



CASO 3

Operaciones internacionales de Starbucks

Sanjib Dutta y K. Subhadra

“Internacionalmente, estamos en nuestra infancia.”

Howard Schultz, presidente y jefe de estrategia global de Starbucks, marzo de 2003

“La estrategia de expansión a nivel internacional no es infalible como lo es en Estados Unidos.”

Mitchell J. Speiser, analista, Lehman Brothers, junio de 2003

No todo está bien en Starbucks

EN MARZO DE 2003, FORTUNE PUBLICÓ SU LISTA ANUAL DE EMPRESAS FORTUNE 500. PARA HOWARD Schultz, presidente de Starbucks Corp., esta lista era especial, ya que su empresa aparecía en ella. Era un sueño hecho realidad para el emprendedor con sede en Seattle.

Aunque la economía estadounidense se tambaleaba debido a la recesión y muchas tiendas importantes reportaban pérdidas y solicitaban la quiebra, Starbucks anunciaba un incremento de 31% de sus ganancias netas y un aumento de 23% de sus ventas del primer trimestre respecto de 2003. Los analistas consideraron que el éxito de la empresa demostraba que un producto de calidad habla por sí mismo. El hecho de que Starbucks invirtiera menos de 1% de sus ventas en publicidad y marketing fortalecía este punto de vista. Además de ser una marca popular entre los clientes, Starbucks también era considerada como el mejor lugar para trabajar debido a sus políticas amigables para los empleados.¹ El **cuadro 1** muestra el estado de resultados de la empresa. Vea el informe anual de 2002 de Starbucks en <http://www.starbucks.com/aboutus/financials.asp> para obtener estados financieros completos.

Este caso fue escrito por K. Subhadra, bajo la dirección de Sanjib Dutta del ICFAI Center for Management Research (ICMR), con la intención de ser usado como tema de discusión en clase más que para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de situaciones administrativas. Este caso fue recopilado de fuentes publicadas. Copyright © 2003, ICFAI Center for Management Research (ICMR), Hyderabad, India. Además, no puede ser reproducido en ninguna forma sin el permiso por escrito del titular del copyright, el ICFAI Center for Management Research (ICMR). El titular del copyright, el ICFAI Center for Management Research (ICMR), otorga el permiso de reimpresión únicamente al editor, Prentice Hall, para la 10ª edición de los libros *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Este caso fue editado para la 10ª edición de *Administración estratégica y política de negocios* y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. El titular del copyright es el único responsable de su contenido. Cualquier otra publicación del caso (traducción, cualquier forma de medio electrónico o de otro tipo) o venta (cualquier forma de asociación) a otro editor constituye una violación de las leyes de derechos de autor, a menos que el ICFAI Center for Management Research (ICMR) haya otorgado un permiso de reimpresión adicional por escrito. Reimpreso con permiso del ICFAI Center for Management Research (ICMR), Hyderabad, India. Sitio web: www.icmrindia.org

Cuadro 1
Estado consolidado
de ganancias de
Starbucks
Corporation
(montos en
millones de
dólares, con
excepción de los
datos por acción)

	Final de año		
	29 de septiembre de 2002	30 de septiembre de 2001	1 de octubre de 2000
Ingresos netos:			
Al detalle	\$2,792,904	\$2,229,594	\$1,823,607
De especialidad	496,004	419,386	354,007
Total de ingresos netos	3,288,908	2,648,980	2,177,614
Costo de ventas y costos de ocupación relacionados	1,350,011	1,112,785	961,885
Gastos operativos de la tienda	1,121,108	875,473	704,898
Otros gastos operativos	127,178	93,326	78,445
Gastos de depreciación y amortización	205,557	163,501	130,232
Gastos generales y administrativos	202,161	151,416	110,202
Ingreso de empresas receptoras de capital	35,832	28,615	20,300
Ingreso operativo	318,725	281,094	212,252
Intereses y otros ingresos, netos	9,300	10,768	7,110
Pérdidas de inversión relacionadas con internet	—	2,940	58,792
Ganancia por venta de inversión	13,361	—	—
Utilidades antes de impuestos	341,386	288,922	160,570
Impuestos sobre la renta	126,313	107,712	66,006
Utilidades netas	\$ 215,073	\$ 181,210	\$ 94,564
Utilidades netas por acción común: básica	\$ 0.56	\$ 0.48	\$ 0.25
Utilidades netas por acción común: diluida	\$ 0.54	\$ 0.46	\$ 0.24
Acciones en circulación promedio ponderado:			
Básicas	385,575	380,566	371,191
Diluidas	397,526	394,349	385,999
Tasas (%)			
Costo de ventas (%)	41.0	42.0	44.2
Margen de ingreso operativo (%)	9.7	10.6	9.7
Margen de utilidad neta (%)	6.5	6.8	4.3

Fuente: Starbucks Corporation, "Informe anual 2002".

No obstante, los analistas consideraban que el éxito de Starbucks se debía a sus rentables operaciones nacionales. Se reportó que la mayoría de las operaciones internacionales de Starbucks operaba con pérdidas. En mayo de 2003, las operaciones japonesas de la empresa reportaron una pérdida de 3.9 millones de dólares (Japón constituía el mercado más grande fuera de Estados Unidos) y la empresa también tenía un rendimiento deficiente en Europa y Medio Oriente. Los analistas señalaron que las operaciones internacionales no se planificaron tan bien como sus negocios estadounidenses. También consideraron que el volátil ambiente de negocios internacional dificultaba a la empresa administrar con eficacia sus operaciones en otros países.

Muchos analistas pensaban que era importante que la empresa se centrara en sus operaciones internacionales. Como el mercado estadounidense se estaba saturando, Starbucks se vería obligada a buscar ingresos y crecimiento fuera de Estados Unidos.

Nota introductoria

La historia de Starbucks data de 1971, cuando Jerry Baldwin, Zev Siegl y Gordon Bowker lanzaron una tienda al detalle de café en grano llamada Starbucks para vender café de especialidad de grano en-

tero en Seattle. En 1981, el número de tiendas Starbucks había aumentado a cinco y la empresa estableció un pequeño local de tostado en Seattle. Alrededor de la misma época, Schultz, que trabajaba en Hammarplast, una empresa sueca de artículos para el hogar que vendía cafeteras, se percató de que Starbucks, una pequeña empresa de Seattle, ordenaba más cafeteras que ninguna otra compañía. Con el propósito de conocer más sobre la empresa, Schultz visitó Seattle y se impresionó tanto con la empresa y sus fundadores que se ofreció para trabajar en ella.

En 1982, Schultz se unió a Starbucks como administrador de marketing, como una participación accionaria en la empresa. Durante su primer año estudió los diversos tipos de café y la complejidad de negocio del sector. El momento decisivo llegó en 1983, cuando Schultz fue enviado a Milán, Italia, a una exposición internacional de artículos para el hogar. Allí observó que cada calle de la ciudad tenía un bar de café exprés donde las personas se reunían y pasaban el tiempo. Schultz se percató de que Starbucks podía introducir bares de café exprés en Estados Unidos. Presentó esta idea a sus socios, a los cuales no les gustó la idea de vender café exprés. Sin embargo, después de mucha persuasión por parte de Schultz, aceptaron permitirle vender café exprés en su tienda al detalle. El negocio funcionó y, en el fin de semana, ganaban más dinero por la venta de la bebida que por la venta de granos de café. A pesar de todo, los socios se negaron a incursionar en el negocio de la bebida, por lo que Schultz decidió renunciar a la empresa e iniciar la suya propia.

En abril de 1985, Schultz abrió una cafetería en Seattle llamada Il Giornale, con un capital inicial de 150,000 dólares invertidos por Jerry Baldwin y Gordon Bowker. El resto del capital se recaudó a través de colocación privada. Rápidamente se abrieron la segunda y tercera tiendas en Seattle y Vancouver, respectivamente. Durante 1987, cuando Schultz escuchó que los propietarios de Starbucks deseaban vender seis tiendas junto con una planta de tostado y el nombre de marca Starbucks, recaudó 3.8 millones de dólares a través de colocaciones privadas y la adquirió. Como Starbucks era un nombre más establecido, Schultz decidió conservarlo en lugar de Il Giornale.

Schultz expandió Starbucks a Chicago, Los Ángeles y otras ciudades importantes. Sin embargo, debido a los gastos generales crecientes, la empresa reportó una pérdida de 1.2 millones de dólares en 1990. A pesar de ello, Schultz confiaba en su plan empresarial y siguió con su derroche de expansión. Incluso contrató empleados de empresas como PepsiCo. En 1991, el número de tiendas Starbucks había aumentado a 116 y la firma se convirtió en la primera empresa de propiedad privada en ofrecer opciones sobre acciones para empleados. En 1992, Starbucks se registró en la Bolsa de Valores de Nueva York a un precio de 17 dólares por acción.

La estrategia que adoptó Starbucks fue cubrir cada región con sus nuevas tiendas. Al hacerlo, podría reducir la prisa de los clientes en una tienda e incrementar también sus ingresos a través de nuevos puntos de venta. Esta táctica ayudó a la empresa a reducir sus costos de distribución y el tiempo de espera de sus clientes en sus tiendas, con lo cual el número de éstos aumentó. Se reportó que, en promedio, un cliente visitaba las tiendas Starbucks 18 veces al mes, un número muy alto en comparación con otras tiendas estadounidenses. En 1993 había alrededor de 100 tiendas Starbucks, las cuales aumentaron a 145 en 1994.

Además de servir café, Starbucks también vendía mercancía. En 1995 comenzó a vender un CD de su famoso programa musical interno. Además, formó alianzas con diversos participantes, como Canadian Airlines, United Air Lines, Starwood Hotels y Barnes & Noble, Inc. para servir café Starbucks en sus instalaciones.

Los analistas atribuyeron el éxito de Starbucks no sólo a su expansión agresiva, sino también a su innovación de productos. La empresa introdujo nuevos productos para atraer clientes. Por ejemplo, en 1995, para satisfacer las necesidades de los jóvenes conscientes de la dieta, lanzó Frappuccino, un café helado con crema baja en grasa. En 1996, puso en el mercado helado y barras de helado a través de su subsidiaria Starbucks y Dreyer's Grand Ice Cream, Inc. En ese mismo año, también llegó a un acuerdo con PepsiCo para lanzar Frappuccino Starbucks embotellado. Debido a todas estas iniciativas, la firma ha registrado un crecimiento promedio de 20% anual desde 1991 y su comercio en tiendas ha aumentado de 6 a 8% anual.

Sin embargo, a mediados de la década de los noventa, debido a la saturación del mercado, Starbucks ya no podía depender sólo de Estados Unidos para crecer. Los analistas creían que, para mantener sus tasas de crecimiento y aumentar sus ingresos, debía incursionar en el extranjero. En 1995, la empresa formó Starbucks Coffee International, una subsidiaria de propiedad total, para emprender la expansión internacional de la empresa. En 1996 entró en Japón a través de una empresa conjunta con

Cuadro 1

Estado consolidado de ganancias de Starbucks Corporation
(montos en millones de dólares, con excepción de los datos por acción)

	Final de año		
	29 de septiembre de 2002	30 de septiembre de 2001	1 de octubre de 2000
Ingresos netos:			
Al detalle	\$2,792,904	\$2,229,594	\$1,823,607
De especialidad	496,004	419,386	354,007
Total de ingresos netos	3,288,908	2,648,980	2,177,614
Costo de ventas y costos de ocupación relacionados	1,350,011	1,112,785	961,885
Gastos operativos de la tienda	1,121,108	875,473	704,898
Otros gastos operativos	127,178	93,326	78,445
Gastos de depreciación y amortización	205,557	163,501	130,232
Gastos generales y administrativos	202,161	151,416	110,202
Ingreso de empresas receptoras de capital	35,832	28,615	20,300
Ingreso operativo	318,725	281,094	212,252
Intereses y otros ingresos, netos	9,300	10,768	7,110
Pérdidas de inversión relacionadas con internet	—	2,940	58,792
Ganancia por venta de inversión	13,361	—	—
Utilidades antes de impuestos	341,386	288,922	160,570
Impuestos sobre la renta	126,313	107,712	66,006
Utilidades netas	\$ 215,073	\$ 181,210	\$ 94,564
Utilidades netas por acción común: básica	\$ 0.56	\$ 0.48	\$ 0.25
Utilidades netas por acción común: diluida	\$ 0.54	\$ 0.46	\$ 0.24
Acciones en circulación promedio ponderado:			
Básicas	385,575	380,566	371,191
Diluidas	397,526	394,349	385,999
Tasas (%)			
Costo de ventas (%)	41.0	42.0	44.2
Margen de ingreso operativo (%)	9.7	10.6	9.7
Margen de utilidad neta (%)	6.5	6.8	4.3

Fuente: Starbucks Corporation, "Informe anual 2002".

No obstante, los analistas consideraban que el éxito de Starbucks se debía a sus rentables operaciones nacionales. Se reportó que la mayoría de las operaciones internacionales de Starbucks operaba con pérdidas. En mayo de 2003, las operaciones japonesas de la empresa reportaron una pérdida de 3.9 millones de dólares (Japón constituía el mercado más grande fuera de Estados Unidos) y la empresa también tenía un rendimiento deficiente en Europa y Medio Oriente. Los analistas señalaron que las operaciones internacionales no se planificaron tan bien como sus negocios estadounidenses. También consideraron que el volátil ambiente de negocios internacional dificultaba a la empresa administrar con eficacia sus operaciones en otros países.

Muchos analistas pensaban que era importante que la empresa se centrara en sus operaciones internacionales. Como el mercado estadounidense se estaba saturando, Starbucks se vería obligada a buscar ingresos y crecimiento fuera de Estados Unidos.

Nota introductoria

La historia de Starbucks data de 1971, cuando Jerry Baldwin, Zev Siegl y Gordon Bowker lanzaron una tienda al detalle de café en grano llamada Starbucks para vender café de especialidad de grano en-

tero en Seattle. En 1981, el número de tiendas Starbucks había aumentado a cinco y la empresa estableció un pequeño local de tostado en Seattle. Alrededor de la misma época, Schultz, que trabajaba en Hammarplast, una empresa sueca de artículos para el hogar que vendía cafeteras, se percató de que Starbucks, una pequeña empresa de Seattle, ordenaba más cafeteras que ninguna otra compañía. Con el propósito de conocer más sobre la empresa, Schultz visitó Seattle y se impresionó tanto con la empresa y sus fundadores que se ofreció para trabajar en ella.

En 1982, Schultz se unió a Starbucks como administrador de marketing, como una participación accionaria en la empresa. Durante su primer año estudió los diversos tipos de café y la complejidad de negocio del sector. El momento decisivo llegó en 1983, cuando Schultz fue enviado a Milán, Italia, a una exposición internacional de artículos para el hogar. Allí observó que cada calle de la ciudad tenía un bar de café exprés donde las personas se reunían y pasaban el tiempo. Schultz se percató de que Starbucks podía introducir bares de café exprés en Estados Unidos. Presentó esta idea a sus socios, a los cuales no les gustó la idea de vender café exprés. Sin embargo, después de mucha persuasión por parte de Schultz, aceptaron permitirle vender café exprés en su tienda al detalle. El negocio funcionó y, en el fin de semana, ganaban más dinero por la venta de la bebida que por la venta de granos de café. A pesar de todo, los socios se negaron a incursionar en el negocio de la bebida, por lo que Schultz decidió renunciar a la empresa e iniciar la suya propia.

En abril de 1985, Schultz abrió una cafetería en Seattle llamada Il Giornale, con un capital inicial de 150,000 dólares invertidos por Jerry Baldwin y Gordon Bowker. El resto del capital se recaudó a través de colocación privada. Rápidamente se abrieron la segunda y tercera tiendas en Seattle y Vancouver, respectivamente. Durante 1987, cuando Schultz escuchó que los propietarios de Starbucks deseaban vender seis tiendas junto con una planta de tostado y el nombre de marca Starbucks, recaudó 3.8 millones de dólares a través de colocaciones privadas y la adquirió. Como Starbucks era un nombre más establecido, Schultz decidió conservarlo en lugar de Il Giornale.

Schultz expandió Starbucks a Chicago, Los Ángeles y otras ciudades importantes. Sin embargo, debido a los gastos generales crecientes, la empresa reportó una pérdida de 1.2 millones de dólares en 1990. A pesar de ello, Schultz confiaba en su plan empresarial y siguió con su derroche de expansión. Incluso contrató empleados de empresas como PepsiCo. En 1991, el número de tiendas Starbucks había aumentado a 116 y la firma se convirtió en la primera empresa de propiedad privada en ofrecer opciones sobre acciones para empleados. En 1992, Starbucks se registró en la Bolsa de Valores de Nueva York a un precio de 17 dólares por acción.

La estrategia que adoptó Starbucks fue cubrir cada región con sus nuevas tiendas. Al hacerlo, podría reducir la prisa de los clientes en una tienda e incrementar también sus ingresos a través de nuevos puntos de venta. Esta táctica ayudó a la empresa a reducir sus costos de distribución y el tiempo de espera de sus clientes en sus tiendas, con lo cual el número de éstos aumentó. Se reportó que, en promedio, un cliente visitaba las tiendas Starbucks 18 veces al mes, un número muy alto en comparación con otras tiendas estadounidenses. En 1993 había alrededor de 100 tiendas Starbucks, las cuales aumentaron a 145 en 1994.

Además de servir café, Starbucks también vendía mercancía. En 1995 comenzó a vender un CD de su famoso programa musical interno. Además, formó alianzas con diversos participantes, como Canadian Airlines, United Air Lines, Starwood Hotels y Barnes & Noble, Inc. para servir café Starbucks en sus instalaciones.

Los analistas atribuyeron el éxito de Starbucks no sólo a su expansión agresiva, sino también a su innovación de productos. La empresa introdujo nuevos productos para atraer clientes. Por ejemplo, en 1995, para satisfacer las necesidades de los jóvenes conscientes de la dieta, lanzó Frappuccino, un café helado con crema baja en grasa. En 1996, puso en el mercado helado y barras de helado a través de su subsidiaria Starbucks y Dreyer's Grand Ice Cream, Inc. En ese mismo año, también llegó a un acuerdo con PepsiCo para lanzar Frappuccino Starbucks embotellado. Debido a todas estas iniciativas, la firma ha registrado un crecimiento promedio de 20% anual desde 1991 y su comercio en tiendas ha aumentado de 6 a 8% anual.

Sin embargo, a mediados de la década de los noventa, debido a la saturación del mercado, Starbucks ya no podía depender sólo de Estados Unidos para crecer. Los analistas creían que, para mantener sus tasas de crecimiento y aumentar sus ingresos, debía incursionar en el extranjero. En 1995, la empresa formó Starbucks Coffee International, una subsidiaria de propiedad total, para emprender la expansión internacional de la empresa. En 1996 entró en Japón a través de una empresa conjunta con

Cuadro 2
Presencia
internacional
de Starbucks

País	Tipo de entrada	Nombre del socio	Año
Canadá	Subsidiaria de propiedad total	Starbucks Coffee Canada	1996
Japón	Empresa conjunta	Sazaby Inc.	1996
Malasia	Licencia	Berajaya Group bhd	1998
Nueva Zelanda	Licencia	Restaurant Brands	1998
Taiwán	Empresa conjunta	President Coffee Corp.	1998
Kuwait	Licencia	Alshaya	1999
Filipinas	Licencia	Rustan's Coffee Corp.	2000
Australia	Empresa conjunta	Markus Hofer	2000
Israel	Empresa conjunta	Delek Corporation ²	2001
Austria	Licencia	Bon Appetit Group ²	2001
Suiza	Licencia	Bon Appetit Group ²	2001
Alemania	Empresa conjunta	Karstadt Qualle AG	2002
Grecia	Empresa conjunta	Marinopoulos Brothers	2002
México	Empresa conjunta	SC de México	2002
Hawai	Empresa conjunta	Café Hawaii Partners	2002
Hong Kong	Empresa conjunta	Maxim's Caterers Ltd	2000
Indonesia	Empresa conjunta	PT Mitra A diperkasa	2002
Puerto Rico	Empresa conjunta	Puerto Rico Coffee Partners LLC	2002
Líbano	Licencia	Alshaya	No disponible
España	Empresa conjunta	Grupo Vips	2002

Notas:

1. Esta lista no es exhaustiva.
2. Starbucks cerró sus operaciones en Israel y adquirió las participaciones de sus socios en Austria y Suiza en 2003.

Fuente: recopilado que diversos artículos periodísticos.

Sazaby Inc. (un conocido salón de té japonés y tienda de artículos para interiores) y con el paso de los años se expandió en el sureste asiático, Europa y Medio Oriente. En marzo de 2003, Starbucks contaba con 1532 tiendas fuera de Estados Unidos (23% del total). Vea el **cuadro 2** para conocer la presencia internacional de Starbucks.

Estrategias de expansión internacional

Starbucks decidió entrar primero en los mercados de Asia y la Cuenca del Pacífico.² El consumismo creciente en los países de Asia y el Pacífico y la afección entre la generación de jóvenes de imitar los estilos de vida occidentales hicieron de estos países mercados atractivos para Starbucks.

Starbucks decidió entrar en los mercados internacionales mediante una triple estrategia: empresas conjuntas, licencias y subsidiarias de propiedad total (vea el **cuadro 3** para conocer los modos de entrada a mercados internacionales). Antes de ingresar en un mercado extranjero, Starbucks se concentraba en estudiar las condiciones del mismo para sus productos en el país. Después, elegía al socio local para su negocio. Al principio, realizaba una prueba de mercado con algunas tiendas que estaban abiertas en lugares de moda, a la vez que los experimentados administradores de la empresa provenientes de Seattle dirigían las operaciones.

Después de realizar pruebas de mercado exitosas, los socios locales (jefes de elaboración) recibían capacitación durante 13 semanas en Seattle. Starbucks no comprometió sus principios básicos, sino que estableció líneas de bebidas de café similares y la regla de *no fumar* en todas sus tiendas alrededor del mundo.

Cuando integró una empresa conjunta con Sazaby Inc. para abrir sus tiendas en Japón, los analistas consideraron que la empresa tenía pocas probabilidades de éxito. Incluso aconsejaron a Starbucks

Cuadro 3

Modos de entrada en mercados internacionales

Existen seis formas de entrar en un mercado extranjero: a través de la exportación, proyectos llave en mano, licencia, franquicia, empresa conjunta con una firma del país anfitrión y estableciendo una subsidiaria de propiedad total en éste. Cada modo de entrada tiene ventajas y desventajas. El método que una empresa elija depende de diversos factores, incluyendo la naturaleza del producto o servicio en particular y las condiciones para la penetración en el mercado del país meta.

Exportación

La mayoría de las empresas comienzan su expansión global a través de exportaciones para después cambiar a otro modo. En la década de los noventa, el volumen de las exportaciones en la economía mundial aumentó significativamente debido a la disminución de las barreras comerciales. No obstante, la exportación aún es un reto importante para las pequeñas empresas. Las firmas que hacen planes para exportar deben identificar las oportunidades de mercados extranjeros, familiarizarse con la mecánica de las exportaciones y aprender a manejar el riesgo de divisas.

Proyectos llave en mano

Cuando se concreta un proyecto llave en mano, el contratista maneja cada aspecto de la operación para un cliente extranjero, incluyendo la capacitación del personal operativo. Al término del contrato, al cliente extranjero se le entrega la "llave" de la planta que está lista para operar. Estos proyectos son comunes en las industrias química, farmacéutica y de refinación del petróleo.

Licencia

La licencia es un acuerdo en el que una empresa (licenciante) otorga los derechos de uso de propiedad intangible, como patentes, inventos, fórmulas, procesos, diseños, derechos de reproducción y marcas registradas a otra empresa (licenciataria) por un periodo específico. El licenciante recibe una regalía del licenciataria. Por ejemplo, a principios de la década de los sesenta, Xerox otorgó la licencia de su conocimiento xerográfico patentado a Fuji-Xerox. Esta licencia se estableció inicialmente por diez años, pero se prolongó en varias ocasiones. A cambio, Fuji-Xerox pagó a Xerox una regalía equivalente a 5% de su ingreso por ventas netas.

Franquicia

La franquicia es similar a la licencia con la excepción de que requiere compromisos de largo plazo. Cuando se lleva a cabo un convenio de franquicia, el franquiciante no sólo vende propiedad intangible al franquiciataria, sino que también insiste en que éste se apegue a las reglas de la empresa. En algunos casos, también lo ayuda a dirigir la empresa. El franquiciante recibe una regalía que corresponde generalmente a un porcentaje de los ingresos del franquiciataria. Por lo general, las empresas de servicio eligen la franquicia. Por ejemplo, McDonald's lleva a cabo su expansión en el extranjero a través de este enfoque. McDonald's establece reglas estrictas para que los franquiciatarios operen sus restaurantes. Las reglas también involucran los métodos de cocina, las políticas de dotación de personal, así como el diseño y la ubicación de los restaurantes. McDonald's también organiza la cadena de suministro y proporciona capacitación administrativa y ayuda financiera a los franquiciatarios.

Empresas conjuntas

En contraste con los acuerdos de licencia y franquicia, las empresas conjuntas permiten a las firmas involucradas tener una participación y desempeñar un papel en la administración de la operación extranjera. Las empresas conjuntas requieren inversión y capacitación, asistencia administrativa y transferencia de tecnología de manera más directa. Además, pueden ser sociedades de capital y de no capital. Las primeras son acuerdos contractuales entre socios iguales. En las segundas, el socio del país anfitrión posee una mayor participación. En algunos países, una empresa conjunta es la única manera en que una empresa extranjera puede establecer operaciones.

Cuadro 3
(continuación)

Subsidiarias de propiedad total

En una subsidiaria de propiedad total, la empresa posee todas las acciones de la subsidiaria. Cuando eligen este modo de entrada, las firmas pueden establecerse en un país extranjero en dos formas: se pone en marcha nuevas operaciones en el país extranjero o se adquiere una empresa local para promover sus productos a través de ella. A continuación se presentan las ventajas y desventajas de los diversos modos de entrada.

Exportación

Ventaja:

Capacidad para aprovechar las economías de ubicación y la curva de experiencia

Desventajas:

Altos costos de transporte
Barreras comerciales
Problemas con representantes de marketing locales

Contratos llave en mano

Ventajas:

Capacidad para obtener rendimientos de destrezas de tecnología de procesos en países donde se limita la inversión extranjera directa
Creación de competidores eficientes

Desventaja:

Falta de presencia de mercado a largo plazo

Licencia

Ventaja:

Bajos costos de desarrollo y riesgos

Desventajas:

Falta de control sobre la tecnología
Incapacidad para aprovechar las economías de ubicación y de la curva de experiencia
Incapacidad para participar en la coordinación estratégica global

Empresas conjuntas

Ventajas:

Acceso al conocimiento del socio local
Participación de los costos de desarrollo y riesgos
Políticamente aceptable

Desventajas:

Falta de control sobre la tecnología
Incapacidad para participar en la coordinación estratégica global
Incapacidad para aprovechar las economías de ubicación y experiencia

Subsidiarias de propiedad total

Ventajas:

Protección de la tecnología
Capacidad para participar en la coordinación estratégica global

Desventajas:

Capacidad para aprovechar las economías de ubicación y experiencia
Altos costos y riesgos

de que abandonara sus principios, como su regla de *no fumar*, y se cerciorara de que el tamaño de las tiendas no fuera mayor de 46 metros cuadrados debido a las altas rentas en Japón. No obstante, Starbucks se apegó a su principio de *no fumar*, lo cual atrajo a mujeres japonesas jóvenes a sus tiendas, y el tamaño de éstas se mantuvo entre 110 y 140 metros cuadrados, similar al de las tiendas de Estados Unidos. Luego de demostrar a los analistas que estaban equivocados, Starbucks alcanzó el éxito y, en el primer año, abrió más de 100 tiendas en Japón.

Según las fuentes de Starbucks, escuchar a su socio local también ayudó. La empresa aprovechó el conocimiento de su socio local Sazaby sobre los hábitos japoneses de beber café e introdujo nuevos productos como Green Tea Frappuccino, que adquirió gran popularidad.

Starbucks tuvo éxito al atraer a una multitud de jóvenes en todos sus mercados asiáticos, ya que estaban ansiosos por imitar la cultura estadounidense. La empresa incluso se adaptó a la cultura local para ganar la aceptación del mercado. Por ejemplo, ofrecía empanadas de curry y bollos de carne en mercados asiáticos, ya que sus habitantes prefieren generalmente comer algo cuando beben café.

Los analistas pensaban que la fuerte cultura de beber café en Europa planteaba tanto retos como oportunidades para Starbucks. La empresa enfrentaría una fuerte competencia de los cafés al aire libre de Francia, los cafés de Viena y los bares exprés de Italia que han desarrollado una fuerte cultura de beber café en todo el continente, ofreciendo a los europeos algunos de los mejores cafés del mundo. No obstante, los ejecutivos de Starbucks sabían que Europa acostumbraba a preparar excelentes cafés, aunque para finales de la década de los noventa, el sabor se había alterado. En 1998, Starbucks abrió su primera tienda en Inglaterra y pronto expandió su presencia a Suiza, Alemania y Grecia.

Se pensaba en general que aunque las personas de mayor edad siguieran frecuentando los cafés existentes, los jóvenes serían atraídos por Starbucks. Helmut Spudich, editor de *Der Standard* (un periódico con sede en Viena) afirma que “los cafés de Viena son agradables, pero antiguos. Starbucks es considerada moderna”.³ Otro factor importante que podría conducir al éxito de Starbucks en Europa era su ambiente y la condición de *no fumar*, a diferencia de los cafés europeos tradicionales. El modo de operación de autoservicio también atraía a una multitud de jóvenes, ya que se observó que a éstos les disgustaba esperar que el mesero llegara y tomara las órdenes. Según fuentes de Starbucks, la empresa tenía éxito porque no sólo vendía café, sino también una experiencia que era exclusiva de sus tiendas. Maslen, presidente de Starbucks International, dijo: “el café es bueno, pero sólo es el medio. El romance del café, la ocasión, la comunidad, es lo que Starbucks vende”.⁴ En el Medio Oriente, la empresa decidió otorgar licencias (excepto en Israel, donde tenía una empresa conjunta). Como muestra de respeto de la cultura del Medio Oriente, las tiendas Starbucks ofrecían secciones separadas para mujeres.

En septiembre 2002, Starbucks anunció que para 2005 aumentaría el número de tiendas internacionales a 10,000. Sin embargo, los analistas señalaron que a Starbucks le sería difícil obtener beneficios en mercados internacionales y pronto demostraron estar en lo correcto.

Problemas en los mercados internacionales

Desde principios de la década de 2000, Starbucks enfrentó muchos problemas en sus operaciones internacionales (vea el **cuadro 4** para conocer los tipos de riesgos en los negocios internacionales). El ambiente político volátil del Medio Oriente generó serios problemas a la empresa. En julio de 2002, estudiantes árabes hicieron un llamado a boicotear los productos y servicios estadounidenses debido a la supuesta relación cercana entre Estados Unidos en Israel. El boicot estaba dirigido contra firmas estadounidenses, entre ellas Starbucks, Burger King, Coca-Cola y Estée Lauder. Starbucks encabezaba la lista de empresas objeto del boicot debido a la supuesta cercanía de Schultz con la comunidad judía.⁵

El problema se agravó cuando se reportó que, en una de sus conferencias a estudiantes de la Universidad de Washington, Schultz dijo: “una de mis misiones es hacerlos tomar conciencia; no deben ser insensibles a lo que sucede en el mundo. Yo viajo mucho y una de las cosas que veo es el aumento del antisemitismo en Europa, especialmente en Francia e Inglaterra”.⁶ Su discurso a los judíos-americanos empeoró las cosas. Schultz dijo que “lo que sucede en el Medio Oriente no ocurre en una parte aislada del mundo. El aumento del antisemitismo se ha mantenido en un punto alto desde la década de los

Cuadro 4

Tipos de riesgo en los mercados internacionales

Generalmente, una empresa que opera a nivel internacional está expuesta a diferentes tipos de riesgo. Éstos se pueden clasificar en riesgos ambientales, financieros, organizacionales o estratégicos.

Riesgo estratégico

Las CMN enfrentan una serie diferente de riesgos y no todos pueden evaluarse cuantitativamente. Michael Porter define cinco fuerzas que ejercen efecto en la competitividad de una empresa: amenaza de sustitutos, amenaza de nuevos participantes en la industria, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes e intensidad de la competencia en la industria. Las decisiones estratégicas de una empresa para responder a estas cinco fuerzas son una fuente de riesgo.

Riesgo operativo

El riesgo operativo surge de factores internos de la empresa, como mal funcionamiento de la maquinaria, conflicto industrial, fallas de suministro y distribución, exceso o escasez de inventario, etc. Ocasiona retraso de las operaciones diarias de la empresa. La reducción de costos, para eliminar el desperdicio, y la disminución de las discrepancias y el plazo de entrega, para mejorar los procesos, son importantes para lograr la eficiencia global. Cuanto mayor sea el número de partes y procesos que participan en la producción, mayor será el riesgo de no lograr la calidad deseada ni los estándares de productividad.

Riesgo político

El riesgo político se refiere a las acciones políticas que producen un efecto negativo en el valor de la empresa. El proceso de establecer una relación de causa y efecto entre los factores políticos y el ingreso empresarial se denomina *análisis de riesgo político*, el cual no se limita a los países en desarrollo. Existe incluso en las economías altamente industrializadas. Aunque los riesgos macropolíticos como las acciones de guerra y antiglobalización afectan el valor de todas las empresas del país, los riesgos micropolíticos, como la regulación de ciertas industrias, repercuten de manera negativa en el valor de una empresa o empresas de esa industria.

Riesgo nacional

El riesgo nacional es un concepto más amplio que abarca las condiciones económicas, las políticas gubernamentales, las condiciones políticas y los factores de seguridad. El reto del análisis de riesgo nacional está en la suma de los factores de riesgo.

Riesgo tecnológico

Riesgo tecnológico significa la probabilidad de que existan efectos negativos en la empresa debido a factores como la obsolescencia de la tecnología utilizada, costos de desarrollo de nueva tecnología, falla de una nueva tecnología y asuntos de seguridad de las transacciones electrónicas.

Riesgo ambiental

El riesgo ambiental ocurre en dos formas. La empresa puede provocar la ira de los reguladores porque contaminó el ambiente o puede haber una fuerte protesta pública en caso de daño ambiental ocasionado por ella. La administración del riesgo ambiental podría no proporcionar ganancias a corto plazo como lo hace la administración del riesgo financiero, pero, a largo plazo, se puede convertir ciertamente en una fuente de ventaja competitiva y mejorar también la imagen corporativa.

treinta. Los palestinos no están haciendo su trabajo, no están deteniendo el terrorismo".⁷ Estos comentarios generaron protestas airadas en los países árabes y grupos propalestinos a través del Medio Oriente y Europa. Los analistas consideraron que los comentarios de Schultz fortalecieron la creencia de que actuaba como vocero israelí.

Starbucks se desligó de los comentarios de Schultz, pues sostuvo que éstos representaban sus creencias personales y no las de la empresa. Schultz también negó los argumentos de que era antipalestino e hizo una declaración personal: "mi postura ha sido siempre en favor de la paz y que los dos países coexistan pacíficamente".⁸ Además de estos incidentes, la declaración estadounidense de guerra contra Irak a principios de 2003 empeoró las cosas para la empresa. Debido a las crecientes amenazas a la seguridad, Starbucks cerró sus seis tiendas en Israel.

Starbucks también enfrentó las críticas de organizaciones no gubernamentales (ONG) que urgían a la empresa a adquirir granos de café certificados, esto es, con garantía de que se cultivaran y comercializaran bajo ciertas condiciones económicas y sociales. Además, Starbucks afrontó problemas debido a la recesión económica de países como Suiza, Alemania y Japón a principios de la década de 2000, donde experimentó disminución de sus ventas e ingresos.

La empresa enfrentó una fuerte competencia, altos costos de desarrollo empresarial y resistencia de los clientes en los mercados internacionales. Sobre todo en Europa, se reportó que Starbucks debió batallar contra una competencia intensa de participantes locales bien establecidos que ofrecían café de especialidad a precios más bajos que ella. Por ejemplo, en Inglaterra, un café con leche grande Starbucks se vendía en 2.93 dólares y una bebida similar estaba disponible a 2.12 dólares en un café local.

Para finales de la década de los noventa, Starbucks se percató de que el comercio en las tiendas en Japón, su mayor mercado extranjero, estaba disminuyendo. Se observó que durante un periodo los clientes eligieron otras tiendas porque no les gustaba el sabor del café de Starbucks. Un cliente comentó: "nunca voy a Starbucks si puedo evitarlo. El café sabe artificial".⁹ Las ventas de Starbucks en Japón disminuyeron alrededor de 17% en 2000. Con el fin de aumentar sus ventas, Starbucks introdujo alimentos, como rollos de arroz y salmón y bizcochos de durazno, aunque no logró la aceptación del mercado.

Los analistas observaron que Starbucks no obtenía suficientes ingresos de sus operaciones internacionales debido a sus empresas conjuntas y complejos acuerdos de licencia. Aunque la firma invirtió enormes montos para impartir capacitación a los empleados y promover sus productos, obtuvo sólo una participación porcentual del total de beneficios y regalías. También consideraron que la empresa no tenía ningún control sobre los costos operativos.

Además de sus problemas en los mercados internacionales, Starbucks experimentó problemas operativos debido a la falta de una fuerza laboral capacitada y de inmuebles adecuados para sus tiendas. Maslen, al comentar las dificultades operativas que enfrentaba Starbucks, expresó: "si pudiéramos capacitar al personal y encontrar los bienes raíces óptimos, la expansión podría ocurrir casi mañana mismo. Hay demanda".¹⁰

Perspectivas de futuro

Con el propósito de tener un mejor control de los costos operativos, Starbucks decidió recurrir a nuevos proveedores de artículos, como tarros. Se reportó que la empresa pensaba subcontratar tarros de proveedores japoneses de bajo costo en vez de importarlos desde Estados Unidos y que tenía planes de subcontratar sus artículos de papel (como platos y tazas) en el sureste asiático.

También anunció que disminuiría su ritmo de expansión, esto es, que abriría alrededor de 80 tiendas en 2003 (en comparación con las 115 inauguradas en 2002). Las fuentes de la empresa también revelaron que Starbucks cerraría sus negocios poco rentables. Sin embargo, los analistas señalaron que cerrar las tiendas poco rentables y adoptar una reducción de costos aumentaría la rentabilidad sólo a corto plazo y no estimularía el crecimiento futuro.

Los expertos hacían hincapié en que Starbucks debía replantear su estrategia de entrada en mercados internacionales y centrarse en el precio. También opinaban que como la empresa estaba relativamente libre de deudas y tenía alrededor de 300 millones de dólares en flujos de efectivo libres, debía ser capaz de reconstruir sus operaciones extranjeras.

No obstante, le advirtieron de los riesgos externos como consecuencia de los ambientes político y empresarial inestables en todo el mundo. Pensaban que debido a las tensiones crecientes entre Estados Unidos y el resto del mundo, el ambiente empresarial incrementaría cada vez más su nivel de volatilidad, sobre todo en el Medio Oriente y el sureste asiático. En reconocimiento de los riesgos existentes en los mercados internacionales, Schultz comentó: “no estamos dando por sentado nuestro éxito. También entendemos que la carga de la prueba nos corresponde a veces a nosotros dado que se escribe mucho y existe más sensibilidad que nunca antes hacia Estados Unidos y las empresas estadounidenses. Éste es el principio del crecimiento y desarrollo de la empresa a nivel internacional. Evidentemente existe un enorme mundo para la expansión de Starbucks”.¹¹

Sólo el tiempo dirá si Starbucks podrá fraguar su éxito en los mercados internacionales.

Notas bibliográficas

1. Starbucks fue la primera organización de Estados Unidos en ofrecer opciones sobre acciones y cobertura de atención médica a empleados de tiempo parcial.
2. Los mercados de Asia y la Cuenca del Pacífico son Japón, Filipinas, Indonesia, Tailandia, Taiwán, Malasia, Singapur, China, Corea del Sur, Corea del Norte, Nueva Zelanda, Australia, Vietnam, Camboya y Papúa Nueva Guinea.
3. S. Holmes, D. Bennett, K. Carlisle y C. Dawson, “Planet Starbucks” en *Business Week* (9 de septiembre de 2003).
4. “Starbucks Jolts Europe’s Coffee Houses”, en *Seattle Times* (19 de mayo de 2002).
5. En 1998, Schultz fue honrado con el Premio Tributo al 50º aniversario Israelí otorgado por el Fondo de Jerusalén de Aish Ha-Torah (un grupo proisraelí).
6. W. McDougall, *Starbucks: The Cup That Cheers*, www.zmag.org/content/Mideast/99110687698 (11 de julio de 2002).
7. *Ibid.*
8. *Ibid.*
9. S. Holmes, M. I. Kunii, J. Ewing y K. Capell, “For Starbucks, There’s No Place Like Home”, en *Business Week* (9 de junio de 2003).
10. “Starbucks Jolts Europe’s Coffee Houses”, en *Seattle Times* (19 de mayo de 2002).
11. H. Jung, *Starbucks Backlash: The Java Giant’s Expansion Brews Dissent Overseas*, www.globalexchange.org/campaigns/fairtrade/coffee/673.html. (16 de abril de 2003).

Referencias y lecturas adicionales

- J. Reese, “Starbucks”, en *Fortune* (9 de diciembre de 1996).
- L. Ioannau, “King Bean”, en *Fortune* (5 de mayo de 1998).
- “Perky People”, en *The Economist* (28 de mayo de 1998).
- Stone, “Starbucks: The Jolt Is Still There—and Not Just from Java”, en *Business Week* (6 de abril de 1999).
- N. Schwartz, “Still Perking After All These Years”, en *Fortune* (24 de mayo de 1999).
- M. Gimein, “Behind Starbucks’ New Venture: Beans, Beatniks, and Brooze”, en *Fortune* (15 de mayo de 2000).
- D. Yang Jones, “An American (Coffee) in Paris—and Rome”, en www.ups.edu (19 de febrero de 2001).
- S. Holmes, “Starbucks: Keeping The Brew Hot”, en *Business Week* (6 de agosto de 2001).
- “Coffee with Your Tea?”, en *The Economist* (4 de octubre de 2001).
- S. Erlanger, “Starbucks Proves a Hit in Vienna, Even with Smoking Banned”, en www.naplesnews.com (1 de junio de 2002).
- “Israel to Back out of Starbucks Venture As Arab Boycotts Rage On”, en www.inminds.co.uk (11 de Julio de 2002).
- C. Dawson y S. Holmes, “Is Japan Losing Its Taste for Latte Already?”, en *BusinessWeek* (9 de diciembre de 2002).
- C. Daniels, “Mr. Coffee”, en *Fortune* (30 de marzo de 2003).
- P. Patsuris, “Can Starbucks Get it Wholesale?”, en *Forbes* (25 de abril de 2003).
- www.starbucks.com
- www.starbucks.co.jp
- www.hoovers.com
- www.businesswire.com
- www.seattletimes.com