil produce un cuarto del café mundial, y un déficit podía elevar los precios del café en todas partes. Debido a que Starbucks solo compra café de calidad, paga una prima por encima del precio básico del café. Después de la primera helada, en julio hubo una segunda helada que destruyó más del 10 por ciento de la cosecha de Brasil lo que provocó otra alza de precios. Esta crisis logró que Starbucks se convirtiera en una mejor compañía ya que la hizo consciente de sus vulnerabilidades y la forzó

a desarrollar nuevas habilidades que no poseía. Es por ello que a fines de este año Starbucks entró a Minneapolis, Atlanta, Houston y Dallas. Se estableció una nueva meta la cual consistía en ser la marca de café más reconocida y respetada a nivel mundial. Para alcanzar esta meta lo que la compañía hizo fue fundar “Starbucks Internacional”, la cual tenía el propósito de expandirse en otros países.

En 1995 Starbucks entró a Filadelfia, Las Vegas, Austin, San Antonio, Baltimore, Cincinnati y Pittsburg. La apertura de tiendas se convirtió en algo rutinario. El 30 de marzo de este año se empezó a vender música tipo jazz o instrumental grabada especialmente para Starbucks por algunos artistas como Kenny G. Por otro lado, Starbucks Internacional hizo una alianza estratégica con *Sazaby Incorporation*, una cadena de restaurantes, para poder abrir tiendas en Japón.

Ese mismo año, Starbucks sufrió una crisis de identidad debido a la rapidez de crecimiento y al exceso de competencia. Los clientes no podían diferenciar a Starbucks de la competencia ya que no lograban identificar el compromiso de Starbucks con la calidad y con la comunidad. A pesar de todo esto, el total de tiendas creció a 677. Starbucks, mediante sus planes de crecimiento, innovación y calidad, logró diferenciarse de la competencia y ganó que cada cliente entendiera la misión de la empresa.

En enero de 1996 *United Airlines* empezó a vender café Starbucks. También la venta de *frappuccinos* representó el 7 por ciento del total de los ingresos anuales y la revista *Business Week* nombró al producto como el mejor del año. Se rediseñó el sistema de cómputo. Este año, salió a la venta el Helado Starbucks con cinco sabores diferentes de café vendiéndose en los supermercados y ocupando el primer lugar en su categoría. Para alcanzar este logro hubo una alianza estratégica con *Dreyer's Grand Ice Cream*, una compañía de helados altamente reconocida en Estados Unidos. Starbucks Internacional abrió su primera tienda en Tokio, Hawai y Singapur. Entró también a Idaho, Carolina del Norte, Arizona, Utah y Ontario y el total de tiendas era ya de 1,015.

En 1997 se formó la “Fundación Starbucks” con el propósito de contribuir al bienestar social mediante donaciones a programas de salud en diferentes partes del mundo. En este año, se empezó a documentar el conocimiento de los *partners* con el propósito de convertirse en una empresa basada en el conocimiento y hacer que tanto los procesos como las habilidades

fueran documentadas para no perder la calidad y convertir el conocimiento tácito a explícito. En ese año se penetró al mercado de Florida, Michigan y Wisconsin; y Starbucks Internacional entró a Filipinas. El total de tiendas ya era de 1,412.

En 1998 Starbucks Internacional entró a Taiwan, Tailandia, Nueva Zelanda y Malasia. El número total de tiendas creció a 1,886. Se introdujo té en todas las tiendas y se abrió el sitio en Internet starbucks.com. Starbucks firmó una alianza estratégica con Kraft para extender la venta de productos Starbucks en tiendas de autoservicio a lo largo de Estados Unidos. Más adelante, en el cuarto trimestre del año fiscal, Starbucks compró la planta de “*Seattle Coffee Company*” localizada en el Reino Unido con el fin de aumentar la producción de café.

En 1999 la compañía abrió 394 tiendas en Estados Unidos y 36 en el Reino Unido. Es decir, a finales del año fiscal había 2,038 tiendas operadas por la compañía en Estados Unidos y 97 en el Reino Unido, por consiguiente, el total de tiendas era de 2,498 al final del año. Las compañías con licencia abrieron 42 tiendas en Estados Unidos y 123 en mercados internacionales, es decir, Starbucks finalizó ese año con 159 tiendas con licencia dentro de Estados Unidos y 204 en mercados internacionales. Starbucks entró a China, Kuwait, Corea y Líbano. Por otro lado, la empresa adquirió los activos de Tazo, una compañía que produce té, y también adquirió por \$12.9 millones de dólares *Pasqua Incorporation*, una planta tostadora y vendedora de café.

En el año 2000 se abrieron 882 tiendas manejadas por Starbucks. Se abrieron 177 plazas internacionales de las cuales, en el Reino Unido se abrieron 63. Starbucks entró a Líbano, Emiratos Árabes, Hong Kong, Shanghai y Australia. Se introdujo el *moka* con chocolate blanco y la bebida de caramelo, además del *frapuccino* de *brownie* y el *moka* de naranja. Por otra parte, la revista *Nikkei Restaurant*, una de las revistas de comida más respetada en Japón, nombró a Starbucks como la cadena de restaurantes más preferida en Tokio. Además, *Interbrand Corporation*, la empresa más grande en consultoría a nivel mundial, clasificó a Starbucks dentro de las 75 marcas globales. Se hizo una alianza estratégica con *The New York Times* la cual consiste en vender el periódico dentro de las tiendas Starbucks a cambio de que *The New York Times* hiciera publicidad de Starbucks. También se hizo una alianza con Magic Johnson con el propósito de abrir tiendas en diferentes estados pobres dentro de Estados Unidos. Mediante esta alianza se abrieron 11 tiendas en 6

estados. Starbucks adquirió *Tympanum Incorporation* –también conocida como *Hear Music*, una empresa de música— y dio una licencia a *Coffee Partners* con el propósito de abrir tiendas en Tailandia. Al final del año Starbucks contaba ya con 3,501 tiendas en todo el mundo sirviendo a más de 12 millones de consumidores por semana en 17 países.

En 2001 se celebró el 30 aniversario de Starbucks, los valores continuaban siendo los mismos desde que la compañía inició operaciones. Se abrió la tercera planta tostadora de café en Nevada y se contaba con más de 3,900 tiendas en Estados Unidos y más de mil en 23 mercados internacionales. Starbucks entró a Bahrein, Arabia Saudita, Suiza, Israel y Australia. En este año Japón fue el mercado internacional con mayor número de tiendas, contando ya con 300. Se empezó a introducir acceso de Internet inalámbrico a las tiendas y se implantaron las tarjetas Starbucks, las cuales son recargables y al ser adquiridas por los clientes, tienen valor para hacer compras. Se hizo una cata de café entre Guatemala, México, Sumatra, Vietnam y Kuwait para diferenciar los distintos sabores de los diferentes granos de café. Además, Starbucks contribuyó financieramente a las cosechas de granjeros en Chiapas. El total de tiendas era de 4,709.

En 2002 se abrieron 503 tiendas operadas por la compañía y 264 tiendas con licencia en Estados Unidos. Entró también a nuevos mercados internacionales: Austria, China, México, Puerto Rico, Grecia, Oman, España, Alemania e Indonesia. Se abrieron 111 tiendas operadas por Starbucks y 299 tiendas con licencia en mercados internacionales donde ya había otros establecimientos. Se hizo una alianza estratégica con Grupo Vips para abrir tiendas en España. Se introdujo red inalámbrica a más de 1500 tiendas. Este año, Starbucks renovó su compromiso de continuar con su sueño “una persona, un momento, una taza cada vez”(Schultz, 1997, p. 167). Starbucks quiso seguir siendo una compañía grande pero que se sintiera pequeña para seguir inspirando a los 20 millones de consumidores a la semana que visitaban Starbucks en los 30 países donde hasta este año se encontraba. Por primera vez, Starbucks dio a conocer su reporte anual de responsabilidad social en donde mostró las contribuciones hechas a diferentes instituciones sociales y programas de ayuda a las comunidades. Por otro lado, la compañía, en su labor de innovación, introdujo nuevas bebidas como el *DoubleShot* y aumentó los sabores del *frappuccino* a vainilla y coco. Es así como también introdujo al mercado nuevo equipo como la cafetera térmica y una nueva máquina de *esspreso*. El total de tiendas abiertas hasta el momento era de 5,886.

En el 2003 el poder de la marca fue más evidente que nunca. *Brandchannel* nombró a Starbucks entre las 10 marcas globales más impactantes y, por tercer año consecutivo, la revista *BusinessWeek* nombró a Starbucks entre las 100 marcas más valiosas a nivel mundial. También Starbucks fue reconocida por la Revista *Fortune* como la octava empresa más admirada de Estados Unidos y en el lugar número 34 entre las “100 mejores empresas para trabajar”. Starbucks fue una vez más listada entre la Revista “*Business Ethics*” entre las 100 mejores compañías ciudadanas. Por otro lado, continuando con la innovación, la empresa desarrolló una tarjeta de crédito mediante una alianza con Visa y se introdujeron bebidas frías de café y té. También expandió la red inalámbrica con una alianza de *T-Mobile* a más de 2,700 tiendas y adquirió *Seattle’s Coffee Company* con el fin de ofrecer una mayor variedad de café. Este año, Starbucks Internacional entró a Perú, Turquía y Chile; se abrió la tienda número 1000 en Asia localizada en China. Para entonces, Starbucks contaba ya con 7,225 tiendas.

En enero de 2004 se abrió la “Compañía Agrónoma en Costa Rica” con el propósito de incrementar la calidad de la cosecha mediante la aplicación de mejores técnicas de crecimiento (Starbucks News, Enero 2004). Starbucks ha reiterado su objetivo de abrir 1300 nuevas tiendas en todo el mundo e incrementar los ingresos totales en 25 por ciento. Starbucks Internacional entró a París y hasta el momento hay más de 1500 tiendas abiertas fuera de Estados Unidos. Este año se introdujo un licor de café gracias a una alianza estratégica hecha con *Jim Beam Brands Co*, una empresa líder en licor e innovación de productos.

El extender la marca de Starbucks hacia nuevos canales de distribución es parte de la estrategia de crecimiento a largo plazo. Mauricio Cabrera, gerente de recursos humanos de Starbucks México, mencionó, en una entrevista con las autoras de ésta tesis, que cada día se abren entre tres y cuatro tiendas en diferentes partes del mundo, es decir, hasta este momento hay más de ocho mil tiendas. Tanto en la Tabla 1 como en la Figura 9 se puede ver la gran expansión que la empresa ha tenido mediante la presentación de las tiendas abiertas hasta el momento.

Año	Tiendas abiertas por año	Total de tiendas
1987	17	17
1988	16	33
1989	21	54
1990	30	84
1991	32	116
1992	49	165
1993	107	272
1994	153	425
1995	252	677
1996	338	1015
1997	397	1412
1998	474	1886
1999	612	2498
2000	1003	3501
2001	1208	4709
2002	1177	5886
2003	1339	7225
2004	1160	8337

Tabla 1. Aumento de tiendas por año.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de estados financieros disponibles en: www.starbucks.com

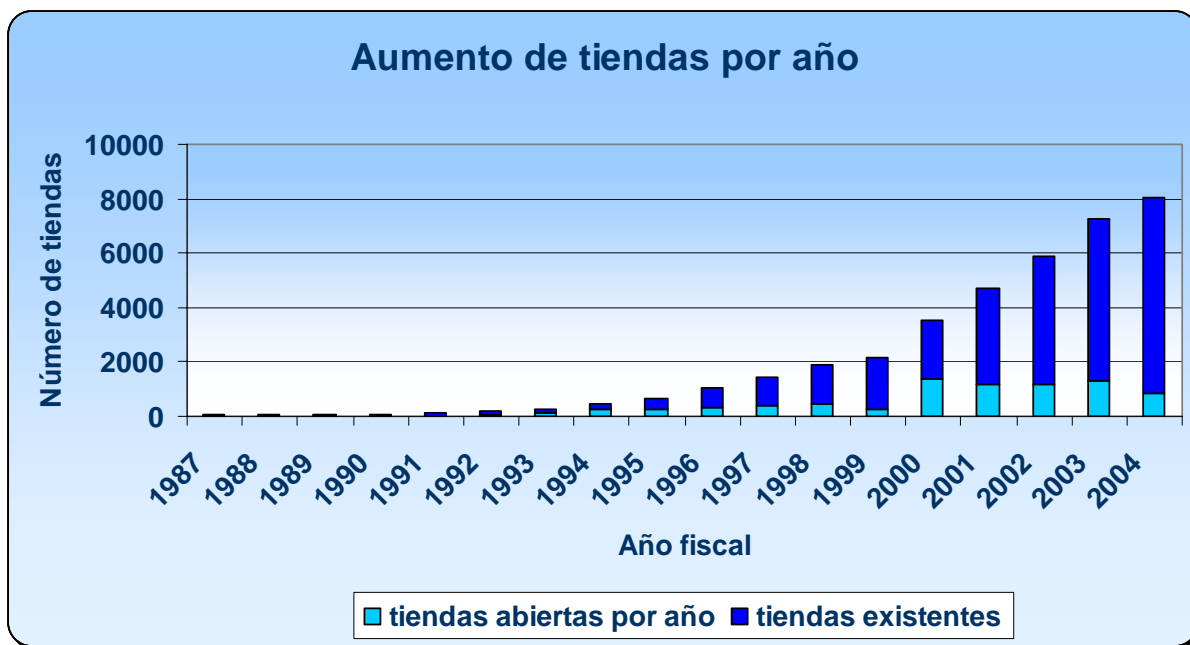


Figura 9. Aumento de tiendas por año

Fuente: Elaboración propia con base en datos de estados financieros disponibles en: www.starbucks.com

Para el 2005 Starbucks intentará sostener su agresiva expansión con el propósito de alcanzar un total de 25 mil tiendas en 60 países con al menos 10 mil en Estados Unidos y por

lo menos 15 mil en mercados internacionales. Aunque se continuará la rápida expansión, Starbucks quiere mantenerse enfocado en el corazón del negocio brindando la “experiencia Starbucks” y compartiendo la más alta calidad en el café a todos sus clientes en el mundo. Starbucks lanzará un canal de radio llamado *Starbucks Hear Music* transmitido mediante una alianza hecha con la XM 75, una cadena de radio, con el propósito de ofrecer en sus más de cuatro mil tiendas nacionales una mezcla de música clásica y jazz para sus clientes. (Starbucks News, Octubre 2004). En el siguiente apartado se hablará sobre el área financiera de la empresa y se mostrarán diferentes cifras sobre su desempeño.

4.5 Desempeño Financiero de Starbucks

En los apartados anteriores se describió la historia de la empresa, desde su fundación hasta nuestros días. En este apartado se mostrarán cifras financieras de la empresa tales como ingresos por ventas, gastos operativos, deudas, entre otras. Estas cifras se muestran en orden cronológico. Es importante saber que la compañía tiene dos segmentos de operación, uno en Estados Unidos y otro en el mercado Internacional. Cada uno incluye las tiendas operadas por la empresa y las operaciones especiales, las cuales constan de las tiendas licenciadas, acuerdos con otras compañías y todo lo que constituya en el desarrollo de la marca a través de diferentes canales de distribución.

Desde que nació Starbucks, hace ya más de 30 años, inició con el fuerte objetivo de crecimiento para lograr el éxito de la marca. Por ello, Starbucks empezó con deudas, ya que recurrió a inversionistas para el financiamiento de cada tienda. Para comprar Starbucks se reunieron \$3.8 millones de dólares, y para financiar los planes de expansión se recabaron otros \$3.9 millones en 1990 (Estado Financiero Starbucks, 2002).

En los primeros años hubo pérdidas, en 1987 Starbucks perdió \$330,000 dólares, en 1988 perdió \$764,000, y en 1989 perdió \$1.2 millones de dólares debido a que los costos de administración y operativos eran mayores que las ventas. El año de 1991 fue el primer año rentable ya que las ventas subieron en un 84 por ciento. Todo esto se logró gracias a la formación de un equipo administrativo capacitado y con deseos de crecimiento, a la construcción de otra planta tostadora para facilitar la provisión de café a otras partes del mundo, a la instalación de un sistema de información sofisticado para administrar los niveles de ventas de todas las tiendas y al convencimiento de los accionistas para incrementar su

inversión. Los retornos totales de los accionistas por año son del 46 por ciento en un año y de 38 por ciento en 5 años (Schultz, 1997, p. 165).

Los ingresos aumentan aproximadamente en 80 por ciento al año, y cada año se duplica el número de tiendas. A finales de 1991 se terminó con ventas de \$57 millones de dólares. Muchos bancos de inversión mostraron interés en Starbucks porque les parecían atractivas las proyecciones financieras y el perfil de crecimiento. Ese mismo año, el mercado de café aumentó 18 por ciento por año, de \$270 millones en 1984 a \$750 millones en 1991, se esperaba que para 1994 alcanzara un precio de \$1 billón (Starbucks News, 2004).

A partir de que la empresa se volvió pública en 1992 hasta el año de 1997, Starbucks logró reunir \$500 millones de dólares mediante la venta de acciones y bonos, dándose a conocer a través de los reportes de ventas mensuales publicados en la bolsa de valores y en su sitio Web. Desde 1992 aparece en la lista de los mejores vendedores minoristas (Schultz, 1997, p. 186). En primavera de 1993 alcanzó unas ventas de \$150 millones de dólares las cuales señalan un incremento en ventas del 19 por ciento respecto al año anterior. Debido a la helada de 1994 el precio de las acciones empezó a caer y el precio del café subió de \$1.28 a \$1.80 dólares por libra. Después de la segunda helada, el precio del café subió a \$2.74 dólares por libra. A fines de ese año, el precio por libra cerró en \$1.10. Las ganancias habían crecido más del 50 por ciento al año durante cuatro años, en donde los inversionistas contaban con una continua ganancia para los siguientes años. El 13 de julio de 1994 se anunció un alza de precios en los productos de Starbucks.

A finales de 1995 Starbucks reportó una caída en ventas y el precio por acción bajó de \$21 a \$16 dólares. La estrategia no cambió, se abría una tienda cada día, se continuó con el plan de entrar a nuevas ciudades e introducir nuevos productos. En el informe de este año Starbucks dijo que como parte de la estrategia de agrupar las tiendas en los mercados ya existentes, ha experimentado un cierto nivel de canibalización de las tiendas antiguas por las nuevas, porque han aumentado su concentración, es decir, mientras más cerca están los establecimientos, más comienzan a absorber o canibalizar la clientela de los demás. Lo que esto significaba es que mientras que en cada tienda las ventas reducían, las ventas totales combinadas de todas las tiendas seguían aumentando, es decir, Starbucks estaba expandiendo su mercado mientras cada tienda suya perdía su cuota, debido principalmente a las otras

tiendas de Starbucks (Klein, 2001, p. 173-174). Lo explicado anteriormente se encuentra en las Figuras 10 y 11.

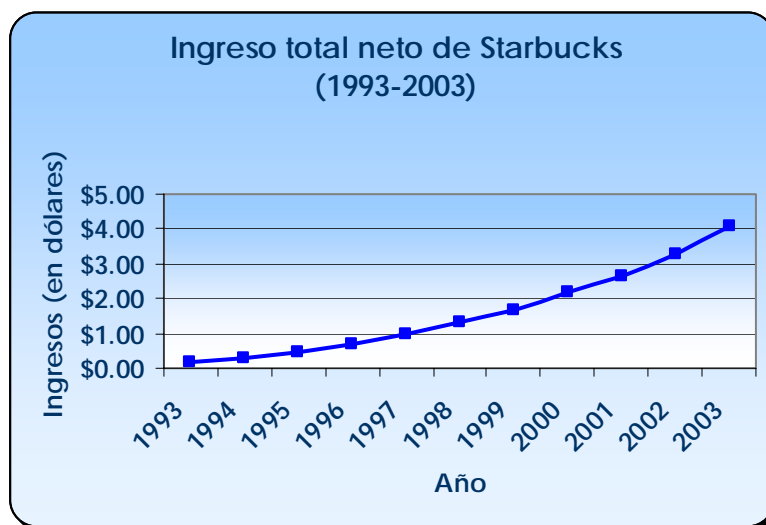


Figura 10. Cambio porcentual de las ventas de Starbucks por tienda (1993- 2003)

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros disponibles en: www.starbucks.com

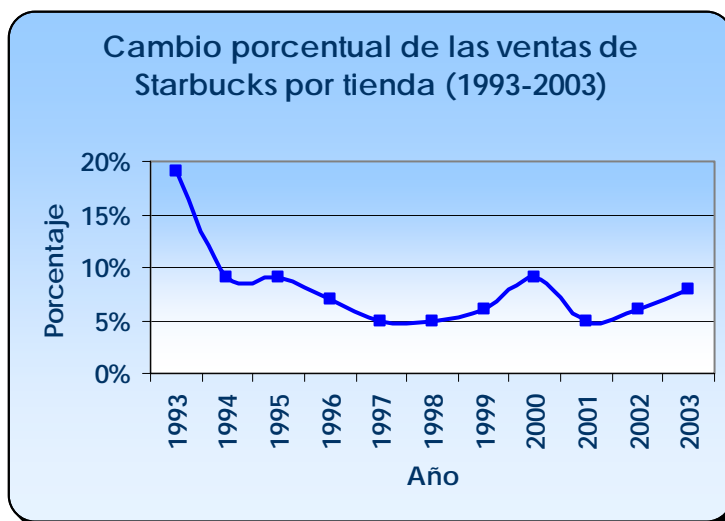


Figura 11. Ingreso total neto de Starbucks (1993-2003)

Fuente: Klein, 2001 p. 517

El 30 de septiembre de 1996 cada acción tenía un precio de \$33 dólares y la empresa tenía un valor de \$1 billón de dólares. Los ingresos netos de la compañía incrementaron de \$1.3 billones en 1998 a \$1.7 billones de dólares en 1999 debido principalmente al programa de expansión y a los incrementos en ventas. Los ingresos de las alianzas estratégicas fueron de

\$3.2 millones en 1999 comparados con \$1 millón de dólares en 1998. El incremento se debió a la rentabilidad que hubo entre la alianza entre *North America Coffee* y *Japan Coffee*. Hubo un aumento del 28 por ciento en los ingresos netos de este año los cuales fueron de \$1.7 billones comparados con \$1.1 billones del año anterior. La compañía finalizó este año con \$336.3 millones de dólares en efectivo, los cuales se invirtieron en comprar una planta y equipo para abrir 460 nuevas tiendas y remodelar algunas otras con un costo aproximado de \$261.8 millones. El resto se utilizó en la compra de equipo para empacar y distribuir café, para el enriquecimiento de sistemas de información y expansión del espacio para oficinas, para la compra de *Tazo* y *Pascua* las cuales tuvieron un costo de \$15.7 millones, se invirtieron \$10.5 millones en alianzas estratégicas y usó \$20 millones para invertir en *living.com* y \$10 millones en *Talk City*.

En el año 2002 hubo un crecimiento en ventas del 6 por ciento y uno de ingresos del 24 por ciento y ganancias netas de \$212.6 millones de dólares. En la Figura 12 se presenta un resumen de los ingresos netos de 1995 al 2003.



Figura 12. Reflejos financieros de Starbucks Coffee

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros disponibles en: www.starbucks.com

En enero de 2004 Starbucks reportó ingresos netos de \$367 millones, es decir, un incremento de 28 por ciento en comparación con los ingresos de enero de 2003 de \$286 millones de dólares. Actualmente, el precio por acción es de aproximadamente \$48 dólares y hay un total de 1,500,000 acciones aproximadamente. Se espera que para el próximo año el precio por acción rebase los cincuenta dólares (Starbucks News, 2004). El 6 de octubre de este año, Starbucks aumentó once centavos el precio de cada producto, esto no causó caídas en ventas, al contrario, cada año las ventas de café se elevan.

Como se pudo observar anteriormente, el desempeño financiero de Starbucks es sorprendente ya que cada año sus ingresos aumentan y sus deudas disminuyen. Esto permite que la empresa tenga un mayor crecimiento y tenga la capacidad de expandirse tanto a nivel nacional como internacional. Además, la emisión de acciones ha aumentado fuertemente y la venta de sus productos ha ido incrementando de manera impresionante. Por eso, en el siguiente apartado se aplica la Teoría Dinámica de Mercadotecnia a esta empresa para demostrar que tanto la distribución como la publicidad son dos factores fundamentales en el proceso de negocios.

4.6 Teoría Dinámica de Mercadotecnia Aplicada a la Empresa Starbucks

Como se explicó en el capítulo tres, el modelo de Buendía (2004) puede ser aplicado a distintos tipos de empresas y en este caso en particular para validar dicha teoría nos enfocaremos en la empresa Starbucks Coffee.

Para el caso particular de Starbucks se define la $\sum_{i=1}^N$ como todos los productos comercializados por Starbucks, donde $N = 220$ e i se define como cada uno de los productos, tales como: café preparado y en grano, bebidas de café estilo italiano, bebidas frías preparadas, una variedad de productos de comida, accesorios y equipo relacionados con el café, una selección fina de té, helados y una línea de discos compactos.

En este caso nos enfocaremos a los resultados obtenidos en el estado financiero del año 2003, teniendo que los productos en los que Starbucks produce la mayor parte de sus ganancias —80 por ciento— son bebidas, por lo tanto $N = 68$, donde $1 \dots N$ son las distintas bebidas, por ejemplo capuchino, *espresso*, *frappuccinos*, café *latte*, etcétera. Por lo tanto, q_i es

la cantidad producida y distribuida de cada producto, p_i se define como el precio de venta de cada uno de los productos. c_i es el costo de producción. Los costos totales como se argumentó son fijos, como se muestra en la ecuación siguiente.

$$0.8\pi = \sum_{i=1}^N q_i (p_i - c_i) = q_1 (p_1 - c_1) + q_2 (p_2 - c_2) + q_3 (p_3 - c_3) \dots + q_{68} (p_{68} - c_{68}) \quad (1)$$

Como se puede observar, los beneficios totales π , dependen del precio multiplicado de la cantidad de las diferentes bebidas. Para lograr que $p_i - c_i = \alpha$, donde α es una constante, se supone que q_i está en función de las siguientes variables:

Con respecto a la variable I_i , que en el modelo de Buendía es la mínima inversión para tratar insumos, en el caso de Starbucks es la inversión realizada para instalar una planta tostadora de café de 34,373 metros cuadrados, es decir:

$$I_i = 12.9 \text{ millones de dólares}$$

Por lo tanto, $I_i = 12.9$ porque si $I_i < 12.9$ es imposible y no rentable producir los insumos, es decir, la planta tostadora debe tener una inversión de al menos 12.9 millones de dólares para hacer el negocio rentable y posible.

P_i está definida en el modelo general como la mínima inversión para procesar los insumos y producir un bien final, por lo cual en Starbucks al realizar la producción de bebidas en cada una de las tiendas P_i no existe ya que el costo de producir los bienes finales es muy bajo, es decir, tiende a cero. Por lo tanto, en el caso de Starbucks, D_i se define de la siguiente manera:

$$D_i = f(w, n) \geq d$$

Donde w es la cantidad de bodegas donde se almacenan todos los productos. Starbucks cuenta con 37 centros de distribución de insumos, especialmente café, a los diferentes puntos de venta. De hecho cada una de ellas surte a 225 tiendas. La variable n es el número total de tiendas o puntos de venta tanto operadas por Starbucks como con licencia, es decir, $n = 8337$. Starbucks distribuye sus productos a través de sus tiendas, las cuales deben

tener un mínimo de instalaciones como se mencionó anteriormente en el apartado de requisitos para abrir una tienda. Sin embargo, las variables t y m son iguales a cero ya que t no pertenece a la empresa sino que Starbucks contrata a una empresa la cual reparte todos los productos a las unidades de negocio y m no existe debido a que la empresa no cuenta con mayoristas.

A_i es la medida de efectividad de la publicidad, la cual es más efectiva si se aumenta el número de tiendas alrededor del mundo, ya que entre más disponibles estén los productos de Starbucks, la efectividad de la publicidad por dólar gastado es mayor, es decir, $A_i = fD_i(w, n)$.

Por lo tanto, si se incrementa A_i también se incrementa proporcionalmente $D_i(w, n)$, o viceversa, y para que haya dicho incremento la cantidad aumentada debe ser positiva como lo muestra la ecuación dos.

$$\frac{\partial A_i}{\partial D_i(w, n)} \geq 0 \quad (2)$$

Por consecuencia, la cantidad producida y distribuida de cada uno de los productos se expresa de la siguiente manera:

$$q_i = f(I_i, D_i, A_i) \quad (3)$$

Para concluir, la única forma de aumentar los beneficios totales de la empresa es aumentando la cantidad producida y distribuida de cada producto q_i . Es por ello que es fácil deducir el comportamiento de los costos, ingresos y beneficios de Starbucks. Esto se puede observar de una manera más clara en la Tabla 2 y en la Figura 13, la cual muestra que la única forma de aumentar los beneficios totales π , es aumentando la cantidad de productos vendidos q_i mediante el aumento del número de tiendas n , como se mencionó anteriormente. Debido a que q_i está en función de I_i , D_i y A_i para este caso, al aumentar q_i aumenta I_i , D_i y A_i simultánea y proporcionalmente. Por ejemplo, para abrir una nueva bodega, Starbucks debe abrir 225 tiendas, o viceversa.

Año	Ingresos Totales	Número de Tiendas
1995	\$465,213	677
1996	\$697,872	1,015
1997	\$975,872	1,412
1998	\$1,308,702	1,886
1999	\$1,686,828	2,498
2000	\$2,177,614	3,501
2001	\$2,648,980	4,709
2002	\$3,288,908	5,886
2003	\$4,075,522	7,225

Tabla 2. Comparación entre los ingresos totales y el número de tiendas (1995-2003)

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros disponibles en: www.starbucks.com



Figura 13. Aumento proporcional entre los ingresos totales y el número de tiendas por año

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros disponibles en: www.starbucks.com

Por otro lado, para conocer el nivel de expansión de Starbucks, es decir, hasta dónde debe dejar de crecer se utiliza la ecuación número cuatro, en donde, para Starbucks \bar{d}_i es la demanda por cada ciudad dentro de Estados Unidos ya que la administración central de la empresa se encuentra en ese país; \bar{d}_n es la demanda de cada tienda de todos los estados dentro de Estados Unidos y \bar{d}_i se define como la demanda de cada país donde Starbucks se encuentra sin incluir a Estados Unidos.

Por ejemplo, si se divide \bar{d}_l entre x_l , donde x es la capacidad máxima de producción por tienda, da como resultado el nivel de expansión de la empresa a nivel local. Los niveles de expansión a nivel local, nacional e internacional son los siguientes:

$$\frac{d_l}{x_l} = E_l, \quad \frac{d_n}{x_n} = E_n \text{ y } \frac{d_i}{x_i} = E_i \quad (4)$$

4.7 Conclusión

En este capítulo se describió a la empresa Starbucks y se analizó con la Teoría Dinámica de Mercadotecnia. Con dicho análisis quedó claro que esta empresa crece de acuerdo con la dinámica que describe dicho modelo. Específicamente, se probó que los rendimientos de la empresa crecen con el nivel de ventas. Dichas ventas, a su vez, aumentan con el crecimiento del número de tiendas y la eficiencia de su sistema de producción de insumos (café) como se describe en el modelo de Buendía (2004). Por lo tanto, al aplicar la Teoría Dinámica de Mercadotecnia se debe tomar en consideración todas las variables y acondicionarlas a cada organización, ya que cada una funciona de diferente manera y los componentes pueden variar. Por otro lado, el nivel de expansión de la empresa sirve únicamente para que la empresa considere que debe tener un límite de crecimiento.