

Administración estratégica

**Lic. Juan Carlos Alas**

Caso Starbucks

Alumno:

Saul Eduardo Garcia Rivera GR102213

San Salvador, 12 de Agosto de 2017

Contenido

[Introducción 1](#_Toc496474984)

[Objetivos 3](#_Toc496474985)

[El reto de Starbucks 4](#_Toc496474986)

[Expansión de Starbucks 8](#_Toc496474987)

[Conclusiones 14](#_Toc496474988)

# 

# 

# Introducción

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 doublé shot, 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.

todo ha sido a base de retos, propuestas, apuestas y optimismo por parte de su actual Presidente y director ejecutivo, Howard Schultz, que prácticamente se sigue manteniendo muy optimista con la franquicia de Starbucks a pesar de lo que a el le digan el sigue dispuesto a lograr lo que se propone.

# Objetivos

* Identificar problemas que sucedieron durante la formación y crecimiento de Starbucks
* Analizar factores de éxito y por qué Starbucks decidió hacer un cambio estratégico

# El reto de Starbucks

En los años 70s en los estados unidos el tomar café era prácticamente algo de lo más pasajero, la mayoría de la gente acostumbraba a tomarlo caliente y semi-procesado como se venía haciendo por año, pero tres académicos amantes del buen café, el profesor ingles Jerry Baldwin, El profesor de historia Zev Siegel y el escritor Gordon Bowker, decidieron abrir una tienda llamada “Starbucks Coffe, Tea, and Spice” en el turístico mercado Pike Place en Seatle, Washington, al inicio Starbucks solo ofrecia muestras de café gratis y vendía café, los tres fundadores de Starbucks conocían a alguien más que estaba dentro del negocio de café y se encontraba cerca de la bahía de San Francisco, y el había abierto un lugar llamado Peets su nombre era Alfred Peet, un inmigrante Holandes el cual les enseño muchas más técnicas para preparar el café, demostrándoles como trabar sus propios granos de café para poder tener un auténtico color tostado, sacando el máximo potencial de cada gramo.

En si el primer reto de Starbucks fue educar a la gente a como tomar un buen café, ya que no estaban acostumbrados tomar un café muy bien preparado, lo cual con muy poco tiempo se logró, enamorando a muchas personas en Seatle, lo cual lo llevo a abrir hasta 4 tiendas de Starbucks, para inicio de la década de los 80s cuando Howard Schultz apareció en el cuadro cuando sintió curiosidad por conocer por que esa industria de café vendía tanto, decidió entrar a una de las tiendas en Seatle, específicamente la primera la de Pikes Place, quedo sorprendido de la manera en se preparo el café, el olor del lugar y el buen sabor del café que el probo ese dia, inmediatamente inicio a hacerse muchas preguntas, lo cual lo llevo a conocer a sus 3 creadores.

Schultz, conecto con estos tres emprendedores, y era una persona joven muchas ideas para aquel tiempo, a Schultz le gusto tanto el negocio, pero era algo que aún se mantenía iniciando que incluso Schultz trabajo en el mostrador cosa que hoy en día se le mira haciendo en ocasiones, aparte de brindar muestras gratis y charlar con sus clientes y socios (empleados).

Siempre en la década de los 80s Schulz siempre trabajando con Starbucks, emprendió un viaje a Italia específicamente a Milán, a una convención de electrodomésticos muy modernos, este viaje fue el que hizo que Schulz tuviera una proyección de mejorar el negocio más de lo que el mismo se imaginara, se encontró con muchas tiendas de ventas de café, con pocas sillas, gente muy amable, y múltiples estilos de café es decir la forma en la que los preparaban.

Howard retorno a los estados unidos con su idea, pero esta no fue muy bien vista por sus fundadores, así que Shultz se vio obligado a enfrentarlos, se retiró de Starbucks y formo “il Giornale de de Schultz” teniendo más éxito que Starbucks, tanto así que termino adquiriendo Starbucks.

todo esto funciono gracias a que decidieron llevar y ofrecer algo nuevo a la gente de estados unidos y todo el mundo, como el café late, palabras italianas, etc.

Asi es como se tiene una idea y potencial de pasar a cobrar $0.50 por una taza de café a cobrar $4.00 por un buen café más que un buen café un lugar a donde poder ir.

Cual fue todo el reto de Starbucks a todo esto, muy sencillo pues fue colocar un mostrador y una barra para poder vender café de una manera más dinámica, interactuando directamente con el cliente, también brindado diversidad en el estilo del café preparado.

**Factores clave**

Dentro de los factores clave del éxito de Starbucks destaco los siguientes

**El Optimismo de Howard Schultz**

El Señor Howard nunca dejo que nadie le dijera que las cosas no se podían hacer incluso cuando el quiso expandir su mercado a Japón y China, ese optimismo llevo a muchos socios y a el mismo a formar parte de lo que él decía “Yo estuve ahí cuando eso sucedió” por eso hoy en día se mantiene siendo el presidente y director ejecutivo son sus mismos socios los que quieren que el continúe por su liderazgo y optimizo hacia los problemas como el que afronto en el 2008 a 2009 y lo afronto de la forma más sencilla manteniendo la escencia de Starbucks.

**Un tercer lugar a donde estar**

La idea era un poco atrevida, pero al mismo tiempo fue lo que llevo a Starbucks a globalizarse y mantenerse actualizado en todos los aspectos y cambios que sucedieron al redor del mundo con el pasar de los años, actualizándose en música y en telecomunicaciones siendo de los primeros lugares en el mundo en ofrecer “WIFI” a sus consumidores y brindándoles un espacio cómodo a donde poder estar.

**Expandir su mercado**

No fue la más rápida, pero si la más astuta, expandiendo los diferentes Starbucks primero en los estados unidos, ubicándolos cerca de las universidades, bibliotecas, y centros comerciales, el crecimiento a futuro estaba proyectado casi a abrir, 5 tiendas por año, pero las cosas no fueron así, la demanda fue tan grande que acelero un poco el proceso de expandir el mercado superando los números proyectados por toda la junta directiva de Shulzt y sus inversores.

**Escuchar y capacitar bien a sus socios (empleados)**

No todos los grandes empresarios y líderes hacen esto y si lo hicieran el mundo fuera un lugar mejor, se decidió escuchar a cada uno de los socios, ser parte de ellos también para poder sentir las necesidades y brindarles una capacitación estupenda para que pudieran brindar el mejor servicio, a cambio de que a ellos también se les reconociera el servicio por medio de becas para poder estudiar, seguros médicos, salarios muy justos y un buen ambiente.

**Identificarse con las diferentes culturas alrededor del mundo**

Starbucks cuando se expandió de forma interna en los estados unidos se identificada con cada estado, es decir con parte de su historia colocando cuadros e imágenes alusivas al estado a donde se encontraban, así mismo lo ha hecho al redor del mundo incluso si uno se acerca a un Starbucks en El Salvador podrá encontrar imágenes alusivas a El Salvador, solo al ver la taza que se vende uno se puede dar cuenta que no es la misma que venden en Escocia, Suiza o Francia.

**Escuchar y tratar bien a todos sus consumidores**

Un trabajo muy difícil por que no la mayor parte del tiempo el cliente tiene la razón, pero eso no quiere decir que no se le pueda escuchar, algunas de las mejores sugerencias vienen por parte de los clientes, así lo descubrió Howard Schulzt al escucharles y charlar con ellos lo mismo que él les enseño a sus socios para poder encontrar puntos de mejora, tanto en el menú hasta en el servicio esto los llevo a crear un servicio mejor y más rápido y a educar a sus clientes también.

**Retroceder para mejorar**

Al leer este punto de mejora cualquiera pensaría lo mejor, pero no alguien como Howard Shultz, ya que el mismo decidió y se dio cuenta de que habían perdido su propia identidad como Starbucks, al ir creciendo tan rápido creciendo se olvidaron de quienes eran, esa tienda que al abrirla el aroma a café era estupendo, esa tienda a donde se brindaba el mejor café y un lugar cómodo a donde estar, no fue fácil cerrar cerca de una 1700 tiendas de Starbucks para que el grupo de arquitectura de Starbucks diera inicio a esta estrategia utilizada durante la crisis del 2008-2009 que fue la que prácticamente mejoro y mantiene a Starbucks en el lugar que hoy se encuentra manteniendo su identidad .

**Estrategias tomadas por Howard Schultz 1982-1985.**

De las estrategias que Howard, le presento a sus tres socios de aquel año 1982, le parecían un poco atrevida y locas, se hacían los de los oídos sordos, debido a que los socios pensaban de que el café era algo que se tenía que preparar en casa y no en un lugar de venta de café, del mismo modo una de las estrategias de Howard fue colocar un expreso de café en el mostrador lo cual no les pareció a los socios, debido a que distraían a los clientes de su objetivo principal que era el comprar café, pero la idea, en realidad era interactuar más con el cliente para que este se fuera feliz y satisfecho de un buen servicio y también para que se interactuara con ellos directamente, de esto modo también presentarles el café late otro estilo de tomar café con combinaciones que ni siquiera se hacían en los estados unidos.

**Visión de Howard Schultz 1987-1992**

Consistía en convertir a Starbucks en el mejor proveedor de cafés del mundo, siempre con la idea de mantener el expreso en el mostrador, interactuar más con los clientes, escuchando muy de cerca a sus socios, y siempre mantener el concepto de tener un espacio cómodo y agradable a parte de la casa y el trabajo.

**“Café Starbucks”**

Su concepto tiene que ver mucho con una proyección a futuro y optimismo, ya que la idea no es solo vender café más que todo es brindar un café de alta calidad en un ambiente acogedor, para momentos únicos y especiales, en pocas palabras Starbucks

Los locales que eran los más visibles con mayor flujo de personas contaban con chimeneas, sillas y sillones de pie, diarios y mucho ambiente.

También se experimentó con ventanillas de servicio rápido, en el automóvil, para todos aquellos clientes que no se acercaban a las tiendas a pie, y desde luego la idea aún se mantiene debido al éxito que ha mantenido, pero en 2009, Starbucks anuncio una nueva estrategia para el diseño de sus nuevos cafés, en el mundo; En pocas palabras, se debía de reflejar un amigable y agradable ambiente.

# Expansión de Starbucks

Schultz presnto un plan de negocio a los inversionistas en 1987, y planteaba que la nueva compañía que ya tenía para ese entonces 9 cafés, abriera 125 más en los siguientes 5 años, de la siguiente manera: 15 el primer año, el segundo año 20 más, en el tercer año 25, en el cuarto año 30 y en el quinto año 35, proyectaba de que los ingresos sumarian 60 millones de dólares en 1992.

Las metas resultaron mucho más fáciles de alcanzar, de lo que el mismo Schultz originalmente proyecto, incluso menciona que el mismo elevo de las metas para que la organización siguiera creciendo, solo a finales del ejercicio de 1988 se inauguraron 15 nuevos cafés, 20 en 1989, 30 en 1990, 32 en 1991 y 53 en 1992, al final de los 125 cafés que se habían proyectado abrir se abrieron un total de 161 expandiendo más tiendas Starbucks por todo Estados Unidos, el reto no solo fue los Estados unidos uno de los primeros países a donde la franquicia de Starbucks se acerco fue Japón, fue todo un reto pero fue exitoso luego se acercaron a China a donde el éxito fue muy notorio y así decidieron expandirse más y más, en El Salvador ya hay 9 tiendas de Starbucks.

**Valores, principios y misión de Starbucks**

|  |  |
| --- | --- |
| **Valores** | **Café:** para Starbucks esto siempre ha sido motivo de calidad.  **Los socios:** Se les llama de esta manera porque ellos forman parte de la pasión que se vive dentro de cada tienda de Starbucks.  **Los clientes:** como socio se les entrega de lleno a los clientes, brindándoles un buen y excelente servicio.  **La comunidad:** La comunidad también forma parte de Starbucks, ya que se compromete de manera social y ambiental, y siempre se quiere ser bienvenido a un lugar a donde se pueden hacer negocios.  **Las tiendas:** Se le considera de esta manera pro que el fin de las tiendas es hacer que el cliente se sienta cómodo.  **Los inversionistas.** |
| **Principios** | **Hacer propio el negocio.**  Involucrarse poniendo el acento en el buen manejo de las relaciones interpersonales, necesarias para un rendimiento productivo, y en valorar la importancia de cada persona para que funcione el todo organizacional.  **Todo tiene importancia.**  Cuidar cada detalle para ofrecer una experiencia única y transmitir al cliente la sensación de una empresa que se entrega para su total satisfacción.  **Sorprender y Deleitar.**  Para asegurar la lealtad de los clientes en un mundo de negocios tan competido, hay que ofrecer una plusvalía, tanto en el producto como en el servicio.  **Aceptar la resistencia.**  Transformar la energía de la crítica y el descontento en oportunidad de crecimiento es uno de las mayores fortalezas del modelo Starbucks.  **Dejar huella.**  Es importante que tanto la empresa, la marca, el servicio y el producto, como el ambiente de trabajo, sean altamente atractivos para los empleados y se identifiquen con los valores emocionales de la clientela para poder trascender en el mundo de los negocios. |
| **Misión** | Establecer a Starbucks como el mejor proveedor de los tipos de café más finos del mundo, pero sin comprometer nuestros principios en absoluto y mientras crecemos.  Los seis principios rectores siguientes nos servirán para medir si nuestras decisiones son correctas:  Proporcionar un estupendo ambiente de trabajo y tratar a los demás con respeto y dignidad.  Abrazar la diversidad como elemento esencial de nuestra forma de desarrollar nuestras actividades.  Aplicar normas de excelencia corporativa, el tostado y la entrega de nuestro café recién hecho.  Desarrollar clientes entusiastas y siempre satisfechos.  Contribuir con actos positivos a nuestras comunidades y nuestro entorno.  Reconocer que las ganancias son esenciales para nuestro éxito futuro. |

**Estrategias Utilizadas**

|  |  |
| --- | --- |
| Estrategias Competitivas | Estrategia muy bien utilizada por parte de starbucks siendo los primeros en querer obtener el grano de mejor calidad, las ventas de café se hacen por grano de oro, y Starbucks siempre es el primero en obtener y querer tener el mejor café |
| Liderazgo General en costos | Estrategia muy bien aplicada, debido a que Starbucks tiene mucho conocimiento lo cual hace más dinámico y fácil identificar, una perdida y una oportunidad de mejora. |
| Diferenciación | Siempre se mantiene aplicándose esta estrategia, al rededor del mundo el servicio de Starbucks no cambia, pero si sus diseños y a diferencias de otras compañías de café Starbucks vende un lagar más adonde poder estar y claro sus diseños de cada tienda y taza son distintos. |
| Enfoque o alta segmentación | Starbucks siempre se involucra con el cliente, estrategia que han empleado muy bien desde que Schultz adquirió la compañía incluso hoy en día, el mismo se involucra, preguntándoles acerca de su experiencia en Starbucks. |
| Matriz Producto/Mercado | Estrategia aplicada, incluso en cada país a donde Starbucks decide acercarse primero conoce muy bien el mercado y trata de arriesgarse demostrando que su producto es mejor ofreciendo una gran diversidad. |
| Estrategias de penetración mercados | Siempre la aplican y se mantiene aplicando y teniendo un buen trato con sus socios y clientes. |
| Estrategia de desarrollo de mercados | Starbucks si la aplico primero de forma interna (En los Estados Unidos) y también se arriesgó al decidir tratando en el mercado asiático a donde casi solo consumen té y no café y el éxito fue notorio. |
| Estrategia de desarrollo de productos | Starbucks mantiene firme su estrategia, actualmente existen muchas competencias y excelentes baristas, si retornamos en el pasado Starbucks fue el que brindo del primer café late en todo el continente americano. |
| Estrategia de diversificación | Siempre se ha mantenido y utilizado, ya que Starbucks no solo vende café ni un lugar a donde más estar, se ha diversificado con productos de colección, chocolates, café granulado, café gourmet entre otros productos. |

FODA

|  |  |
| --- | --- |
| Fortalezas  Café de primera calidad para los clientes.  Experiencia en un ambiente cómodo y único.  Participación directa de los socios en asuntos importantes de Starbucks. | Oportunidades  Alianzas estratégicas con otras empresas y países.  Innovación  Valor de la marca, oportunidad de expansión de negocio e otros países. |
| Debilidades  Falta de estudio de mercado.  Cero publicidades.  Crecimiento demasiado rápido generando pérdidas por no tener suficiente personal para administrar bien el negocio. | Amenazas  Los precios bajos de las competencias.  Crisis económica mundial.  Imitación de productos. |

**Cambio estratégico de Starbucks**

Starbucks fue un éxito muy y muy grande tanto que lo que se había proyectado el actual CEO Howard Schultz, termino prácticamente creciendo casi que de forma automatizada, teniendo buenos números desde el inicio con buenos ingresos, pero eso no significa que las cosas siempre se encuentren bien, ya que era necesario aumentar al persona y organizar de mejor manera el organigrama, claro de un todo parecía que crecía como la espuma, se expandió el mercado de forma interna y externa, se consiguió asociarse con otras empresas como AT&T y T-Mobile, manteniéndose siempre actualizados y siendo uno de los primeros lugares a donde poder ir a tomar un buen café y utilizar el internet, fueron tiempos buenos y números y ganancias muy buenas pero las crisis siempre llegan en el mejor momento, quizás son cosas que ocurren para darnos cuenta en que estamos fallando, en este caso Starbucks fue víctima también de la crisis económica mundial que golpeo a muchas industrias y empresas en el año 2008 a 2009, fue justamente en estos momentos en los que Howard decide recuperar la escénica de Starbucks, y haciendo acciones un poco difíciles pero muy necesarias tomarlas cerrando alrededor de unas 1700, tiendas de Starbucks pero encontraron el factor clave, volver a hacer sentir a la gente como en casa, brindado de nuevo el concepto de un tercer lugar a donde poder sentirse bastante cómodos, tratar bien a los socios y a sus empleados cosas que con el tiempo y desarrollo del tiempo se fueron perdiendo y como parte importante la remodelación de todos los Starbucks brindando el clásico y acogedor ambiente.

**Agenda de Howard Schulz 2008- 2010**

Para ese entonces Schultz que se encontraba en otro puesto de Starbucks por decisiones de los diferentes directores, durante ese tiempo Schultz se encontraba muy pensativo analizando la mejor solución, después de ver los ejercicios fiscales de años anteriores haciendo con los del año 2008 y 2009, Durante ese periodo de tiempo Schultz tomo decisiones muy difíciles analizando los números de las tiendas de Starbucks que vendían menos, y así cerrándolos antes de inaugurar otro más, haciendo un cuidadoso recorte personal y desde luego claro reencontrarse con el negocio original de Starbucks teniendo esa relación socio empleado que era la que más impulsaba el negocio, y por supuesto crear el lugar más confortable para tomar un buen café y oler un buen café al solo abrir una puerta de un Starbucks.

# Conclusiones

Starbucks tiene el éxito que ha mantenido y lo sigue haciendo hasta la fecha debido a la toma de buenas decisiones, el optimismo y la pasión por lo que se hace por parte de su CEO y todos sus socios

Starbucks es una de las empresas que ha demostrado de que hay que retroceder y mantener sus ideales para seguir demostrando de que el mejor café siempre se mantiene en sus tiendas.