CASO EMPRESARIAL

STARBUCKS Y SU ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

Programa: Gerencia de Negocios Internacionales – Séptimo semestre

El presente caso ha sido diseñado para estudiantes universitarios del programa de Gerencia de Negocios Internacionales. Su propósito es analizar los procesos de internacionalización empresarial, las modalidades de entrada a mercados extranjeros y la toma de decisiones estratégicas en contextos globales.

Los estudiantes deberán leer el caso, identificar problemáticas estratégicas y socializar sus conclusiones en equipos de trabajo.

CASO DE ESTUDIO

Expansión Internacional de Starbucks

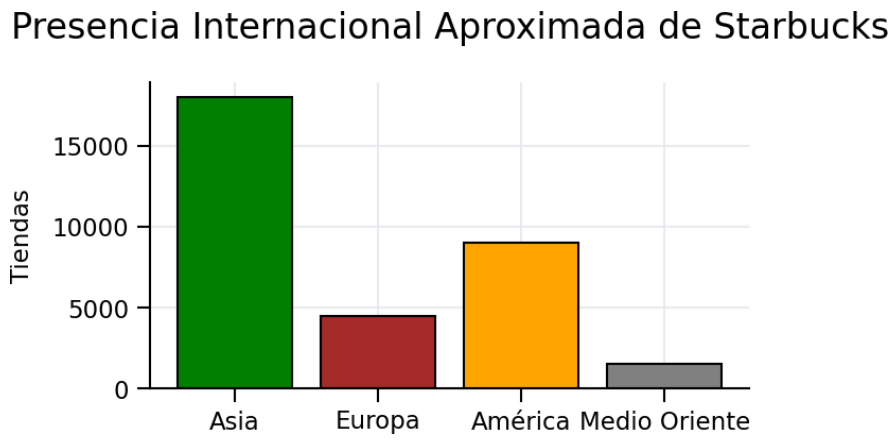


Gráfico 1. Expansión aproximada de Starbucks por regiones internacionales.

En 1971 nació Starbucks en Seattle, Estados Unidos, como una pequeña tienda dedicada a la comercialización de café premium. En sus primeros años, la empresa tenía un enfoque local y estaba dirigida principalmente a consumidores interesados en productos de alta calidad. Sin embargo, con el tiempo, Starbucks comenzó a desarrollar un concepto diferente: no solo vender café, sino crear una experiencia de consumo.

La compañía transformó sus tiendas en espacios de encuentro social, trabajo y entretenimiento. Esta propuesta permitió que la marca creciera rápidamente en el mercado estadounidense.

Durante la década de los noventa, Starbucks inició un ambicioso proceso de expansión internacional. Los directivos identificaron que el mercado norteamericano comenzaba a saturarse y consideraron que existía una gran oportunidad en países con crecimiento económico y urbanización acelerada.

No obstante, ingresar a mercados internacionales implicaba enfrentar múltiples desafíos:

- Diferencias culturales.
- Costumbres de consumo diferentes.
- Regulaciones gubernamentales.

• Competencia local consolidada.
• Riesgos financieros.
• Idiomas y hábitos sociales distintos.

Las directivas de Starbucks debían decidir qué estrategia internacional implementar para lograr crecimiento sin perder identidad de marca.

En algunos países, Starbucks decidió ingresar mediante franquicias. Este modelo permitía expandirse rápidamente utilizando inversionistas locales que conocían el mercado. Gracias a este sistema, la empresa reducía costos de operación y riesgos financieros.

Sin embargo, este modelo también generaba preocupaciones relacionadas con el control de calidad, la estandarización de procesos y la experiencia del cliente.

En otros mercados, Starbucks implementó licencias internacionales, especialmente en aeropuertos, universidades, centros comerciales y grandes cadenas de retail. Esto permitía extender el alcance de la marca sin administrar directamente todos los puntos de venta.

A pesar de estas estrategias, uno de los mayores retos surgió cuando Starbucks decidió ingresar a China.

En ese momento, muchos analistas consideraban que el proyecto podría fracasar debido a que la cultura china tenía una fuerte tradición asociada al consumo de té y no de café. Además, las dinámicas de consumo eran muy diferentes a las de Estados Unidos.

Los consumidores chinos valoraban los espacios familiares y grupales, mientras que en Estados Unidos el consumo estaba más relacionado con experiencias individuales y rapidez en el servicio.

Frente a este panorama, Starbucks decidió utilizar una modalidad de entrada basada en Joint Ventures, formando alianzas estratégicas con empresas locales. Los socios chinos aportaban conocimiento cultural, relaciones comerciales, experiencia administrativa y apoyo para enfrentar regulaciones gubernamentales.

Gracias a estas alianzas, Starbucks logró comprender mejor el comportamiento del consumidor chino.

La empresa tomó varias decisiones importantes:

• Incorporar bebidas con sabores locales.
• Adaptar el diseño de las tiendas para reuniones grupales.
• Implementar campañas de marketing ajustadas a la cultura asiática.
• Fortalecer herramientas digitales y aplicaciones móviles.
• Realizar alianzas tecnológicas con plataformas locales.

No obstante, Starbucks decidió mantener ciertos elementos estandarizados alrededor del mundo:

• Su logotipo.
• La experiencia general de marca.
• Los estándares de servicio.
• La calidad del producto.
• La identidad corporativa.

Esta combinación entre adaptación local y coordinación global convirtió a Starbucks en un ejemplo de empresa transnacional.

A medida que la compañía continuó expandiéndose, comenzaron a surgir nuevos desafíos internacionales.

En muchos mercados aparecieron cafeterías locales que ofrecían productos más económicos y culturalmente cercanos a los consumidores. Al mismo tiempo, los clientes comenzaron a exigir:

- Productos más sostenibles.
- Menor impacto ambiental.
- Procesos éticos de producción.
- Personalización del servicio.
- Experiencias digitales más rápidas.

Además, factores económicos globales como la inflación y el aumento de costos operativos afectaron la rentabilidad de la empresa.

Actualmente, Starbucks se encuentra evaluando nuevas decisiones estratégicas para fortalecer su competitividad internacional.

La alta dirección debate tres posibles alternativas:

Alternativa 1: Expandir aún más el sistema de franquicias para ingresar rápidamente a nuevos mercados y reducir inversión.

Alternativa 2: Fortalecer Joint Ventures y alianzas estratégicas en mercados emergentes para aumentar capacidad de adaptación cultural.

Alternativa 3: Incrementar la estandarización global de procesos y operaciones con el objetivo de reducir costos y mantener una identidad corporativa homogénea.

Cada alternativa presenta ventajas y riesgos.

Los directivos deben analizar qué estrategia permitirá fortalecer la competitividad internacional sin afectar la experiencia del consumidor ni el posicionamiento global de la marca.

Las decisiones tomadas podrían impactar:

- Rentabilidad global.
- Relación con consumidores locales.
- Imagen corporativa.
- Participación de mercado.
- Innovación.
- Nivel de adaptación cultural.

La empresa sabe que competir internacionalmente no significa únicamente vender productos en otros países, sino comprender consumidores, culturas, tendencias y dinámicas económicas globales.

Modalidades de Entrada Internacional

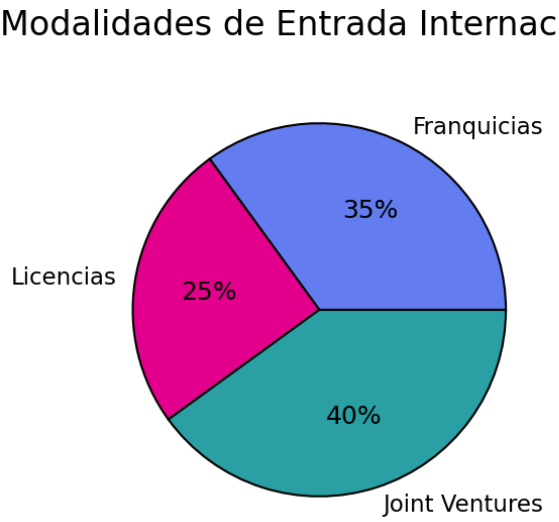


Gráfico 2. Participación aproximada de modalidades de entrada internacional utilizadas por Starbucks

ACTIVIDADES PARA SOCIALIZACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Qué tipo de estrategia internacional identifica en Starbucks: multinacional, global o transnacional? Justifique su respuesta.
2. ¿Por qué Starbucks decidió utilizar Joint Ventures en China?
3. ¿Qué ventajas competitivas obtuvo la empresa gracias a la adaptación cultural?
4. ¿Cuáles son los principales riesgos de utilizar franquicias y licencias internacionales?
5. Identifique cinco factores críticos de éxito presentes en el caso.
6. ¿Qué impactos pueden generar las nuevas tendencias de sostenibilidad y digitalización sobre Starbucks?
7. ¿Qué modalidad de entrada recomendaría para mercados emergentes y por qué?
8. ¿Qué alternativa estratégica debería elegir Starbucks actualmente? Sustente su respuesta
9. ¿Cuál considera que es la modalidad más adecuada para una empresa colombiana que desea ingresar a mercados asiáticos y por qué?

Complete el análisis:

Modalidad	**¿Cómo la usó Starbucks?**	**Ventajas**	**Riesgos**
Franquicias			
Licencias			
Joint Ventures			