Universidad de San Andrés

Departamento Académico de Administración

Trabajo de Graduación para Contador Público y Licenciatura en Administración de Empresas

Caso Starbucks Coffee Company

Desembarco “glocal” en Argentina

Autor: Melanie Giselle Mollo

Legajo: 21146

Mentor: María Fernanda Tamborini

Victoria, 4 de Agosto de 2014

_____

Firma del Mentor

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa.”

Mahatma Gandhi

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Agradecimientos

Gracias a mi mentora, María Fernanda Tamborini, por su confianza, tiempo y conocimientos.

A Jan y Constanza por su tiempo, consejos y contribuciones.

A todas aquellas personas que estuvieron ahí para escucharme: Florencia, Karina y mis amigos.

A Mauricio por estar conmigo siempre.

Y a mis padres y hermanas por creer y confiar en mi siempre…

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Resumen ejecutivo

Este trabajo de investigación trata sobre *Starbucks Coffee Company*, que es una cadena internacional de cafeterías que compra y tuesta granos de café de alta calidad para luego venderlos en la forma de bebidas. Éstas pueden ser calientes o frías, pero siempre elaboradas al estilo del café *espresso* italiano. En la actualidad, la firma opera en América del Norte, Asia Pacífico, Europa, Oriente Medio, África y América Latina. Fue fundada en 1971 en la ciudad de Seattle, USA. La compañía posee más de 19.767 tiendas en 62 países, y en el ejercicio finalizado en septiembre de 2013 registró ingresos de 14,892.2 millones de dólares.

El objetivo del trabajo fue analizar la estrategia utilizada por la compañía en su desembarco en Argentina, identificando aquellos aspectos de la cultura local que consideró para el ingreso al mismo. La firma comenzó a operar en el país en Mayo del año 2008 con la apertura de la primera cafetería de venta minorista situada en el centro comercial Alto Palermo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El desembarco fue de la mano de la compañía mexicana Alsea, el mayor operador de restaurantes y cafeterías de América Latina, a través de una *Joint Venture*. Actualmente, la firma posee 72 tiendas en el país.

El marco teórico se encuentra dividido en tres partes. En la primera de ellas se desarrolló el concepto de internacionalización y se definieron algunas de las distintas estrategias que puede utilizar una compañía cuando decide internacionalizarse. La segunda parte describe las diversas estrategias de adaptación en los mercados externos que puede elegir la empresa. Finalmente la tercera parte se enfocó en el análisis de la estrategia comercial, utilizando los conceptos de propuesta de valor de Abell (1980) y de la estrategia en sí misma de Porter (1987).

Se realizaron entrevistas con personalidades que se considera que son referentes en la industria y protagonistas del mercado. Se entrevistaron al ex CEO de Starbucks Coffee Company Argentina, a la Jefa de Marketing actual de la firma, al Presidente de The Coffee Store, al ex Brand Manager de Havanna y a tres gerentes de tienda. Las siete

Universidad de San Andrés

entrevistas pudieron brindar la información necesaria para la realización del análisis principal del trabajo.

En el **primer capitulo** del trabajo se encuentra compuesto por una breve reseña histórica de la compañía y la estrategia utilizada a nivel global. Además, se analizaron tres experiencias de la firma en los mercados de Brasil, India y China. El objetivo fue mostrar y describir exhaustivamente el patrón de internacionalización "glocal" realizado por la compañía alrededor del mundo. Se pudo observar que la firma en estos tres mercados estudiados, logró adaptarse a las preferencias culturales de los mismos cambiando algunos aspectos de su estrategia global.

A continuación, en el **segundo capítulo** se analizó con mayor profundidad el desembarco de Starbucks en Argentina. Para ello se identificó la estrategia de internacionalización utilizada y la estrategia de adaptación en el país. De esta forma, se evaluaron aquellos aspectos que la compañía consideró para adaptarse y las dificultades con las que se fue encontrando a lo largo de su operación.

Con el objetivo de describir los cambios realizados por la firma en el ingreso al país, la presente investigación utilizó el modelo de las 4 "P" del Marketing Mix de McCarthy (2001), dado que se considera que dicho modelo conjuga todas las actividades de una empresa en relación al producto o servicio que ofrece. De esta forma, analizando cada variable del modelo se pudieron señalar varias características del mercado local que la empresa analizó para adaptarse al mismo. Además, se observaron las dificultades con las que se enfrentó a lo largo de su operación en el país y debido a estas, los cambios que tuvo que realizar para poder continuar operando en el mercado argentino.

Por último, en el **tercer capítulo**, se encuentran expuestas las conclusiones generales del trabajo. En resumen, se pudo concluir que Starbucks es una compañía que analizó la cultura, los hábitos y las tradiciones en Argentina, cambiando algunos aspectos de su plan de acción, sin por esto perder su propia esencia como marca, su propuesta de valor central y su estrategia de negocios a nivel global.

Palabras clave: **café – Starbucks – "glocalización" – internacionalización**

Índice General

RESUMEN EJECUTIVO **4**

PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN **7**

1. PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN DE ESTUDIO **7**
1.1 PROBLEMÁTICA 7
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DE ESTUDIO 10

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN **13**
2.1 PREGUNTA GENERAL 13
2.2 SUB-PREGUNTAS 13

3. OBJETIVOS **13**
3.1 OBJETIVO GENERAL 13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 13

4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA **14**
4.1 TIPO DE ESTUDIO 14
4.2 ESTUDIO DE CASO ÚNICO 14
4.3 EL POR QUÉ DE *STARBUCKS COFFEE COMPANY* 16
4.4 RECOLECCIÓN DE LOS DATOS 17

5. MARCO TEÓRICO **18**
La internacionalización de la empresa *18*
Estrategias en los mercados externos *22*
Estrategia Comercial *23*

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN A *STARBUCKS COFFEE COMPANY* **26**
1.1 RESEÑA HISTÓRICA 26
1.2 ESTRATEGIA GLOBAL 29
1.2.1 Misión y principios *29*
1.2.2 Estrategia de la marca *31*
1.3 EXPERIENCIAS DE "GLOCALIZACIÓN" *EN OTROS PAÍSES* 34
1.3.1 Starbucks en Brasil *36*
1.3.2 Starbucks en China *38*
1.3.3 Starbucks en India *40*

CAPÍTULO 2: DESEMBARCO DE STARBUCKS EN ARGENTINA **43**
2.1 INTRODUCCIÓN 43
2.2 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA 45
2.2.1 Análisis del sector *45*
2.2.2 Elección de la estrategia de internacionalización *48*
2.3 ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN EN LOS MERCADOS EXTERNOS 51
2.3.1 Las 4 "P" del Marketing Mix *54*
2.4 ESTRATEGIA COMERCIAL EN EL PAÍS 66
2.5 IMPACTO EN EL MERCADO 68
2.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 71

CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES GENERALES **72**

ANEXOS **78**
ANEXO 1: DESGRABACIÓN DE LAS ENTREVISTAS 78
ANEXO 2: CAFETERÍAS DE STARBUCKS COFFEE COMPANY DEL 2001 AL 2007 146
ANEXO 3: TIENDAS EN ARGENTINA (CANTIDAD Y FECHAS DE APERTURA) 147
ANEXO 4: NOTICIAS SOBRE LA LLEGADA DE STARBUCKS EN ARGENTINA 149

BIBLIOGRAFÍA **157**

GLOSARIO **164**

Universidad de San Andrés

Primera parte: Introducción

1. Problemática y justificación de estudio

1.1 Problemática

En una época en la que los cambios son cada vez más vertiginosos y en la que el consumidor tiene un poder creciente, las grandes empresas van un paso adelante percibiendo una demanda insatisfecha y generando acciones para captar cada día una parte adicional del mercado.

Con el objetivo de comprender el contexto actual en el cual desembarcan las organizaciones extranjeras en el país, es necesario identificar el contexto con el que ellas se encuentran. La globalización económica afecta directamente a las empresas y ésta es una de las causas y consecuencias de la decisión de las organizaciones de internacionalizarse (Canals, 1994). Actualmente, la rapidez e intensidad del fenómeno de la globalización se encuentra en crecimiento. Uno de los desafíos que presenta la globalización de los mercados para las empresas es la rivalidad entre compañías, la competencia en precios y el aumento de demanda por calidad en los productos. Otro desafío esta dirigido a los directores de las compañías, quienes se encuentran con distintos mercados geográficos, culturas y clientes, atravesando mayores riesgos políticos, financieros y económicos (Canals, 1994).

Robertson (2007) añade que la globalización, es decir, la comprensión del mundo en el más amplio sentido, ha implicado de manera creciente la creación e incorporación de la localidad. De este modo crea un nuevo concepto: la “glocalización” y lo define como “la adaptación y propaganda de las mercancías y de los servicios con una base global o cuasi- global hacia mercados locales y particulares crecientemente diferenciados” (Robertson, 2007, pp. 5-6). La “glocalización” toma en consideración aspectos espaciales, temporales, geográficos e históricos, generando que las multinacionales se adapten a las necesidades de la nueva sociedad y a las conductas culturales de la misma.

Universidad de San Andrés

En la amplia gama de servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los consumidores, el presente trabajo analiza el servicio de la cafetería, considerando que resulta un hecho cultural que se mantiene a lo largo de los siglos y que incorpora en la actualidad todas las manifestaciones de la empresa moderna, incluyendo su aspecto multinacional.

Es importante considerar que más allá de lo grande o reconocida que sea una compañía, debe analizar y estudiar el mercado al que se dirige para asegurarse de éxito en el mismo. En particular, se toma el caso *Starbucks*, [1] una compañía internacional que supo adaptarse al mercado argentino modificando algunas cuestiones de su estrategia corporativa. De esta forma, se identifican los aspectos del mercado local que selecciona la compañía para desarrollar su estrategia en Argentina.

El trabajo de investigación selecciona la compañía *Starbucks Coffee Company* dado que se considera que es una empresa líder y muy reconocida a nivel mundial. La firma se encuentra relacionada al concepto de experiencia de consumo[2], generando que muchos de los consumidores la elijan como un "tercer lugar".

La cultura del café se encuentra instalada en el país desde hace mucho tiempo y según datos obtenidos en 2009, existían solo en la provincia de Buenos Aires y Capital Federal más de 35.000 cafeterías radicadas en el área (Dvoskin, Tamborini, 2010). Según datos de la Cámara Argentina del Café[3], el consumo promedio per cápita en el año 2009 era de 1 kilo anual por persona, lo que resulta relativamente bajo en comparación con otros países, [4] por ejemplo, Brasil posee un consumo anual per cápita

[1] Starbucks Coffee Company es una cadena internacional de café fundada en Seattle, Washington. Es la compañía de café más grande del mundo. Fue fundada por Gordon Browker, Jerry Baldwin, Zev el 30 de marzo de 1971, en Seattle, Washington, Estados Unidos.

[2] En palabras de Schmitt, "El marketing experiencial se está convirtiendo común en los espacios de venta. Basta con pensar en Pottery Barn, Starbucks, Niketown, y las tiendas y restaurantes temáticos […] y numerosas boutiques de diseño y grandes tiendas". (Schmitt, 2000, p.88, la traducción es propia)

[3] Fuente: Cámara Argentina del café. http://www.camaraargentinacafe.com.ar/index.php/consumo (Recuperado el 29 de Julio de 2014)

[4] Fuente: Escuela de Café http://www.escueladecafe.com.ar/ver-prensa.php?id=4 (Recuperado el 7 de mayo de 2014)

de 5,6 kg, EEUU de 4 kg y en el caso extremo, Finlandia que tiene un consumo promedio anual de 12 kilos por persona.[5]

Starbucks Coffee Company ingresó al mercado argentino a mediados de 2008. La compañía desde sus orígenes se diferenció mundialmente en el mercado del café desarrollando propuestas tales como el café especializado, el café frío, *take away* y fundamentalmente la experiencia que vive el consumidor al entrar a una de sus tiendas. Su objetivo es "crear una 'experiencia' en torno al consumo del café, una experiencia que las personas pudieran entramar en su vida diaria" (Moon, Quelch, 2004, p.3). La llegada de Starbucks llevó a la competencia a adaptarse a las propuestas que trajo la firma, ofreciendo un servicio similar respecto de productos, variedades, y la forma de servírselos a los clientes. Es decir, no solo Starbucks tuvo que realizar adaptaciones al mercado local sino que produjo cambios con su llegada, obligando a las cadenas locales, como por ejemplo Havanna, The Coffee Store, Café Martínez, etc., a realizar modificaciones en su oferta para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

Actualmente, la compañía lleva 6 años en el país y ya cuenta con 72 cafeterías en la ciudad de Buenos Aires y en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza y Santa Fe. Además, ha sido capaz de lograr una posición destacada al obtener ventajas competitivas y de esta forma distinguirse de sus competidores. Según Porter (1980), para crear una ventaja competitiva es necesario que el desempeño de la empresa sea diferente a la de sus competidores, o bien, que sea similar pero ejecutado de manera diferente. De esta forma se creará una ventaja que la organización pueda conservar sin ser copiada fácilmente. *Starbucks* diseñó su estrategia atacando la industria del café a través de la creación de una experiencia de consumo, según la cual, en términos de Howard Schultz, actual CEO de la compañía, el café representa sólo una parte de la experiencia que busca transmitir a sus clientes.[6]

En esta investigación se pretende identificar aquellos aspectos que han ayudado y posibilitado a la firma a posicionarse en el mercado local. De esta forma, se busca

[5] Fuente: The International Coffee Organization http://dev.ico.org/documents/icc-109-8e-trends-consumption.pdf (Recuperado el 7 de mayo de 2014)

[6] "Howard Schultz, President of Starbucks, does not believe he is in the coffee business. Instead, he is in the business of creating a consumption experience — of which coffee is a part" (Markides, 1997b, p.14).

señalar la estrategia, los recursos y las competencias que le permitieron a la firma crecer en el país, identificando también, el impacto generado en el mercado del café argentino su llegada.

1.2 Justificación de las razones de estudio

La decisión de realizar la presente investigación se ve fundamentada por diversos aspectos que se exponen a continuación. En primer lugar, se considera que el desembarco de una empresa multinacional en otro país requiere un análisis exhaustivo y una fuerte capacidad de adecuación por parte de la compañía sin dejar de lado las capacidades *core* de la organización, por tanto, el estudio de esta problemática resulta relevante.

> "*Multinationals may have to adapt to the voids in a country's product markets, its input markets, or both. But companies must retain their core business propositions even as they adapt their business models*[7]" (Khanna, Palepu y Sinha, 2005, p. 15).

Por esto, se observa que el concepto de localidad es muy importante a la hora de internacionalizarse. De esta forma, la investigación pretende aportar un análisis de la adaptación de Starbucks en el país desde el punto de vista de la "glocalización", que hasta el momento y en lo que se ha podido investigar no se encuentran estudios de adaptación de la firma en el mercado argentino. Además, se posee el acceso a varios trabajos de graduación que estudiaron la adaptación de Starbucks en distintos países citados en la bibliografía del presente trabajo.

En segundo lugar, *Starbucks Coffee Company* es un caso exitoso mundialmente, dado que en el último tiempo se convirtió en una de las organizaciones que ha tenido mayor éxito en el mundo. Según Fortune (2013) se encuentra en el puesto número cinco de las

[7] "Para tener éxito, las multinacionales deben modificar sus modelos de negocios para cada nación. Es posible que tengan que adaptarse a los espacios vacíos de productos o insumos en los mercados de un

compañías más admiradas del mundo.[8] Puntualmente, esta investigación identifica las estrategias implementadas por la firma en el mercado de un *commodity* que, a pesar de tratarse de un producto tan antiguo, ha logrado diferenciarse proponiendo una innovación en el mismo. Asimismo, el trabajo de investigación examina la forma en la que logró que otras compañías modifiquen sus estrategias de ventas para poder seguir operando en el mercado. Por esto, la compañía resultó ser altamente estudiada a nivel mundial por universidades como Harvard, Ivey y también, analizada en una gran cantidad de artículos revisados colegiadamente. Tanto los casos como los artículos se encuentran citados y recuperados en la bibliografía del presente trabajo. Esta característica ayuda a la disponibilidad de información de alta calidad para la realización de la investigación y resulta ser uno de los motivos de elección del caso.

A partir de lo anteriormente expuesto, es necesario evaluar los aspectos que permiten que la firma ingrese en el mercado argentino, en el cuál existen cadenas muy instaladas y una cultura del café distinta al que se encuentra acostumbrada la compañía. Si bien el café es un producto antiguo, las estrategias diseñadas por la empresa han logrado establecer un diferencial a través de la innovación tanto en el producto como en el servicio. En este trabajo, se busca, también, examinar la forma en la que *Starbucks* provocó que otras compañías modifiquen sus estrategias de ventas para seguir operando en el mercado.

Finalmente, se considera que es una compañía que propone una idea innovadora que se diferencia del resto de las cafeterías. Se observa que la originalidad de la compañía reside en la propuesta en el foco en la experiencia de consumo que ofrece. En palabras de Schmitt (2000):

> *Experiential marketing is also becoming common in retail spaces. Just think about Pottery Barn, Starbucks, Niketown, and theme stores and restaurants, […], and*

país. Pero las empresas deben mantener sus propuestas de negocio *core* más allá que se adapten a sus modelos de negocio". (traducción propia)

[8] Forbes "*Most admired companies*" (2013), http://archive.fortune.com/magazines/fortune/most-admired/2013/snapshots/10567.html (Recuperado el 12 de Junio de 2014)

numerous designer boutiques and department stores. (Schmitt, 2000, p.88) [9]

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[9] "El marketing experiencial se está convirtiendo común en los espacios de venta. Basta con pensar en Pottery Barn, Starbucks, Niketown, y las tiendas y restaurantes temáticos […] y numerosas boutiques de diseño y grandes tiendas". (traducción propia)

2. Preguntas de investigación

2.1 Pregunta general

- ¿Cuál fue la estrategia implementada por Starbucks para ingresar al mercado argentino?

2.2 Sub-preguntas

- ¿Qué aspectos del mercado local fueron considerados por la empresa para definir su estrategia de ingreso?

- ¿Cuál fue el plan original desarrollado por la compañía en 2008? ¿Cómo se encuentran 6 años después?

- ¿Qué cambios generó en el mercado del café local el ingreso de la compañía?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

- Analizar la estrategia implementada por la firma en el ingreso al país.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar los aspectos del mercado local que analizó la compañía para adaptarse al mismo.

- Analizar el plan de ingreso de la firma 6 años atrás y verificar si se condice con su estrategia actual.

- Analizar los impactos generados en el mercado de cafeterías argentino.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4. Estrategia Metodológica

4.1 Tipo de estudio

La presente investigación es de carácter descriptiva ya que busca "especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno o fenómenos a investigar" (Sampieri, Fernández & Baptista, 1998, p. 60).

La realización de la investigación descriptiva es complementada por un estudio caso único ya que el objetivo planteado apunta a conocer el caso en cuestión sin indagar en que se diferencia de otros:

> "En los estudios intrínsecos de casos, la tarea principal es llegar a entender el caso. El hecho de descubrir relaciones, indagar en los temas y sumar datos categóricos nos ayudará, pero estos fines están subordinados a la comprensión del caso" (Stake, 1998, p.71).

Desde esta perspectiva metodológica, en primer lugar, se analizan las características fundamentales de la compañía y se realiza una descripción de las experiencias de la firma en otros países. En segundo lugar, se examina la estrategia utilizada por *Starbucks* en el período de su desembarco en la Argentina, haciendo especial énfasis en el concepto de "glocalización",[10] es decir, se señalan los aspectos identificados por la compañía en el ingreso a la Argentina y la forma en la que se estableció en el país. Por último, se realizan consideraciones acerca del mercado argentino en relación con las consecuencias de la llegada de *Starbucks* como un nuevo *player*.

4.2 Estudio de caso único

Se utiliza la metodología descriptiva aplicada al estudio de caso único teniendo como objeto a la compañía *Starbucks Coffee Company Argentina*. Dicho modelo se utiliza cuando hay un "deseo de comprender un fenómeno o evento individual, grupal,

[10] Término definido por Roland Robertson (2007, pp.5-6) como la "la adaptación y propaganda de las mercancías y de los servicios con una base global o cuasi- global hacia mercados locales y particulares crecientemente diferenciados".

organizacional o social, dentro de su propio contexto, a partir de la observación y análisis de sus principales características, y mediante el empleo de diversas fuentes de evidencia" (Pulido y Garrido, 2013, p. 147).

Según Stake (1998), el objetivo principal del estudio de caso único es comprender el fenómeno que se está estudiando. En palabras del autor:

> El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, sino para ver qué es, qué hace. Se destaca la unicidad, y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primera es la comprensión de este último. (Stake, 1998, p.20)

De este modo, siguiendo las palabras del autor se elige estudiar un único caso con el objetivo de entender el mismo y no diferenciarlo de otros. "Los estudios de casos se realizan para hacer comprensible el caso" (Stake, 1998, p.78).

> El estudio de un caso no es la elección de un método sino más bien la elección de un objeto a ser estudiado. Nosotros elegimos estudiar un caso. En tanto enfoque de investigación, un estudio de caso es definido por el interés en casos individuales antes que por los métodos de investigación utilizados[11]. (Stake, 1994)

En esta investigación se estudia el caso Starbucks desde la perspectiva de la estrategia de desembarco de la compañía en el mercado argentino. Para ello, se lleva adelante un análisis cualitativo que busca analizar el ingreso de la firma al país y la identificación de

[11] Traducción de Neiman, G; Quaranta, G. (2006) "Los estudios de caso en la investigación sociológica", en Vasilachis de Gialdino (comp.) Estrategias de investigación cualitativa. Buenos Aires: Gedisa.

los aspectos de la estrategia corporativa utilizada para adaptarse al país objetivo, ofreciendo nuevos productos en el mercado y obligando a sus competidores a tomar acciones en tal sentido.

4.3 El por qué de *Starbucks Coffee Company*

La presente investigación elige como objeto de estudio analizar el caso Starbucks en Argentina. Como se mencionó en la justificación de las razones de estudio, *Starbucks* es un caso exitoso mundialmente, dado que en el último tiempo se convirtió en una de las organizaciones que ha tenido mayor éxito en el mundo. Por este motivo, resultó ser un caso altamente estudiado a nivel mundial por universidades destacadas académicamente como Harvard, Ivey[12] y también, analizado en una gran cantidad de artículos revisados colegiadamente.[13] Esta característica ayudó a la disponibilidad de información de alta calidad para la realización de la investigación y resultó ser uno de los motivos de elección del tema.

Se considera, también, que la firma posee un liderazgo en el mercado de las cafeterías a nivel mundial. De esta forma, es reconocida por muchos autores como una compañía que ofrece una experiencia de consumo, convirtiéndose en un "tercer lugar" para los consumidores. Se puede destacar que la compañía a partir de un *commodity* como lo es el café, pudo innovar en el mismo y crear una "experiencia de consumo" distinta de las demás cafeterías convirtiéndose en una de las cafeterías más reconocidas en el mundo.

Finalmente, considerando que el concepto de localización es muy importante a la hora de internacionalizarse. La investigación pretende aportar un análisis de la adaptación de Starbucks en el país desde el punto de vista de la "glocalización", que hasta el momento y en lo que se ha podido investigar no se encuentran estudios de adaptación de la firma en el mercado argentino.

---

[12] Crossan, M. M., & Kachra, A. (1998). Starbucks case, 9A98M006. Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.

13 Algunos ejemplos son: Timmermeister, J. (August 01, 2005). The Starbuck's Principle. *Psa Journal, 71,* 8.); Snyder, M. (January 01, 2006). The Starbucks Effect. *Academe, 92,* 1.) ; Tokyo gets the taste for Starbucks. (January 01, 1999). Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 11, 4, 61-62.

4.4 Recolección de los datos

En la presente investigación, se lleva a cabo una estrategia metodológica que cuenta con el uso de fuentes teóricas primarias y secundarias, listadas al final del trabajo, así como con una serie de entrevistas profundizadas que se han elegido estratégicamente, disponibles en el **Anexo 1**.

En efecto, se ha decidido realizar las entrevistas con personalidades que, se considera que son referentes en la industria y protagonistas del mercado. Se realizaron entrevistas a Mariana Frohlich, Jefa de Marketing de *Starbucks Coffee Company Argentina*, quien podrá ofrecer la visión corporativa así como la estrategia de ejecución de la marca; se analizó y desgrabó una entrevista realizada personalmente y dos publicadas en el sitio web de YouTube a Diego Paolini, ex- Gerente General de *Starbucks Coffee Argentina*, actual Director Corporativo de Segmentos en Arcos Dorados S.A. A través del análisis de las mismas, se obtuvo una visión corporativa de *Starbucks* y la estrategia de "glocalización" llevada adelante en el momento del desembarco de la compañía. Además se han entrevistado a tres gerentes de tienda: Ezequiel Abraham, gerente de tienda del *Starbucks* de Mansilla; Paolo Simonetti, gerente de tienda del *Starbucks* del Rosedal y Nicolás Trípoli, gerente de tienda del *Starbucks* de Av. Belgrano, quienes pudieron ofrecer una visión más cercana al consumidor y más información acerca de aquellas características que la firma identificó para adaptarse al mercado argentino.

En lo que respecta a la competencia de *Starbucks*, se entrevistó a Ignacio Segade, ex - Brand Manager de Havanna y a Sebastián Kantor, actual presidente de The Coffee Store. Mediante las entrevistas, se pretendió identificar las principales características de la industria y comprender las respuestas de la competencia a la llegada de Starbucks en el mercado de las cafeterías argentino.

5. Marco Teórico

La internacionalización de la empresa

Según Canals (1994), la globalización de la vida económica internacional afecta directamente a las empresas, es por esto que es una de las causas y consecuencias de la decisión de las organizaciones a internacionalizarse. Siendo este fenómeno algo que ya se ha visto desde hace tiempo, la rapidez e intensidad del mismo se encuentra en aumento.

Según Pla Barber y León (2004) las organizaciones analizan los cambios en el entorno internacional y a partir de ahí, desarrollan una respuesta organizativa que se adecúe a sus recursos traspasando las fronteras nacionales. La estrategia internacional, según los autores, es una condición necesaria para la supervivencia y desarrollo de la empresa. Para que una compañía se internacionalice debe realizar dos tipos de análisis, en primer lugar, deben evaluar el atractivo de los mercados donde ingresarán y, en segundo lugar, la manera en la que van a entrar a los mismos.

En lo referente al atractivo de la industria, Porter (1987) plantea que es necesario comprender las reglas de competencia, que son aquellas que determinarán si se debe invertir o no en un sector industrial. Estas reglas son aquellas a las que Porter (1987) llama las cinco fuerzas: la entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. El poder colectivo de las cinco fuerzas es lo que define la capacidad de las organizaciones de obtener una tasa de retorno mayor al costo de capital. Asimismo, Pla Barber y León (2004, p. 75) agregan a dicho estudio, el análisis de la diversidad cultural que posee el nuevo mercado, ya que el mismo tendrá importancia en el relativo uso y consumo de los productos como también en la manera en que el nuevo mercado entiende los negocios.

Asimismo, Pla Barber y León (2004) agregan el análisis de la diversidad cultural que posee el nuevo mercado, ya que el mismo tendrá importancia en el relativo uso y consumo de los productos como también en la manera en que el nuevo mercado

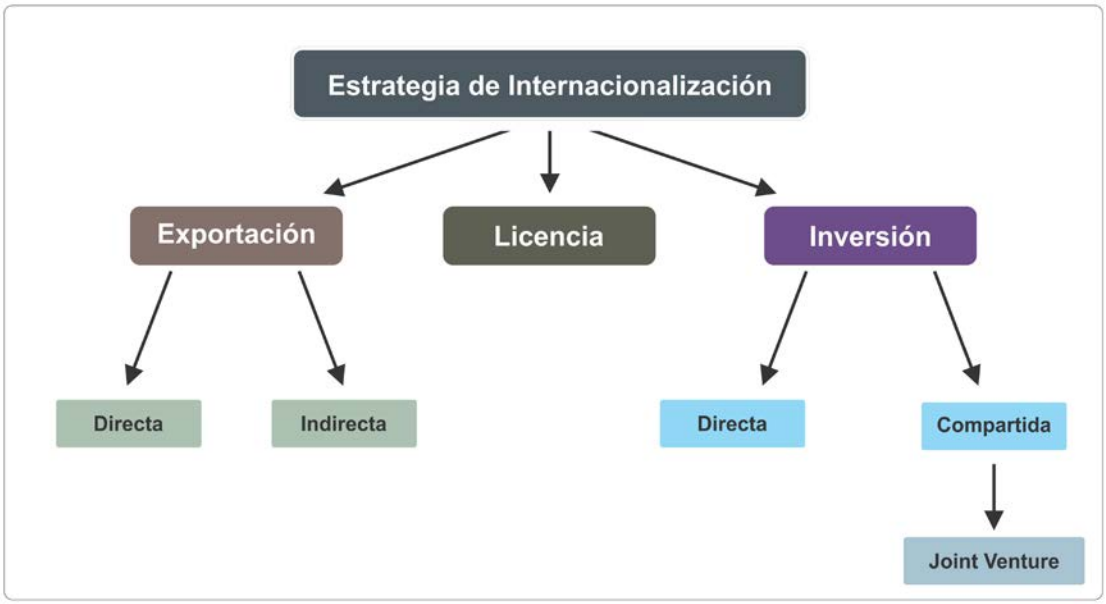
entiende los negocios. Además, plantean que existen distintas maneras de entrar a los mercados internacionales. La primera estrategia de internacionalización es la exportación. Este es el método menos riesgoso y mayormente utilizado por las compañías.

La exportación puede ser realizada de forma directa e indirecta. La primera de ellas significa vender productos a mercados exteriores a través de otras empresas y considerar dicha actividad como un negocio marginal. Sin embargo, la exportación directa considera a dicha actividad como un negocio regular para la compañía e implica un mayor nivel de compromiso de sus recursos. En segundo lugar, otra forma genérica de internacionalización es la concesión de licencias. Una licencia consiste en firmar un contrato entre el poseedor de un derecho y una empresa nacional, en el cual se le concede el permiso a la organización de utilizar dicho derecho a cambio de un pago fijo o periódico. Este método logra combinar las ventajas competitivas que posee la empresa que concede la licencia y el conocimiento del mercado local que posee la empresa nacional. Hay varios tipos de licencias que pueden otorgarse a las compañías existiendo entre ellos diferencias en los derechos de las partes: acuerdos de distribución en el ámbito internacional, contratos de gestión, franquicias, contratos de fabricación y la cesión de patentes.

Universidad de San Andrés

La última estrategia de internacionalización es la inversión directa en el exterior, considerada como la más riesgosa, ya que la compañía se encuentra comprometiendo en el exterior sus propios recursos. Sin embargo, en los últimos años la inversión compartida es una estrategia adoptada por muchas compañías. En este caso, se trata del establecimiento de *Joint ventures*, es decir, una asociación entre dos o más entidades económicas para desarrollar un negocio, compartiendo el control, la toma de decisiones, los beneficios y los riesgos por la inversión proporcional realizada por cada una de las compañías. Las empresas conjuntas locales han sido la principal forma de inversión directa en los países en vías de desarrollo (Pla Barber y León, 2004).

Cuadro 1: Diferentes tipos de estrategias de internacionalización



Fuente: Elaboración propia

A partir de las distintas estrategias de internacionalización las empresas elegirán cual de ellas utilizar en el mercado en el que van a ingresar. Las compañías se encontrarán con distintas características dependiendo en el territorio en el que se encuentren desembarcando. Por esto, en los distintos países las organizaciones decidirán adaptase o no según las condiciones de los mercados.

La estructura de los mercados en los países en desarrollo permite a las empresas locales contrarrestar a sus rivales multinacionales. La mayoría de los mercados de productos se encuentran estructurados en cuatro niveles diferentes: el primero es aquel enfocado a lo global, el cual prefiere productos de calidad mundial y con características globales estando dispuesto a pagar los precios mundiales para tales productos. Otro segmento es el "glocal", que demanda productos de calidad mundial pero con características locales, queriendo pagar tales productos a precio local. El tercero es un segmento local que prefiere productos locales con características locales a precios locales; y un segmento inferior de la pirámide pagando precios muy bajos (Khanna y Palepu, 2006).

En este orden de ideas, Robertson (2007) postula que la globalización definida como la compresión del mundo en el más amplio sentido, se encuentra relacionada con el concepto de localidad. Este termino hace alusión a cuestiones espaciales, geográficas, históricas y temporales. Por esto, el autor prefiere utilizar la expresión de "glocalización" que tiene como ventaja la realización de un análisis del mundo a nivel espacial, geográfico, temporal e histórico. El autor establece que "la forma de globalización se reconfigura en la actualidad de manera reflexiva, de tal modo que acaba haciendo de los proyectos de 'glocalización' el rasgo constitutivo de la globalización contemporánea" (Robertson, 2007, p. 22).

Previo al concepto de "glocalización" expuesto por Robertson (2007), Berger (2005) sostiene que hay varios enfoques de la globalización. Las conjeturas y las predicciones acerca de la globalización que escuchamos y leemos todos los días provienen de dos reflexiones muy diferentes sobre la evolución de la sociedad. Uno es el modelo de la convergencia que contempla a la globalización como una tendencia poderosa e irreversible. Una de las predicciones más habituales es que los sistemas de producción y distribución convergerán. Señala las presiones competitivas que actúan en las economías, hallando siempre cierta tendencia a la modularidad. El otro modelo es el de las variedades nacionales del modelo capitalista, que son distintas maneras en que los sistemas económicos funcionan en distintos países. Es decir, la globalización surtirá efectos diferentes en sociedades diferentes. Los orígenes de esas diferencias radican en cultura, tradiciones históricas, sistemas jurídicos y las opciones políticas. Es decir que las presiones competitivas suscitarán consecuencias distintas en los diferentes países (Berger, 2005).

Finalmente, Berger (2005) en su libro "*Desde las trincheras*", desarrolla una interpretación diferente de la globalización. A este planteamiento los autores lo llaman "de los legados dinámicos", ya que parte de la empresa y de sus recursos configurados por la evolución histórica. Esos recursos son el conjunto de experiencias, destrezas, talento humano, capacidad de organización y memoria institucional.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Estrategias en los mercados externos

Como se describió anteriormente, son muchas las formas en que las empresas pueden internacionalizarse en los mercados. Lo importante es decidir estratégicamente cuál es la manera que mayor beneficio brinda a la compañía. Una vez que esta elección se encuentra realizada, la multinacional debe elegir que estrategia implementar en la instalación en un nuevo mercado.

Khanna, Palepu y Sinha (2005) consideran que, previo a establecerse en el país, las multinacionales deben comparar los beneficios de hacerlo con los costos adicionales de coordinación que deberán incurrir. Luego, según los autores, las compañías tienen tres opciones distintas para elegir: pueden adaptar su modelo de negocios a los países en los que se insertan, manteniendo sus propuestas de valor centrales constantes; pueden intentar cambiar el contexto o bien, pueden mantenerse al margen en aquellos países en el que adaptarse puede ser poco beneficioso para la firma.

En la primera estrategia de adaptación de su modelo de negocio al país en el cual se instalan, las multinacionales modificarán sus modelos de negocios para cada nación. Según los autores, las multinacionales pueden tener que adaptarse a los vacíos en los mercados de productos, en los mercados de insumos o en ambos del país externo. Sin embargo, es importante que la firma mantenga su negocio *core* así como sus propuestas de valor centrales. Esto debe ser así, ya que si no lo hacen pueden correr el riesgo de perder las ventajas competitivas y fracasar. En segundo lugar, muchas organizaciones internacionales son lo suficientemente poderosas como para alterar los contextos en los que operan. Los productos o servicios que ofrecen estas compañías pueden realizar grandes cambios en los mercados locales. Por último, cuando la adaptación del modelo de negocio en el país local es poco rentable o poco práctica, las compañías deciden no realizar la internacionalización al mismo (Khanna, et al., 2005).

Con el objetivo de describir la estrategia de adaptación de la firma, esta investigación utilizará la herramienta del marketing mix identificando en cada una de las p's de la herramienta, la estrategia utilizada por la compañía. Según Kotler y Armstrong (2008), "el Marketing Mix es el conjunto de instrumentos de marketing tácticos y controlables

que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo". Es decir, el marketing mix está compuesto por todas aquellas cosas que la empresa realiza para poder vender el producto.

El Marketing Mix se encuentra formado por cuatro grupos de variables conocido también por el nombre "Las cuatro Ps": el producto, el precio, la plaza o el lugar y promoción.

El producto incluye al conjunto de bienes y servicios que vende la compañía al mercado objetivo. El precio es la cantidad de dinero que deberán pagar los clientes para poseer el producto. La plaza o el lugar hace referencia al conjunto de actividades que realiza la empresa para que el producto esté disponible para sus clientes. Finalmente, la promoción hace referencia a aquellas acciones que realiza la empresa para comunicar las ventajas del producto y que hacen que los clientes elijan ese producto (Kotler, et al., 2008).

Estrategia Comercial

Finalmente, luego de elegir la estrategia de adaptación en el mercado es necesario desarrollar la estrategia comercial que se utilizará en el país teniendo en consideración los aspectos de la industria en que se inmersa y los factores que determinarán la utilidad a largo plazo.

"Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities" (Porter, 1996, p. 6). [14]

En palabras de Porter la estrategia puede ser definida como el conjunto de actividades que llevan a la organización a ser distinta al resto añadiéndole valor al cliente (Porter, 1996). Asimismo, la estrategia es elegir qué es lo que la organización quiere ser y cómo quiere conseguirlo.

[14] "La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades". (traducción propia)

Para desarrollar la estrategia correcta Abell (1980) establece que todas las compañías en una industria tienen que decidir tres cuestiones básicas. La primera cuestión es definir quiénes van a ser los consumidores. Luego, es necesario decidir qué productos o servicios van a ofrecerse a los clientes seleccionados y por último, cómo van a ser ofrecidos los productos y servicios para tener un manejo eficiente de los costos. Las respuestas a las preguntas que-quien-como forman la estrategia de cualquier compañía y están condicionadas a lo que la compañía piensa como es su negocio.

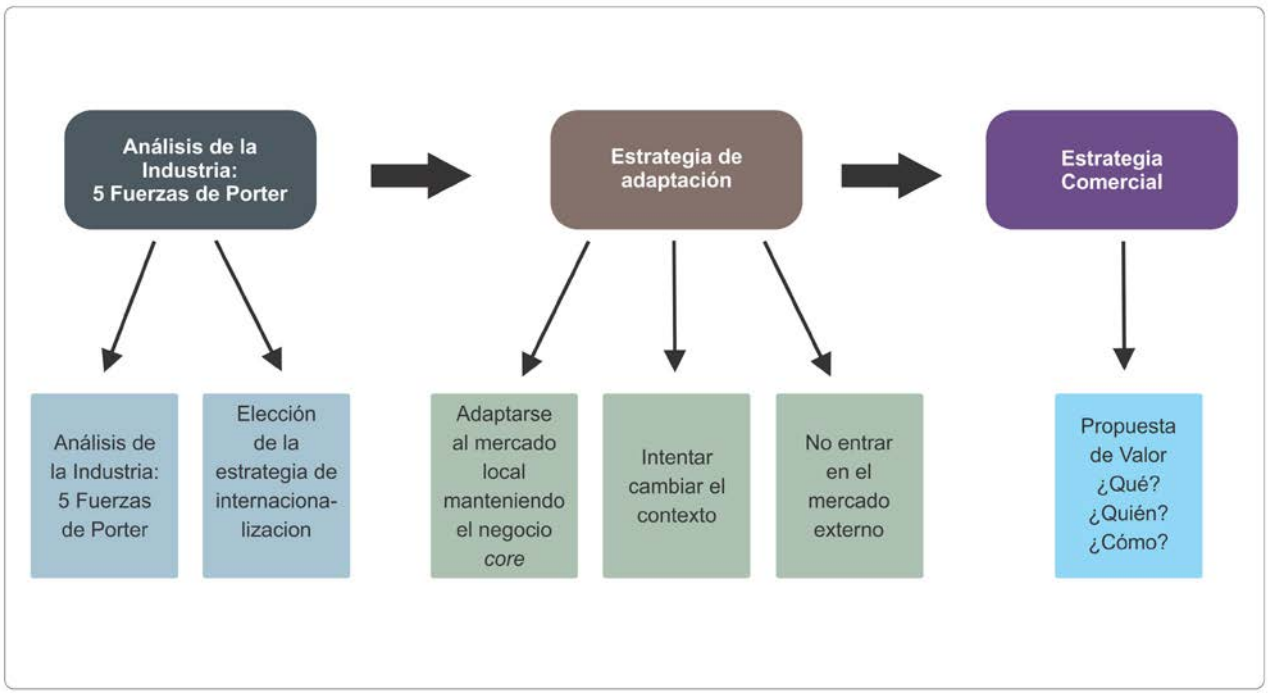
Porter (1987) desarrolla, en su libro *Ventaja competitiva*, que "la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, que es la arena fundamental en la que ocurre la competencia" (Porter, 1987, p. 19). En este sentido, la estrategia competitiva tiene el objetivo de generar una posición beneficiosa y sostenible contra aquellas fuerzas determinadas por la competencia en el sector industrial.

Según el autor, dos ideas principales sostienen la elección de la estrategia competitiva. Una de ellas es la atracción de los sectores industriales y de los factores que determinarán la utilidad a largo plazo. Esta característica es importante ya que no todos los sectores ofrecen las mismas oportunidades para una ganancia sostenida en el tiempo. La otra cuestión en la estrategia competitiva son los determinantes de una postura competitiva relativa en la industria. Tanto la atracción del sector industrial como la posición relativa competitiva, son esenciales para guiar a la competitividad estratégica y además, ambas son dinámicas, ya que cambian con el tiempo.

Lo atractivo de la industria, como desarrolla Porter, es el primer determinante para la utilidad de la organización. Para observar si una industria es rentable, es necesario comprender las reglas de competencia, que son aquellas que determinarán si se debe invertir o no en un sector industrial. Estas reglas son aquellas a las que Porter (1987) llama las cinco fuerzas: la entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de sustitutos y la rivalidad entre los competidores existente. El poder colectivo de las cinco fuerzas es lo que define la capacidad de las organizaciones de obtener una tasa de retorno mayor al costo de capital.

La posición relativa competitiva de la empresa dentro del sector industrial definirá si la utilidad de la misma se encuentra por arriba o por debajo del promedio del sector industrial. Por lo tanto, Porter postula que es importante que la organización se ubique en la posición adecuada. Siendo la ventaja competitiva sostenida la base fundamental para el desempeño a largo plazo, hay dos tipos que la compañía puede poseer. Uno es costos bajos y el otro diferenciación. A partir de ambos tipos de ventaja competitiva, el autor desarrolla que al combinar cada una con las actividades de la empresa, se crearán tres estrategias genéricas en el sector industrial: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Cuadro 2: Resumen Marco Teórico



Fuente: Elaboración propia

Segunda parte: Análisis

Capítulo 1: Introducción a *Starbucks Coffee Company*

1.1 Reseña histórica

Con el objetivo de describir los orígenes y la actualidad de la compañía *Starbucks Coffee Company*, se comienza con la realización de una breve reseña histórica de la empresa de la que se ocupará la presente investigación, y de la estrategia de la marca a nivel global. Esta decisión se sustenta en la idea de que resulta conveniente conocer estos elementos para posteriormente comprender con profundidad la estrategia corporativa y la cultura de la compañía a nivel mundial.[15]

Starbucks Coffee Company es una cadena internacional de cafeterías que compra y tuesta granos de café de alta calidad para luego venderlos en la forma de bebidas. Éstas pueden ser calientes o frías, pero siempre elaboradas al estilo del café espresso italiano. Junto con los cafés, también se dispone de una variedad de pasteles y confituras, así como de accesorios y equipos relacionados con la confección de café, como cafeteras, tazas, termos, entre otros. Éstos últimos se venden principalmente a través de las tiendas que posee la compañía. No obstante ello, además de las ventas en las tiendas de la empresa, en determinados mercados internacionales, Starbucks vende café en grano por medio de un grupo especializado de ventas y en supermercados. Algunas de las marcas clave a través de las que la empresa ofrece sus productos son *Starbucks, Teavana, Tazo Tea, Starbucks VIA Ready Brew, Starbucks Refresh* (bebidas), *Evolution Fresh, La Boulange* (productos de panadería) y *Verismo* (cafeteras).

La compañía fue fundada en 1971 por tres amigos de la Universidad de San Francisco. Estos amigos, estaban motivados por la idea de crear una empresa que pudiera ofrecer café de muy buena calidad, en parte debido a su fanatismo por esta infusión. Según John

[15] Este apartado se encuentra basado en varias fuentes de información. Estas son: el libro "El estilo Starbucks", (Simmons, 2007) y dos casos de Harvard Business School: "Starbucks: Brindando servicio al cliente" (Moon, et al., 2004) y "Starbucks Coffee Company en el siglo XXI" (Koehn, et al., 2008).

Simmons (2007), el amor por el producto fue su motivación original y *Starbucks*, actualmente, confirma que la misma pasión por el café continúa siendo el corazón del negocio. La primera tienda se abrió en Pike Place Market (Seattle, Washington) vendiendo una gran variedad granos de café tostado y de alta calidad. La misma ofrecía a los clientes una experiencia distinta a la que se encontraban acostumbrados los consumidores norteamericanos, que tuvo una muy buena recepción en el público americano, ayudando así a lograr un camino de éxito.

El nombre *Starbucks* fue inspirado por uno de los personajes principales de la novela de Herman Melville, Moby Dick; de hecho se pensó llamarse Pequod que era el nombre del barco.

Los fundadores de la compañía transmitieron una filosofía del negocio que se puede sintetizar en estas tres líneas (Simmons, 2007):

1. Toda empresa ha de significar algo. En este caso, *Starbucks* significa café de gran calidad con tostado oscuro. De esta manera, consigue diferenciarse y ser auténtica.

2. No hay que darles a los clientes solo lo que piden o lo que ellos creen que quieren. Starbucks siempre intentó guiar a los clientes a evolucionar, obteniendo su fidelidad y logrando en ellos la sensación de descubrimiento.

3. *Starbucks* da por supuesto que los clientes son inteligentes y quieren aprender. De ese modo, educa a sus consumidores y la venta se realiza a través de la formación. Por eso, crece su participación en el mercado de masas.

A partir de estas líneas, la compañía comenzó a crecer y tener éxito en el mercado americano. Según Simmons (2007), "era una empresa apasionadamente comprometida con un café de primerísima calidad y dedicada a educar a sus clientes, uno a uno, sobre como ha de ser un gran café".

Dicho crecimiento fue observado también por Howard Schultz, actual CEO de la compañía, quien, al visitar la tienda de Pike Place, vislumbró una compañía con un gran

potencial. Schultz apreciaba el sentido de pasión, la importancia dada a la calidad y el deseo de educar a las personas sobre las virtudes de un buen café.

Howard Schultz ingresó a la compañía en 1982 como Director de Operaciones de Venta y Marketing. En 1983, viajó a Italia y quedó muy impresionado con la cantidad de bares y con el ritual de ir a tomar un café a un bar al menos una vez al día. Schultz quiso "romper con el tópico de que el café de calidad solo se podía tomar en la casa" (Simmons, 2007). A partir de ello, su objetivo fue trasladar la pasión por el café a las cafeterías. Pocos años después de haber ingresado a la compañía, Schultz propuso comenzar a vender bebidas y no sólo los granos de café, objetivo que logró en 1984.

En 1985, Schultz decidió separarse de la compañía para fundar su propia empresa, *Il Giornale.* Dos años más tarde, el comité ejecutivo de Starbucks decidió venderle la empresa a Schultz y, luego de comprarla, éste decide cambiar el nombre de la compañía a *Starbucks Coffee Company*. A partir de entonces, comienza la gran expansión de la cadena en los Estados Unidos. En 1999, *Starbucks* publica su "Declaración de Misión y Guía de Principios" en un momento en que esas acciones no eran muy comunes en la cultura corporativa de las organizaciones. Se puede observar a partir de la "Declaración" que una diferencia fundamental de Starbucks respecto de las demás compañías es que sus principios estuvieron presentes en todas las acciones que la organización realizó y, al mismo tiempo, esto explica por qué los empleados conocen profundamente la esencia de la compañía.

A mediados de 2002, Howard Schultz había logrado ubicar a *Starbucks* como la marca que dominaba Estados Unidos en el café especializado. Los ingresos de la compañía se incrementaron a una tasa de crecimiento del 40% anual a partir de 1992, momento en el cual la compañía comienza a cotizar en la bolsa de Wall Street.

Según el caso "*Starbucks: Brindando servicio al cliente*" publicado por Harvard Business School (Moon & Quelch, 2004), lo que hizo que el éxito de *Starbucks* fuese aun más impactante fue que la compañía creció con muy pocos gastos en publicidad. En efecto, el sector de marketing de la compañía se enfocó en la producción y el envío de material para punto de venta, y en la comercialización de sus productos.

En 1996, *Starbucks* tenía más de 1.000 tiendas a lo largo de los Estados Unidos y Canadá y abrió su primera tienda a través de *Starbucks Coffee Company International* en Japón.

En la actualidad, *Starbucks Coffee Company* opera en América del Norte, Asia Pacífico, Europa, Oriente Medio y África y América Latina. La compañía posee más de 19.767 tiendas en 62 países,16 ya sea a través de subsidiarias independientes, asociaciones de empresas conjuntas o franquicias. La compañía registró ingresos de 14,892.2 millones de dólares en el ejercicio finalizado en septiembre de 2013, lo que significó un aumento del 12% sobre el año fiscal 2012 (*Starbucks Corporation Market Line*, 2014).

1.2 Estrategia global

1.2.1 Misión y principios

La misión corporativa de *Starbucks* es "Inspirar y nutrir el espíritu humano: una persona, una taza de café y una comunidad a la vez".17 Para hacer cumplir la misión, la compañía establece 5 principios que deben funcionar en conjunto. Ninguno de ellos es más importante que el otro, y si uno se encuentra debilitado, es la compañía en su conjunto la que no funciona de la mejor manera.

El primero de ellos es *"Nuestros Partners"*. Se llama *partners* a todos aquellos que trabajan en la compañía. Y son llamados de esa forma porque lo que hacen no es sólo un trabajo, sino una pasión: "Juntos, adoptamos la diversidad para crear un lugar que nos permita a cada uno ser auténtico. Siempre nos tratamos con respeto y dignidad. Nos valoramos de acuerdo a este principio".18

El segundo principio es "Nuestros Clientes". La firma considera que los *partners* deben entregarse de lleno al trabajo y, de esa forma, relacionarse con los clientes. La tarea de un *partner* consiste tanto en levantar el ánimo del cliente y hacerlo sentir cómodo, así

[16] Datos obtenidos en el Market Line de 2014 de Starbucks Corporation.
[17] Fuente: Página web Starbucks Coffee Company www.starbucks.com.ar (Recuperado el 13 de Julio de 2014)

como brindarle una perfecta bebida:

> Es cierto que comenzamos nuestro trabajo con la promesa de una bebida preparada a la perfección, pero es mucho más que eso. En realidad, se trata de relacionarnos con las personas.[19]

El tercer principio es "Nuestras tiendas". El objetivo de la firma es lograr hacerle sentir al cliente una sensación de pertenencia y, en este sentido, las tiendas pasan a ser un lugar para reunirse con amigos, un refugio:

> Se trata de disfrutar al mismo ritmo de la vida: a veces pausado y con tiempo para saborearlo, otras veces más acelerado, pero siempre rodeados de auténtico calor humano.[20]

El cuarto principio es "Nuestra comunidad". Cada tienda forma parte de una comunidad y se responsabiliza en ser buen vecino. *Starbucks* quiere ser bienvenido donde sea que haga negocios, y es por este motivo que es capaz de contribuir positivamente a la sociedad creando una unión entre los *partners*, los clientes y la comunidad.

El último principio es "Nuestros Accionistas". *Starbucks* sabe que si cumple con los clientes, con los *partners*, con la comunidad y con las tiendas cosecharán el mismo éxito que recompensa a los accionistas. Para esto responden íntegramente a esos elementos con el objetivo de perdurar y prosperar.

A través de los 5 principios, la compañía intenta cumplir su misión y generar un compromiso con la comunidad en todos los *Starbucks* del mundo.

---

[18] Op. Cit.
[19] Op. Cit.
[20] Op. Cit.

1.2.2 Estrategia de la marca

La estrategia de la marca es captada por el mantra "Café Vivo", el cual expresa la importancia que la firma le da a la presencia de la cultura nacional de café. Esto significa "crear una experiencia en torno al consumo de café, una experiencia que las personas pudieran entramar en su vida diaria" (Moon, et al., 2004).

Según el caso "*Starbucks: Brindando servicio al cliente*" publicado en Harvard Business School (Moon, et al., 2004), hay tres componentes fundamentales que forman parte de la estrategia de experiencia ofrecida por la compañía. El primero es el producto de calidad diferencial que se ofrece, esto es, el café que la empresa vende en sus locales y utiliza para crear la mayoría de sus bebidas. Como se sabe, *Starbucks* ofrece café de alta calidad proveniente de África, América Central, América del Sur y de regiones del Pacífico Asiático.

Con el objetivo de garantizar los principales estándares de calidad en todos sus productos, *Starbucks* controla la mayor parte de la cadena de suministro. De esta forma, trabaja conjuntamente con los cultivadores de café de los distintos países de donde proviene el café, supervisa el trabajo realizado por los trabajadores que se ocupan específicamente del proceso de tostado -el cual es esencial para la calidad del café terminado en grano- y controla también la distribución en sus tiendas de venta minorista alrededor del mundo (Moon, et al., 2004, p.3).

Según datos proporcionados por la firma en las entrevistas realizadas para esta investigación (Cfr. **Anexo 1**), *Starbucks* mantiene altos niveles de calidad y ofrece café con un gusto excepcional. Por este motivo, la compañía busca los mejores granos de café 100% arábicos y los tuesta cuidadosamente con el fin de extraer todo su gusto potencial y ofrecer a sus clientes tanto cafés de un origen único como cafés de mezclas, ambos con la exclusiva firma de *Starbucks*. Para llevar esto a cabo, *Starbucks* se asegura de que cada carga de granos de café que llega a sus clientes haya pasado previamente por un riguroso proceso de degustación de café realizado por sus expertos y que consiste en probar más de 100.000 tazas de café cada año. *Starbucks* utiliza el

proceso de cata para seleccionar los mejores granos de café y determinar el perfil del tostado perfecto requerido para cada café para alcanzar su más alto nivel de sabor.

Sin embargo, si bien el café es aquel componente que la firma utiliza como medio para brindar la experiencia de consumo a los clientes, Howard Schultz, actual CEO de *Starbucks*, no cree que su negocio sea el del café. En su lugar, Schultz considera que su negocio consiste en la creación de una experiencia de consumo de la cual el café es solo una parte (Markides, 1997). Por este motivo, el café no resulta ser el único elemento de la estrategia experiencial de la compañía, sino que la misma se encuentra formada por éste y otros componentes que definen la "experiencia *Starbucks*".

En este sentido, *Starbucks* espera que todos los *partners*, es decir, sus empleados, adquieran un buen conocimiento acerca del café para desarrollar sus puntos de vista personales y, de ese modo, ayudar a los clientes a que ellos mismos puedan elegir qué consumir o cuál café en grano comprar (Mitchelli, 2007, p.43)

El segundo componente de la propuesta de valor ofrecida por la compañía es el servicio personalizado brindado en cada tienda de venta minorista. Este servicio es denominado por la compañía como "la intimidad con el cliente". Tal como dijo Jim Alling, Vicepresidente Senior de venta minorista en EEUU, "Nuestra meta es crear una experiencia inspiradora cada vez que usted entra en nuestra casa" (Moon, et al., 2004, p.3).

El tercer componente de la marca es la atmósfera, lo que según directivos de la empresa es lo que hace que los clientes, al comprar un café, se queden en la tienda. Desde esta perspectiva, se toma una cita de Mitchelli (2007) en la que describe que

> […] La sensación de Starbucks proviene no solo de la calidad de sus productos sino de toda la atmosfera que rodea la compra del café: la amplitud del espacio de sus locales… interesantes formas de representar el menú… la limpieza del piso… Starbucks reconoció mucho antes que sus imitadores que el arte del café al por menor va

> más allá del producto. Todos los detalles de la experiencia total tienen importancia… (Mitchelli, 2007, p.58).

De esta forma, las tiendas *Starbucks* se encuentran decoradas de manera que los clientes estén cómodos y se queden a disfrutar del producto y del lugar. Esta característica se encuentra relacionada con el concepto del "tercer lugar" que es definido por Ramon Oldemburg como:

> *A public setting accesible to its inhabitants and appropriated by them as their own. The dominant activity is not "special" in the eyes of its inhabitants, it is taken for granted part of their social existence. (Oldemburg,1982, p.270)*[21]

Desde este punto de vista, resulta interesante para la investigación que Joseph A. Mitchelli (2007) establezca que uno de los factores de éxito de *Starbucks* es el hecho de que la compañía ponga atención en una gran cantidad de detalles en la tienda y en los empleados. Estos elementos se traducen en la visita de los clientes tanto en el producto como en la atmósfera. El objetivo de estas medidas tomadas por la compañía es el de poder cumplir con la idea de ser el "tercer lugar" puesto que "se caracteriza por una especial cordialidad que lo diferencia de los que para la mayoría de las personas constituyen el primer y el segundo lugar en su vida: el trabajo y el hogar" (Mitchelli, 2007).

En relación a la estrategia global, Christine Day, VP Senior de Administración (US) de la compañía, sostiene:

> Nuestra filosofía es bastante directa – queremos llegar a los clientes allí donde trabajan, viajan, van de compras o

[21] "Un lugar público accesible a sus habitantes y tomado por ellos como propio. La actividad dominante no es 'especial' a los ojos de sus habitantes, sino que se da por sentado parte de su existencia social". (traducción propia).

> cenan. Para lograr esto, algunas veces es necesario establecer relaciones con terceros que comparten nuestros valores y compromisos con la calidad. Esta es una forma particularmente efectiva de llegar con nuestra marca a nuevos consumidores (Moon, et al., 2004, p.4).

Como se puede observar, a través de los tres componentes mencionados en los párrafos anteriores, la compañía transmite su estrategia de experiencia en cada tienda y logra una diferencia en el servicio brindado al cliente.

1.3 Experiencias de "glocalización" *en otros países*

En este apartado, se abordan algunas experiencias en la internacionalización de *Starbucks* en distintos países. Para ello, se toman solo a modo de ejemplo algunos casos para ilustrar la estrategia o la manera en la que se adapta la empresa en otros países. Sin embargo, si bien no se toman todos los casos que existen, el objetivo será mostrar y describir exhaustivamente el patrón de internacionalización "glocal" realizado por la compañía alrededor del mundo.

Para el análisis de las experiencias de internacionalización de la compañía se eligen Brasil, India y China. La elección de los casos se apoya en base a la información disponible y a ciertas características que poseen cada uno de los tres países. En primer lugar, se elige Brasil porque se considera que al ser un país vecino posee algunas similitudes con Argentina. Además, al ser uno de los grandes productores de café del mundo es importante observar como una cadena de café americana pudo instalarse al mismo. En segundo lugar, China es considerado un país con una cultura y tradiciones distintas a las de otros países. De esta forma, se entiende necesario analizar la manera en la que la firma ingresa en un territorio con grandes diferencias culturales. Por último, se decide estudiar también, cómo *Starbucks* desembarca en un país amante del té, como India.

Como ya se mencionó, en 1996, *Starbucks* abre su primer tienda fuera de los Estados Unidos. Esta primer apertura fue realizada en Tokio, Japón. Once años después, la

compañía operaba 4327 cafeterías fuera de EEUU y se encontraba planeando su paradigma de expansión. Para poder alcanzar la cantidad de locales proyectada, la firma abrió establecimientos a una tasa sorprendentemente rápida. En ese mismo año, *Starbucks* se había transformado en el minorista de cafés especializados más grande del mundo, con más de 15.000 locales a nivel mundial y con ingresos que superaban los 9.000 millones de dólares (Koehn, Besharov & Miller, 2008). Para tener una mayor comprensión de lo ocurrido de 2000 a 2007, véase el **Anexo 2**.

Como se puede observar, la expansión abarca continentes como Asia, Europa, África, Medio Oriente y América. Según el caso de Harvard Business School (Koehn, et al., 2008) "*Starbucks Coffee Company en el siglo XXI*", la estrategia de expansión de la compañía se encontraba fomentada por el interés de la misma en propagar su producto y valores donde sea que existiera demanda. La tendencia ascendente de los ingresos y ganancias de la firma en 2000 y 2007 fue causada principalmente por la apertura de nuevos locales alrededor del mundo y mayores negocios en las tiendas existentes.

De este modo, *Starbucks* se convierte en un símbolo cultural gracias al crecimiento en los Estados Unidos. Aún así, la compañía tenía como objetivo continuar expandiéndose y que una parte considerable de los ingresos futuros proviniera de fuera de Norteamérica (Koehn, et al., 2008). En ese sentido, para alcanzar los objetivos de expansión, los autores identifican tres aspectos que *Starbucks* considera al momento de internacionalizarse.

El principal de ellos es que la empresa se plantea como estrategia para ingresar a nuevos mercados mundiales la creación de una alianza estratégica con una empresa local. Así, la compañía elige como socios a las empresas locales que compartan los valores y las normas de *Starbucks*. Esta estrategia implica que los recursos financieros de la empresa local no sean determinantes para su selección como socio. Como segundo aspecto del proceso de internacionalización de la firma, cabe destacar que los esfuerzos realizados tienden a aplicarse a un número reducido de países que demuestran un potencial de crecimiento significativo. Un último aspecto considerado por la compañía es la rigurosa atención que le presta a las diferencias en las preferencias culturales de los individuos en los países en los que decide internacionalizarse.

Los tres aspectos de la estrategia de la firma para entrar a nuevos territorios se traducen en una búsqueda de mercados externos que no deja de lado las diferencias culturales de los países en cuestión, sino que los considera especialmente para el ingreso. Se puede relacionar este aspecto al que Suzanne Berger (2005) desarrolla bajo el concepto "de los legados dinámicos". La autora considera que hay una interpretación distinta a la globalización:

> A este planteamiento nuestro lo llamamos "de los legados dinámicos", porque partimos de la empresa y de su acervo, o legado, de recursos configurados por la evolución histórica. Entiendo por recursos el conjunto de experiencias, destrezas, talento humano, capacidad de organización y memoria institucional, y no únicamente los medios materiales (Berger, 2005, p.67).

En este mismo texto, la autora sostiene que muchas veces las empresas deben adaptar sus estrategias a los nuevos mercados tomando en consideración los recursos que posee la firma para poder realizarlo. Esto sucede debido a que, según Berger, no todos los modelos de globalización tienden a la convergencia.

Con el objetivo de comprender cabalmente la estrategia de adaptación de la firma en los diversos países, se han elegido ejemplos de internacionalización de *Starbucks* de diferentes continentes. Tal como se mencionó anteriormente, esta descripción renuncia a la pretensión de abarcar la totalidad de los casos existentes y se propone como objetivo describir el patrón de internacionalización de la compañía.

1.3.1 Starbucks en Brasil

A fines de 2006, *Starbucks* abrió sus primeras dos cafeterías en San Pablo, Brasil, una de las ciudades más grandes y desarrolladas del país. Es necesario considerar que Brasil es uno de los mayores consumidores y exportadores de café en el mundo, representando alrededor de un tercio de la demanda mundial. También vale destacar que los cafés más apreciados por los brasileños proceden de países extranjeros, como Colombia,

Guatemala y Etiopía. Esto se debe a que Brasil exporta el grano cuando aún está verde, tostado o molido, o en forma de café soluble instantáneo. De un trabajo de investigación acerca de la implementación de *Starbucks* en el mercado brasilero (Olivera, 2006), surge que Brasil, en un intento de modificar su imagen en el exterior, comenzó a fortalecer su relación con aquellas empresas que tenían grandes cadenas de café en el mundo. De esta forma, en 2006, el Ministerio de Agricultura se contactó con los representantes de *Starbucks* como una manera de aumentar la venta de café de Brasil, así como para estimular el consumo de café en el mismo. Uno de los elementos que se destaca en esta investigación de referencia es que en las tiendas de *Starbucks* debe haber un sector destinado a la venta exclusiva de cafés brasileños. Por este motivo, se comprende que el objetivo de las políticas llevadas a cabo por este país en relación con el desembarco de las cadenas de café internacionales es fomentar el conocimiento y consumo del café.

En un principio, *Starbucks* se enfrentó con cuestiones culturales referidas al consumo del producto, tales como el hecho de que los brasileños se encuentran acostumbrados a beber en tazas de porcelana, a diferencia de la cultura estadounidense de Starbucks en la que el café se consume en vasos de papel. Por este motivo, en el ingreso al mercado brasileño, *Starbucks* decidió ofrecer a los consumidores bebidas tanto en vasos de papel como en tazas de porcelana.

Otra cuestión cultural que la firma consideró en el momento de su desembarco fue que los brasileños desayunan un café y lo acompañan con algún comestible salado como el pan de queso o el pan con manteca. A este aspecto, la compañía también supo adaptarse ofreciendo en el menú de las tiendas de Brasil especialidades locales como el pan de queso brasileño (Clendenning, 2006).

En conclusión, *Starbucks* se ajusta a esta cultura considerando aspectos como la preferencia por las tazas de porcelana o el pan de queso brasileño. Se puede afirmar, entonces, que la empresa adapta sus tiendas y productos al hábito y a las preferencias del mercado brasileño.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

1.3.2 Starbucks en China

Starbucks abrió su primera tienda en 1999 en Beijing, China. Actualmente, *Starbucks* posee alrededor de mil tiendas de venta minorista de café en China, la tierra del té, incluyendo uno en la Gran Muralla China. "El presidente Howard Schultz cree que China algún día será el mayor mercado de la compañía fuera de Norteamérica" (Lamb, Hair & Mc Daniel, 2004, p.139).

China es conocida por su cultura del té, pero actualmente es testigo de la expansión del nuevo hábito de beber café. Tal es así que el consumo de café se encuentra en pleno crecimiento:

> En el 2012 el consumo de café en China sobrepasó las 70.000 toneladas y se espera que en el 2013 se alcancen más de 95.000 toneladas, este creciente fenómeno de consumo ha impulsado la producción local, de manera especial en la provincia de Yunnan, donde están conscientes del crecimiento en la demanda de este producto. Es importante resaltar que para el paladar chino la preferencia en el consumo de café se inclina hacia las marcas internacionales.[22]

Una vez que *Starbucks* decidió entrar en China, puso en práctica una estrategia para entrar en el mercado. No utilizó ningún tipo de publicidad, ni promociones que puedan ser percibidas por los chinos como una amenaza a su cultura de beber té. En su lugar, se centró en seleccionar lugares de gran visibilidad y de alto tráfico para proyectar su imagen de marca (Wang, 2012).

En un artículo publicado por La Nación (Burkitt, 2012)[23], Belinda Wong, Directora

[22] Boletín de Comercio Exterior – Procurador (Mayo 2013) http://www.procomer.com/contenido/articles/aumenta-el-consumo-de-caf%C3%A9-en-la-tierra-del-t%C3%A9-china.html (Recuperado el 15 de Julio de 2014)

[23] Burkitt, L. (28 de Noviembre de 2012), La Nación. http://www.lanacion.com.ar/1531100-Starbucks-se-adapta-al-gusto-local-para-expandirse-en-china (Recuperado el 20 de Julio de 2014)

general de Starbucks en China señala que:

> Starbucks apunta a capturar un mayor mercado volviéndose más local y aplicando lo que ha aprendido acerca de las características culturales, señaló Wong. Por ejemplo, mientras las tiendas pequeñas funcionan bien en EE.UU., donde los trabajadores eligen por la mañana sándwiches de queso camino al trabajo, Starbucks advirtió que los consumidores chinos valoran el espacio amplio y los sofás.

El crecimiento del consumo de café en China no se puede explicar solamente por el café en sí, sino más bien por el estilo de vida y el simbolismo social y cultural que representa (Puel & Xiaoting, 2007). En China, el café se encuentra asociado con Occidente. Por lo tanto, entendiendo que el café es el símbolo de un nuevo estilo de vida, los nuevos bebedores de café son muy susceptibles a las grandes marcas:

> Algunos clientes chinos admitían que no les gustaba el sabor del café en general, lo encontraban más amargo en comparación con el té, pero que eran clientes de Starbucks de todos modos por la imagen de opulencia relajada que transmitía (Koehn, et al., 2008, p.11).

Según Hwang (2005), *Starbucks* sirve como una ventana abierta al mundo a través de la cual ver y ser visto. De este modo, ya que los chinos consideran el precio como sinónimo de calidad y modernidad, deciden salir por las calles con un vaso con el logotipo de *Starbucks*. Esta práctica típica de los ciudadanos chinos que buscan mostrarse con un perfil occidental va en contra de la cultura local ya que en esa sociedad no está bien visto comer o beber en la calle. Por este motivo, esta práctica sorprendió a muchos expertos en la sociedad china.

Puel (2007) sostiene en un trabajo de investigación que *Starbucks* renueva el paisaje urbano, mezclando las elites sociales locales chinas con los extranjeros. La difusión de

los cafés de *Starbucks* ha seguido completamente las características modernas del modelo americano, pero adaptándose al contexto territorial incluso si presentan ciertos aspectos extraterritoriales o de normalización.

Koehn et al., (2008) afirman que en las ciudades chinas con mayor cantidad de habitantes, los locales de *Starbucks* son utilizados como lugares de reunión para el creciente número de consumidores de clase media. Incluso como las reuniones en *Starbucks* resultaron tan populares en China, la compañía ingresó con locales con mayor tamaño y con mayor cantidad de asientos que aquellas tiendas instaladas en EEUU o en otros países.

En este orden de ideas, Puel (2007) postula que *Starbucks* posee en Beijing una doble característica, produciendo una nueva configuración urbana con formas de sociabilidad altamente contextualizadas y codificadas:

> El ecosistema Starbucks parece ser una respuesta doble: a la ausencia de un lugar público de reunión y a la nueva demanda, es decir un territorio para la movilidad. […]. La lógica de la selección de los locales de Starbucks conduce a una concentración geográfica en la ciudad que no se puede ser neutral en la producción del espacio y las prácticas urbanas. Mientras que los cafés de Starbucks mundialmente son una prueba de la función de externalización espacial de la oficina, en China sirven a los lugares de reunión urbanos (Puel, et al., 2007, p.16, traducción propia).

1.3.3 Starbucks en India

Starbucks abrió su primer cafetería de venta minorista en Mumbai, India, en el año 2012, a partir de una *Joint Venture* realizada con el conglomerado local TATA, uno de los holdings más importantes del país y del mundo. En ese sentido, y como la revista Forbes (2006) señala, *"Starbucks, which has annual sales of $6.4 billion, cannot enter*

India on its own yet because of government curbs on foreign direct investment in the retail sector[24]*"*.

La principal ventaja de la alianza radica en que TATA Global Beverages le proporciona el conocimiento y la comprensión del mercado indio a *Starbucks*:

> La ubicación elegida tiene un valor estratégico para la compañía, pues trata de vender fuertemente la idea de unión entre Oriente y Occidente. […] La decoración es lujosa, con muebles de madera de teca indio, henna como diseños de pisos y brillantes cortinas ondulantes.[25]

Starbucks debe adaptar sus bebidas con el fin de satisfacer las preferencias locales. Por ejemplo, los cafés helados son incluidos en el menú principal de *Starbucks* por la preferencia de los indios a estas bebidas debido a las altas temperaturas del país en el verano. Por otro lado, se debe tener en cuenta que India es un país amante de té. Por esto, *Starbucks* se posicionó en el mercado indio incorporando té de la marca TATA junto con su marca *Tazo Tea*.

Adaptándose al país, *Starbucks* ofrece alimentos y cafés de origen indio:

> Los clientes podrán consumir los productos que habitualmente se venden en un *Starbucks*, pero también cafés y alimentos de origen indio, y la decoración también tendrá un ambiente local, con muebles e interiores realizados por artesanos y artistas indios.[26]

En conclusión, se puede observar que en distintos continentes la firma realiza un estudio

[24] "Starbucks, que tiene ventas anuales de $ 6.4 mil millones, no puede entrar en la India por su propia cuenta debido a las trabas del gobierno a la inversión directa extranjera en el sector minorista". (traducción propia). Ruth, D. (24 de Octubre de 2006) Recuperado 15 de Julio de 2014 http://www.forbes.com/2006/10/24/Starbucks-india-retail-markets-emerge-cx_rd_1024markets16.html

[25] *Starbucks abre primer local en India en lujoso barrio de Mumbai* (19 de Octubre de 2012) http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=101767 (Recuperado el 15 de Julio de 2014)

del mercado del país en el que se realiza el desembarco y toma en cuenta sus preferencias culturales para realizar la estrategia de internacionalización en ese territorio. Como se explicó anteriormente, estos ejemplos son acotados y tienen la finalidad de permitir avanzar en un análisis más exhaustivo del patrón de internacionalización de la firma. Es por ello que sirven para comprender con mayor profundidad la estrategia adoptada por la compañía en distintos mercados como también específicamente para entender e identificar la manera en la que se adaptó al mercado argentino.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[26] Reuters (19 de Octubre de 2012) http://www.dineroenimagen.com/2012-10-19/9244 (Recuperado el 15 de Julio de 2014)

Capítulo 2: Desembarco de Starbucks en Argentina

2.1 Introducción

Starbucks Coffee Company ingresó a la Argentina en el año 2008. Su primer local fue abierto en uno de los centros comerciales más importantes y tradicionales, el Alto Palermo Shopping de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El desembarco en el país fue de la mano de la compañía mexicana Alsea,[27] el mayor operador de restaurantes y cafeterías de América Latina, a través de una *Joint Venture*.

Según Mariana Frohlich, Jefa de Marketing de la firma en Argentina, *Starbucks* es una cafetería y un lugar de encuentro. En este sentido, la ejecutiva manifiesta:

> Servimos algunos de los mejores cafés del mundo, bebidas elaboradas y deliciosa comida. De la mano de la tradición de cafetería, la Experiencia Starbucks se constituye sobre tres pilares fundamentales: nuestros productos, nuestras tiendas y nuestra gente. Los clientes vienen por el café, se quedan por el ambiente agradable y regresan por la conexión humana. Siempre hemos creído en servir a un cliente a la vez, una taza a la vez para asegurarnos poder brindarles la gratificante experiencia que ellos esperan (Cfr. **Anexo 1**).

En relación con el desembarco, los gerentes de la firma evaluaron distintas oportunidades. En efecto, como el ingreso a un nuevo mercado es una decisión muy importante para la compañía, ésta dedicó un largo tiempo a evaluar el desembarco con el fin de hacerlo en el momento y de la forma adecuada. En ese sentido, la compañía ingresó en un mercado en el cual ya se encontraban funcionando diversas cadenas como

[27] Alsea es el operador de restaurantes líder en América Latina con marcas de reconocimiento global dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías y comida casual. Cuenta con un portafolio multimarcas integrado por Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's, California Pizza Kitchen, P.F. Chang's, Pei Wei, Italianni ?s, The Cheesecake Factory, Vips y El Portón. La compañía opera más de 2,200 unidades en México, Argentina, Chile y Colombia.

Havanna, The Coffee Store, Café Martínez, Bonafide, Mc Café, entre otras. Más allá de esta gran cantidad de competidores con los que se enfrentarían, los directivos estaban seguros de que *Starbucks* iba a prosperar en el mercado argentino debido al poder de la marca, al café de excelente calidad, al ambiente de sus tiendas y al servicio ofrecido a sus clientes.

Así, tal como lo manifestó Mariana Frohlich (Cfr. **Anexo 1**), la empresa consideraba que en el mercado argentino había espacio disponible para una gran variedad de especialistas *retail* en café, incluyendo a *Starbucks*, cafeterías independientes y otras cadenas. De esta forma, ingresaron al mercado ofreciendo propuestas al mismo tiempo tradicionales e innovadoras: una gama única de bebidas y productos de pastelería tradicional argentina y especifica de *Starbucks*.

En este orden de ideas, Diego Paolini, ex Gerente General de *Starbucks Coffee Company Argentina*, afirmó que no le cabía ninguna duda de que los argentinos iban a incorporar bien la marca gracias al *"deal completo"* que, según él, ofrece la firma. Este "*deal*" se encuentra formado por los tamaños de las bebidas, el grano de café de alta calidad obtenido a través de un tostado especial, leche de primeras marcas (Sancor y La Serenísima), a lo que se agrega la experiencia de consumo que vive un consumidor al entrar a una tienda Starbucks en un ambiente y espacio confortable. Mientras que el cliente espera, puede ver como los *baristas*[28] elaboran su pedido y de este modo, tienen a la vista todos productos utilizados.

Según información proporcionada por la firma (Cfr. **Anexo 1**), *Starbucks Coffee Company* no apunta a un único segmento, sino que los clientes de la firma tienen distintos ingresos, edades, gustos y preferencias. Entre los consumidores, se puede observar tanto a empresarios como oficinistas, estudiantes, adultos, jóvenes, niños. De esta forma, la firma brinda diversidad en los productos y la posibilidad de personalizarlos de la manera en que el cliente quiera.

En conclusión, la compañía se define a sí misma como un lugar de reunión para toda la comunidad. Además, tiene como objetivo ofrecer a los clientes una experiencia personal

y agradable con el mejor servicio y en un ambiente donde tengan la posibilidad de relajarse junto a una taza de café compartiendo con amigos, trabajando o simplemente experimentando un momento especial.

2.2 La internacionalización de la empresa

La estrategia internacional, según Pla Berber y León (2004), es una condición necesaria para la supervivencia y desarrollo de la empresa. De este modo, según los autores, para que una compañía se internacionalice debe realizar dos tipos de evaluaciones: un análisis del sector industrial y la elección de la estrategia de internacionalización que se utilizará en el mercado externo.

2.2.1 Análisis del sector

Considerando que *Starbucks Coffee Company* se encuentra en el servicio de las cafeterías, este apartado tiene como objetivo analizar dicho sector en su conjunto, evaluando los distintos *players* del mismo y analizando sus principales características a través del uso del modelo de las 5 fuerzas de Porter. Para la realización de esta sección, se obtuvo información de las entrevistas realizadas a Ignacio Segade, ex Brand manager de Havanna y a Sebastián Kantor, Presidente de The Coffee Store, (Cfr.: **Anexo 1**). También trabajamos a la luz de la información y el análisis ofrecido por el caso de estudio "*The Coffee Store*", publicado por la Universidad de San Andrés (Tamborini, Dvoskin, 2010).

Como se mencionó, siguiendo las líneas de Pla Berber y León (2004), las organizaciones deben evaluar, en primer lugar, el atractivo de los mercados donde desean ingresar y, en segundo lugar, la manera en la que van a entrar a los mismos. Para realizar dicho análisis se utilizan los conceptos de Porter ya que permiten evaluar el modelo empleado en los negocios para identificar las características más importantes que conforman a cada industria en particular.

[28] Personas especializadas en realizar las bebidas.

Para avanzar con el análisis, debemos considerar que el autor sostiene que para observar si una industria es atractiva, es necesario comprender las reglas de competencia -que son aquellas que determinarán si se debe invertir o no en un sector industrial. Estas reglas son las que Porter (1987) llama las cinco fuerzas: la entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de sustitutos y la rivalidad existente entre los competidores. El poder colectivo de las cinco fuerzas es lo que define la capacidad de las organizaciones de obtener una tasa de retorno mayor al costo de capital.

Tal como señalamos anteriormente, *Starbucks Coffee Company* se encuentra situado en la industria de las cafeterías, la cual se compone por una gran variedad de *players* diferenciados entre ellos.

Por un lado, se puede identificar a grandes *retailers* de cafetería como *Starbucks* y Mc Café. Estas son marcas fuertes e internacionales que ofrecen una amplia variedad de productos a distintos segmentos, poseen mayor disponibilidad de capital para financiar su crecimiento y además un gran canal de distribución alrededor del mundo. Por otro lado, se encuentran las cafeterías *gourmet* como The Coffee Store, Havanna, Café Martínez, Bonafide, La Tienda del Café y Establecimiento del Café. Estas se caracterizan por tener fuerza en el país, buena distribución geográfica local y, principalmente, por ser ofrecer un producto de alta calidad y diferenciado (Dvoskin, et al., 2010).

Otros *players* de la industria son las grandes heladerías que ofrecen servicio de cafetería en sus locales como Freddo, Un'altra Volta, Persicco, entre otras. Las heladerías no se enfocan principalmente en el café ya que su negocio *core* es el helado. Sin embargo, tienen un buen posicionamiento en el país y actualmente se encuentran reforzando cada vez más la oferta de café (Dvoskin, et al., 2010). Finalmente, se encuentran las pequeñas cafeterías, como aquellas de barrio que poseen uno o dos locales en el país. Este sector está conformado por más de 30.000 tiendas individuales que ofrecen productos tradicionales, pero la mayoría no son elaborados de modo *gourmet*.

La fuerza de los nuevos entrantes en esta industria es moderada. En primer lugar, es un sector muy rentable y fácil de ingresar. En palabras de Ignacio Segade, ex Brand Manager de Havanna "[…] cualquier grupo de socios puede poner una cafetería. Obviamente si hablamos de cadena, el negocio escala en dificultad" (Cfr. **Anexo 1**). Por lo tanto, enfocándose en las cadenas, las barreras de entrada a la creación de éstas son mucho mayores, ya que se necesita de un alto capital inicial para comenzar, la posibilidad de lograr economías de escala o tener un buen acceso a las materias primas (Dovskin et al., 2010).

El poder de negociación de los compradores es bajo. En este caso, al ser una industria orientada al cliente final, el poder de los mismos es nulo. Según Ignacio Segade, el precio y monetización de la industria se encuentran regidos mayormente por las estructuras de costos de las compañías, principalmente por el costo de mano de obra y de los alquileres y no por la negociación de los compradores. Más allá de que exista una alta cantidad de cafeterías en el país, al tratarse de un *commodity* como el café, y al estar la mano de obra regida por los sindicatos, las diferencias entre precios de las cafeterías no son muy grandes.

En el caso de los proveedores, el poder de los mismos también es bajo, dado que existen muchos y variados. Por ejemplo, en relación con los proveedores de insumos, como los distribuidores de café -ya que éste es un producto que se encuentra *"comoditizado"*[29]-, se puede considerar que esta fuerza es poco amenazante en la industria.

En el caso de los sustitutos, se identifican dos productos que compiten con el café. Uno de ellos es la yerba mate, producto que se encuentra instalado en la cultura argentina desde hace mucho tiempo. El otro producto sustituto es el té. Actualmente están surgiendo numerosos locales que ofrecen una gran variedad de tés, acercándose a lo que se puede denominar té *gourmet*. En palabras de Diego Paolini: "el competidor más grande que tenés en Argentina es el mate, pero la gente no toma mate afuera. El café uno lo toma afuera" (Cfr. **Anexo 1**). Por lo tanto, se puede considerar la fuerza de los

[29] La comoditización de los mercados se hace evidente en el momento en que los consumidores no perciben una diferenciación clara entre las distintas ofertas de sus proveedores.

sustitutos como moderada dado que el mate es un producto que se consume en los hogares -y no en establecimientos, como es el caso del café- y, en el caso del *té gourmet*, a pesar de que se encuentre en crecimiento, en los locales en los que se ofrece siempre va acompañado por oferta de café.

Ignacio Segade destaca que más allá de que la industria de las cafeterías sea muy rentable, actualmente se encuentra perdiendo cantidad de operaciones y *tickets* año a año. Este problema, según el entrevistado, se debe al poco control que hay en la estructura de costos, la mano de obra y los alquileres. El traslado al precio final de todos los costos es permanente y lo realizan la mayoría de las cadenas. Sin embargo, desde el punto de vista de la participación de las empresas en el sector, y considerando que la cantidad de locales que pertenecen a las cadenas en relación al total de bares y cafeterías independientes que hay en Buenos Aires, la fuerza de la rivalidad competitiva del sector es alta.

En conclusión, se puede observar que las fuerzas más importantes al analizar la industria son las barreras de entrada y la intensidad de la rivalidad competitiva existente en el sector. En cuanto a *Starbucks*, por un lado, las barreras de entrada no fueron un problema ya que ingresó con capital compartido entre dos empresas multinacionales. Por otro lado, pese a la rivalidad competitiva existente en la industria, los directivos de la firma afirmaron en las entrevistas realizadas que se encontraban confiados en que la propuesta de valor de *Starbucks* es distinta a la de los demás competidores y que el mercado argentino lograría incorporar en su día a día el modelo de negocios que ofrece la firma.

2.2.2 Elección de la estrategia de internacionalización

Siguiendo los lineamientos teóricos, luego de analizar el sector en el que las empresas van a ingresar, es necesario que las compañías evalúen la forma en la que van a entrar al mercado, teniendo que elegir entre varias estrategias de internacionalización disponibles, las cuales se encuentran definidas y descriptas en el marco teórico de la presente investigación.

A continuación, se analizará con mayor detalle la estrategia de internacionalización elegida por *Starbucks Coffee Company Argentina* en el desembarco en el país y sus principales características.

Según el caso publicado por Harvard Business School "*Starbucks Coffee Company en el siglo XXI*" (Koehn, et al., 2008, p.11):

> La principal estrategia de Starbucks para entrar en los nuevos mercados mundiales era crear una alianza estratégica con una empresa local, a menudo una compañía dedicada al comercio minorista o en la industria de restaurantes. Starbucks establecería por lo tanto un acuerdo de licencia con su socio de alianza y con el tiempo, aumentaría la participación de Starbucks al menos en 50%.

Siguiendo la principal estrategia de la firma para ingresar a nuevos mercados mundiales, *Starbucks* ingresó a la Argentina a través de la creación de una *Joint Venture* entre Alsea[30], compañía mexicana, y *Starbucks Coffee Company International*. Estos tipos de contratos son los que Pla Berber y León (2004) definen como empresas conjuntas de capital que pueden ser locales o globales. En el caso de *Starbucks*, se trata de una empresa conjunta global en la que se busca, mediante la coordinación entre los socios, la puesta en común de las capacidades y de los recursos.

Las razones que pueden llevar a una compañía o a un individuo a crear una *Joint Venture* son distintas en cada caso en particular. Según Aguirre y Echarri (2002, p.16), hay algunos factores que hoy en día pueden llevar al establecimiento de una *Joint Venture*, estos son:

[30] Alsea es el operador de restaurantes líder en América Latina con marcas de reconocimiento global dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías y comida casual. Cuenta con un portafolio multimarcas integrado por Domino's Pizza, Starbucks, Burger King, Chili's, California Pizza Kitchen, P.F. Chang's, Pei Wei, Italianni ?s, The Cheesecake Factory, Vips y El Portón. La compañía opera más de 2,200 unidades en México, Argentina, Chile y Colombia.

- Complejidad y elevados costos de marketing y distribución en un mercado global.

- Costos necesarios para el desarrollo de productos.

- Complejidades técnicas acerca del *know how* del producto y del mercado.

A partir de esta descripción, se puede observar que *Starbucks Coffee Company International* le proveyó a Alsea todos los conocimientos técnicos del producto, capacitaciones del personal, recetas, *merchandising*, insumos que no pueden ser nacionalizados debido a la disponibilidad local y demás características. Por otro lado, Alsea incorporó todo aquello que le proporciona *Starbucks*, añadiendo aspectos que hacen a la cultura local, siempre y cuando se encuentre aprobado por *Starbucks Coffee Company International*.

Para la elección de los socios, *Starbucks* busca compañías que compartan las mismas normas y valores (Koehn, et al., 2008, p.11). Considerando que Alsea es una empresa que posee una gran trayectoria en realizar desembarcos de distintas empresas globales en diferentes países como México, Chile, entre otros, se puede observar que tiene una alta experiencia en la adaptación a la cultura de cada firma en particular y en la incorporación de todos los recursos que le brinda la compañía para establecerlos en el mercado local.

En una entrevista realizada por el programa "*Somos Pymes*" (Cfr. **Anexo 1**), Diego Paolini, ex Gerente General de *Starbucks Coffee Company Argentina*, sostuvo que la firma no realiza concesiones ni franquicias. En ese sentido, Starbucks realiza inversiones con capital propio y en la mayoría de los casos a través de *Joint Ventures*. En el caso de la inversión compartida en Argentina, Diego Paolini destaca que tanto *Starbucks Coffee Company International* como Alsea son socios. Esto es, ambas compañías aportaron capital propio para ingresar al país.

2.3 Estrategia de adaptación en los mercados externos

Siguiendo los lineamientos teóricos, una vez que las compañías eligen la estrategia de internacionalización a utilizar en el mercado externo, es necesario identificar la estrategia de adaptación implementada en el nuevo mercado.

Tal como se encuentra desarrollado en el marco teórico de la presente investigación, Khanna, Palepu y Sinha (2005) consideran que las compañías tienen tres opciones de adaptación para elegir. En primer lugar, pueden adaptar su modelo de negocios a los países en los que se insertan, manteniendo sus propuestas de valor centrales constantes. En segundo lugar, las empresas pueden intentar cambiar el contexto o bien, por último, pueden mantenerse al margen en aquellos países en los que adaptarse puede ser poco beneficioso para la firma.

Se puede observar a partir de las entrevistas realizadas que *Starbucks* se adaptó al mercado local modificando algunas características de su modelo de negocios sin dejar de lado su estrategia *core* y misión principal que tiene a nivel internacional. Para Khanna, et al., (2005) es importante, en este tipo de adaptación al mercado externo, que la firma mantenga su negocio principal así como también sus propuestas de valor centrales. Esto debe ser así, según los autores, ya que si no lo hacen las compañías pueden correr el riesgo de perder las ventajas competitivas y fracasar.

> *To succeed, multinationals must modify their business models for each nation. They may have to adapt to the voids in a country's product markets, its input markets, or both. But companies must retain their core business propositions even as they adapt their business models (Khanna, et al., 2005, p.15).* [31]

Starbucks, tal como sostienen los autores, mantiene su propuesta principal de negocios adaptándose al mercado argentino. De esta forma, crea su estrategia en los mercados

[31] "Para tener éxito, las multinacionales deben modificar sus modelos de negocios para cada nación. Es posible que tengan que adaptarse a los espacios vacíos de productos o insumos en los mercados de un

externos haciendo énfasis en los tres componentes principales de la estrategia global enunciados anteriormente. Además, se puede observar que *Starbucks Argentina* basa su estrategia en torno a los cinco principios: *partners*, clientes, comunidad, tiendas y accionistas[32]. Tres de ellos son los pilares fundamentales de la compañía.

Más allá de que se hayan realizado cambios, los cuales se describirán con mayor detalle en los párrafos siguientes, la compañía sigue teniendo las mismas características que la destacan a nivel mundial. En palabras de Ezequiel Abraham, gerente de tienda de *Starbucks* ubicada en la calle Mansilla del barrio de Palermo: "la idea de Starbucks es que en el lugar al que vayas, puedas pedir la misma bebida, puedas sentirte igual" (Cfr. **Anexo 1**).

Así, según los directores de la empresa, *Starbucks* mantiene la esencia de su negocio en todos los países en los que se establece. En palabras de Mariana Frohlich, Jefa de Marketing de *Starbucks Coffee Company Argentina*:

> Se considera que la Experiencia Starbucks está basada en tres pilares fundamentales: nuestros *partners*, nuestros productos y nuestras tiendas. Nuestros clientes vienen por el café, se quedan por el ambiente agradable y regresan por la conexión humana.

Los tres pilares fundamentales de la compañía se transmiten en todos las tiendas de *Starbucks* existentes alrededor del mundo ya que son esenciales para cumplir la misión corporativa de la firma.

Se puede observar también que la compañía pone énfasis en reforzar la relación con los clientes, buscando que sus tiendas constituyan un "*tercer lugar*". Este concepto es definido por Oldenburg como un lugar público que los individuos eligen, más allá de su casa y el trabajo, para relajarse en buena compañía (Oldenburg, 2001).

---

país. Pero las empresas deben mantener sus propuestas de negocio *core* más allá que se adapten a sus modelos de negocio". (traducción propia)

[32] Información obtenida de la página web de la compañía. http://www.Starbucks.com.ar/ (Recuperado el 22 de Julio de 2014)

En este orden de ideas, Howard Schultz inspirado en las observaciones de Oldenburg, desarrolla en su propio libro "*Put Your Heart into it: How Starbucks built a Company one cup at time*" (1997):

> *In an increasingly fractured society, our stores offer a quiet moment to gather your thoughts and center yourself. Starbucks people smile at you, serve you quickly, don't harass you. A visit to Starbucks can be a small escape during a day when so many other things are beating you down. We've become a breath of fresh air.*[33] *(Shultz, 1997, p.119)*

Starbucks a sus consumidores ofrece en todos los países una experiencia distinta en un lugar agradable y tranquilo. De esta forma, la compañía utiliza esta ventaja y la desarrolla de manera completa en la mayoría de los nuevos mercados en los que se instala.

En la entrevista realizada (Cfr. **Anexo 1**), Diego Paolini destaca que la compañía tenía como principal desafío generar reputación en el mercado, sin tener como objetivo principal crear una imagen, ya que la misma viene dada con la marca. De este modo, *Starbucks Argentina* realizó varias acciones en su desembarco en el país, que se describirán con mayor profundidad a lo largo del trabajo. Sin embargo, tres son las estrategias más importantes que, según Paolini, realizó la compañía para poder captar al mercado argentino.

En términos de disposición de los locales, la primera estrategia para ingresar al país, fue que las tiendas *Starbucks* tuvieran un *lobby*, es decir, que el lugar para sentarse fuera grande, confortable y con muchos sillones. Por otro lado, se consideró que entre los usos y costumbres de los consumidores argentinos se encuentra la elección del café *espresso* en pocillo o en jarrito. Por ello, la compañía, durante los primeros meses de

[33] "En una sociedad cada vez más fragmentada, nuestras tiendas ofrecen un momento de tranquilidad para aclarar tus pensamientos y centrarte. La gente de Starbucks te sonríe, te sirve rápidamente, no te acosa. Una visita a Starbucks puede ser una pequeña escapada durante un día, cuando tantas otras cosas te estén tirando abajo. Nos hemos convertido en un respiro de aire fresco". (traducción propia)

establecida en el país, le obsequiaba una bebida a elección a todos aquellos que pedían un *espresso* con el fin de que pudieran probar los diferentes sabores que ofrece la firma. De esta forma, lograron captar mayor cantidad de consumidores. La tercera estrategia fue la variedad de alimentos que ofreció *Starbucks* en Argentina. Para esto, *Starbucks* cuenta con un chef especializado que ayuda a elegir qué productos debe ofrecer en cada mercado. En el caso argentino, el chef observó que la firma debía vender tostados de jamón y queso y medialunas. A partir de este estudio, *Starbucks* decidió incorporar estos productos a su menú, pero de modo diferenciado. Por ejemplo, la firma ofrece una "*mezzaluna*", que es una media luna más grande, buscando diferenciarse del resto de los competidores, pero, al mismo tiempo, manteniendo la tradición local.

2.3.1 Las 4 "P" del Marketing Mix

Con el objetivo de describir la manera en que se adaptó la firma en el país, se utiliza el modelo de las 4 "P" del Marketing Mix. Este modelo fue introducido por Mc Carthy y proporciona un útil marco de trabajo para la planeación del marketing, representando más el pensamiento del vendedor (Kotler, et al., 2008). Se identificará la estrategia implementada en cada una de las "P" ya que se considera que esto facilitará el análisis de la estrategia de adaptación de *Starbucks* en Argentina.

2.3.1.1 Producto

> El producto es la oferta de una empresa para satisfacer necesidades. La idea de producto como satisfacción o beneficio potencial del cliente es muy importante. (Maccarthy & Perreault, 2001, p.243)

Según información proporcionada por la compañía (Cfr. **Anexo 1**), *Starbucks* es una empresa que ofrece una amplia gama de cafés de alta calidad provenientes de todo el mundo, seleccionados personal y cuidadosamente por expertos y luego tostados en cinco plantas tostadoras propias alrededor del mundo. Además, con el objetivo de que cada cliente pueda elegir su bebida favorita, *Starbucks* le permite al consumidor personalizarla a su gusto brindándole una amplia variedad de combinaciones, como por

ejemplo diferentes tipos de leche, jarabes, intensidad de café, entre otros. Se pueden realizar más de 87.000 bebidas distintas (Cfr. **Anexo 1**).

A continuación se realizará una descripción de los productos y servicios ofrecidos por la firma que se han incorporado en el menú ó bien, que han sufrido cambios en el desembarco al mercado argentino. Además se identificarán algunas de las dificultades que presentó la compañía al momento de su ingreso o tiempo después de su llegada al mercado.

Una de las cuestiones identificadas por los gerentes de la empresa para adaptarse al país fue la incorporación en el menú de productos de pastelería y alimentos para complementar con el café, que sean acordes a las preferencias de los clientes locales.

Según Ezequiel Abraham, gerente de tienda de *Starbucks* Mansilla ubicada en el barrio de Palermo, uno de los aspectos que cambia *Starbucks* en cada mercado son los alimentos. Es decir, la compañía toma en consideración las costumbres del lugar en el que desembarca. Por ejemplo, la firma incorporó las medialunas a partir del comienzo de su operación en el país. Esto se debió a que este producto es un "complemento tradicional del café" en el país.

Por otro lado, además de incorporar alimentos tradicionales del país, al no querer perder su cultura norteamericana, Starbucks incluye en su menú inicial las *donuts*,[34] alimento muy popular en los EEUU. A pesar de que sea uno de los productos que menos ventas genera, Ezequiel Abraham señala que para *Starbucks* es imprescindible dejar algunos productos tradicionales norteamericanos que hacen a la marca.

Starbucks enfatiza en la relación con sus clientes con el fin de obtener *feedback* de ellos que les permite conocer lo que piensan de la marca. Por lo tanto, la compañía presta mucha atención a lo que el cliente comenta o pide en relación a nuevos productos o servicios. De esta forma, con el correr de los años, todos los entrevistados afirmaron que *Starbucks Argentina* incorporó una gran variedad de productos nuevos a partir de

[34] Bollo, generalmente en forma de rosquilla, hecho con una masa frita que se recubre o rellena con algún ingrediente dulce como azúcar, chocolate, mermelada o crema.

pedidos realizados por clientes. Un ejemplo de estos es la incorporación del pan tostado luego de varios pedidos de clientes.

Para la creación de un nuevo producto, ya sea pedido por el cliente o por los empleados de la compañía, *Starbucks* posee equipos especializados en desarrollo del mismo que realizan las pruebas para nuevas incorporaciones a su menú de opciones. Además, este equipo tiene como premisa la mejora continua. De esta forma, analizan los productos que más consumen los clientes argentinos, los identifican y los sacan de la venta para poder modificarlos y venderlos nuevamente mejorados. Un ejemplo brindado por Paolo Simonetti, Gerente de tienda de Starbucks del Rosedal en el barrio de Palermo, es el del budín de limón que, como tenía mucho éxito en el mercado, fue retirado de venta y relanzado con mejoras y cambios.

Otra tendencia evaluada por la compañía al ingresar al mercado argentino fue la preferencia de lo "saludable". Considerando que:

> Tanto en la Argentina como en el resto del mundo cambiaron las tendencias en cuanto a una alimentación más sana y se produjo un boom en la venta y consumo de los productos fortificados, los cuales muchas veces ayudan a suplir las vitaminas o nutrientes que no se ingieren de manera directa a través de las comidas.[35]

De esta manera, *Starbucks* incorporó a su menú diferentes tipos de ensaladas, barras de cereales, ensaladas de frutas y en aquellas tiendas que se encuentran cerca de un gimnasio, incorporó la venta de frutas. Además, con el correr del tiempo y observando estas nuevas tendencias del mercado hacia alimentos más "saludables", retiraron de su menú aquellos productos con alto contenido de chocolate.

[35] Chavez, V. (13 de Noviembre de 2013) Recuperado 16 de Julio de 2014 http://www.infobae.com/2013/11/13/1522359-alimentacion-sana-y-productos-fortificados-la-cabeza-del-nuevo-consumo

En lo que respecta a las bebidas, Ezequiel Abraham explica que "la cara de *Starbucks* son sus bebidas." (Cfr. **Anexo 1**). De lo que se puede observar que *Starbucks* no realizó cambios significativos en sus bebidas, sin embargo, creó algunas acorde a las tradiciones argentinas, incorporando productos y sabores nacionales.

De este modo, uno de los productos tradicionales argentinos que incorporó fue el dulce de leche, tanto a sus bebidas calientes (*Dulce de leche latte*) como a sus bebidas frías (*Dulce de leche Frapuccino®*). Este producto se encuentra instalado en el menú de la firma desde sus inicios en el país. Dicha incorporación tuvo mucho éxito y hoy en día sigue existiendo en el menú de las tiendas argentinas de la compañía.

Otro aspecto tradicional argentino que consideró *Starbucks Argentina* en su llegada al país fue la preferencia por la yerba mate. Por esto, incorporó una nueva bebida llamada *Mate latte*, que consistía en un mate cocido con leche. Sin embargo, este producto no tuvo el mismo éxito que la incorporación del dulce de leche en las bebidas y tuvieron que retirarlo de circulación a los pocos meses. Esto se debe, según Nicolás Trípoli, gerente de tienda de Starbucks situada en Av. Belgrano del barrio de Monserrat, a que más allá de que los consumidores elijan muchas veces lo tradicional, tienen preferencia también por los lanzamientos innovadores. De esta forma, Starbucks debía hacer un mix con ambos aspectos. Tal como postulan Khanna, et al. (2005, p.15): *If they make shifts that are too radical, these firms will lose their advantages of global scale and global branding".* [36]

Frapuccino® es una marca registrada por la compañía y es una bebida fría compuesta por una base de café o crema, mezclado con hielo y otros ingredientes. Es realizada fuera de las máquinas de café requieriendo de mayor mano de obra a la hora de prepararla. A nivel internacional, el *Frapuccino®* no es de las bebidas que más se vendidas en sus locales. Sin embargo, en Argentina los gerentes se

[36] "Si realizan cambios que son demasiado radicales, estas empresas van a perder sus ventajas de escala y de marca global". (traducción propia)

dieron cuenta de que una parte considerable del porcentaje de ventas provenía del *Frapuccino*® y observaron que esto requería más mano de obra. Por lo tanto, las tiendas de *Starbucks* Argentina tuvieron que adaptarse a la mayor demanda de *Frapuccino*® del mercado argentino e incorporar más empleados en aquellos horarios en los que este producto era más demandado.

En cuanto al servicio brindado por la compañía, la modalidad que posee la firma para entregar sus productos es muy distinta a los usos y costumbres del país. En primer lugar, todas las bebidas son entregadas en vasos de cartón si son calientes o de plástico si son frías. Este es uno de los conceptos innovadores que trae *Starbucks* a la Argentina: *el café take away*. En segundo lugar, el café debe ser pedido en una caja registradora y luego es retirado al final de la barra donde los *baristas*[37] realizan las bebidas. El autoservicio en las cafeterías no es algo frecuente en Argentina, por lo tanto la compañía tuvo que llevar a cabo un trabajo de educación entre los consumidores, quienes están habituados a sentarse en una mesa al llegar a una tienda, esperando la atención de un mozo.

Con respecto a los vasos de cartón y considerando que muchos argentinos se encuentran acostumbrados a pedir el café en pocillo o en jarrito, *Starbucks* decidió implementar en todas sus tiendas de Argentina tazas de porcelana chicas y grandes. De esta forma, mantienen satisfechos a aquellos clientes que preferían tomar la bebida en taza. Más allá de esta incorporación, el vaso de cartón sigue siendo el principal medio para ofrecer la bebida. Además, en palabras de Ezequiel Abraham: "mucha gente va a Starbucks por el vaso, por el nombre, para sacarse una foto con el vaso" (Cfr. **Anexo 1**).

En lo referente al autoservicio que ofrece la compañía, Diego Paolini sostiene que no hay muchas quejas referidas a la ausencia de un mozo. La mayoría de las personas que entran a *Starbucks* saben con lo que se van a encontrar. Sin embargo, hay personas que no conocen la modalidad de atención de la empresa, y por ello, entran a la tienda y se sientan esperando a ser atendidos. En estos casos,

[37] Personas especializadas en la preparación de bebidas de café de alta calidad.

los *partners* se acercan al consumidor y lo instruyen acerca de la experiencia de compra.

Continuando con la manera en la que la firma ofrece sus productos, es importante destacar que en sus inicios *Starbucks Argentina*, como a nivel mundial, no poseía un menú físico de sus productos. Sin embargo, actualmente los representantes del país, a partir de numerosos pedidos de clientes argentinos, incorporaron en todas las tiendas de Argentina menúes físicos para que el consumidor que lo requiera pueda utilizarlo.

Una gran dificultad con la que se enfrentó la compañía años después del ingreso en el país fueron las restricciones a las importaciones. En un inicio, la firma importaba la mayoría de sus insumos, a excepción de los alimentos, la leche y los productos de limpieza. Los retrasos o restricciones generadas en la Aduana para retirar los productos importados impactaron directamente en el desempeño de la compañía.

Por un lado, muchos insumos importados poseen fecha de vencimiento y si estos demoran en la Aduana un período de tiempo considerable, pueden llegar a las tiendas ya vencidos o muy pronto a su fecha de caducidad. Debido a los estándares rígidos de calidad que establece la firma, los productos vencidos no pueden utilizarse. De esta forma, el desaprovechamiento de un insumo genera la falta de un producto en la tienda, repercutiendo de forma negativa en los clientes. Nicolás Trípoli expresa que los faltantes de insumos son un grave problema para el desempeño de la tienda.

Por otro lado, debido a las restricciones a las importaciones, *Starbucks Argentina* tuvo que modificar varias recetas de sus productos para poder realizarlos con mayor disponibilidad de insumos, siempre y cuando las mismas estuvieran certificadas por *Starbucks Coffee Company International*.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Otra de las consecuencias de las restricciones a las importaciones fue la disminución de oferta de *merchandising* [38] en las tiendas argentinas, en comparación con las tiendas internacionales. Actualmente la firma ofrece muy pocos productos adicionales a las bebidas como tazas, termos, individuales, etc. Esto se debe principalmente a la dificultad de la compañía de importar estos productos.

Con el objetivo de solucionar dicho problema, la compañía comenzó a nacionalizar la mayoría de sus insumos. Actualmente la firma posee más del 60% de la materia prima fabricada en el país, como por ejemplo, jarabes y bases para algunas de las bebidas, entre otros. La mayoría de los insumos nacionales utilizados por la firma es producida por una compañía llamada *Xaraby*[39], quien obtuvo una certificación de *Starbucks Coffee Company International* para poder utilizarlos en la preparación de las bebidas. Esta compañía provee, actualmente, a todos los *Starbucks Argentina* y a países limítrofes, quienes se ven beneficiados por la existencia de la misma. Lo único que se importa es el café y otros productos específicos que no pueden ser producidos localmente. El café es un producto sin sustituto, ya que en Argentina no hay producción.

Universidad de SanAndrés

2.3.1.2 Precio

> El precio es una de las cuatro variables principales que controla el gerente de marketing. Las decisiones sobre su nivel son muy importantes porque influyen en las ventas que realiza la compañía y en las utilidades que obtiene. (Maccarthy et al., 2001, p.472)

En cuanto al precio, las bebidas de Starbucks rondan entre los 30 a 45 pesos argentinos dependiendo del tipo de bebida y el tamaño. El precio es mayor en comparación con otras cafeterías del país pero, según Diego Paolini, en relación a la cantidad y calidad

[38] Conjunto de productos ofrecidos por la firma como tazas, tumblers, termos, etc.
[39] Diseña, desarrolla y elabora productos según los requerimientos específicos de sus clientes brindando soluciones a sus problemas de ingredientes en diversos rubros: repostería, heladería, coctelería,

que ofrece Starbucks “sumado a la experiencia y el ambiente agradable” (Cfr. **Anexo 1**) no hay diferencia en el mismo. Inclusive, Diego Paolini afirma que no hay diferencia entre los precios de *Starbucks* en Argentina y en EEUU. En palabras del entrevistado:

> […] En términos de dólares, es casi igual. Yo te diría que en Argentina por el contrario, tomar un café tiene una ventaja con respecto al valor de dólar que tienen en Estados Unidos. Te diría que sí, que en Argentina el valor total, que es casi igual al americano, incluye lo que es el IVA y los ingresos brutos, que son dos impuestos muy importantes en el valor, mientras que en Estados Unidos al valor que vos ves en la pizarra le agregas el IVA. […] El negocio de me compro un café, de por lo menos 300 centímetros cúbicos, de una muy buena calidad, con leche espectacular, porque usamos las mejores marcas, en cantidad y en calidad te lo retribuye muy bien el valor. Creo que en sí no nos tenemos que olvidar que los valores de la Argentina actuales no difieren en nada de los americanos (Cfr. **Anexo 1**).

Universidad de San Andrés

En cuanto a los descuentos, la situación es diferente. A nivel mundial, *Starbucks* no posee descuentos o combinaciones de productos a un precio especial. Sin embargo, Nicolás Trípoli (Cfr. **Anexo 1**) destaca que al enfrentarse con un país en el cual la mayoría de las tiendas comerciales ofrecen promociones a precios especiales, la firma tuvo que adaptarse a este aspecto y ofrecer combinaciones de desayuno, almuerzo y merienda para poder aumentar su participación en el mercado. De hecho, según los entrevistados, los descuentos eran muy solicitados por los clientes. *Starbucks* utiliza las promociones únicamente en Argentina con el objetivo de no perder mercado frente a la competencia.

---

panificación, industria sidrera y champañera, salsas y aderezos salados para fast food, cafés, cadenas de restaurantes, etc.

Los gerentes de tienda observan que muchos clientes argentinos se quejan por los elevados precios, pero sin embargo éstos no dejan de consumir. En ese sentido, el factor precio no fue una característica en la que los entrevistados hicieran mucho hincapié. La compañía considera que la calidad y el servicio ofrecida compensa el precio que paga cada consumidor por una taza de café de la firma.

2.3.1.3 Plaza

> Los ejecutivos han de considerar también la plaza (distribución), es decir, en poner los bienes y servicios en la cantidad y en el lugar adecuados cuando el consumidor los desee. (Maccarthy, Perreault, 2001, p.382)

Según datos proporcionados por la compañía, *Starbucks* Argentina cuenta con un proceso muy riguroso para identificar nuevas ubicaciones. De esta forma, evalúa los mercados y analizan distintos factores, entre ellos la disponibilidad de bienes inmuebles, patrones de tráfico y otros aspectos. En palabras de los representantes de la firma: "aspiramos a ofrecer lugares que sean convenientes para nuestros clientes dondequiera que quieran disfrutar de la *Experiencia Starbucks*"(Cfr. **Anexo 1**) .

Al analizar las ubicaciones de las tiendas en el país, se puede observar que la empresa elige ubicarlas en lugares con alta circulación de personas y cercanas a centros comerciales. Otra característica mencionada por los gerentes de tienda es que la firma instala locales muy cercanos entre sí, un ejemplo es el de *Starbucks* de Av. Federico Lacroze, el de Olleros y el de Maure. Estas tiendas se encuentran a diez cuadras a la redonda. Según los entrevistados, esta elección tiene como objetivo mostrar una imagen y que los consumidores vean tres veces seguidas una tienda *Starbucks* para así incorporarlas a su vida cotidiana.

La cultura argentina del café se identifica con un momento del encuentro entre las personas. Por esto, *Starbucks*, respetando la cultura en la que se inserta, ingresa al mercado local con tiendas más grandes que las habituales en otros mercados, contando

con mayores espacios de relajación y comodidad. Hoy en día, *Starbucks* cuenta con 72 tiendas en el país y según datos proporcionados por gerentes de tienda de la firma, tiene como objetivo llegar a más de 80 para fines del año de 2014. Para mayor información acerca de las tiendas que posee la compañía localmente, cfr. el **Anexo 3**.

Por su parte, Diego Paolini argumenta que lo único que lo sorprende es que la venta de la mañana no sea mucho más fuerte que la de los otros turnos, y afirma que "en la Argentina todavía no reemplazamos nuestro desayuno en casa" (Cfr. **Anexo 1**). Por esto, la firma continúa teniendo grandes espacios en sus locales con una gran cantidad de espacios living llamados por la compañía *offsittings* y mesas grandes que permiten a los consumidores estudiar o realizar reuniones.

Asimismo, considerando que *Starbucks* asume un compromiso con el medio ambiente y con la comunidad en donde opera, *Starbucks Argentina* diseña sus tiendas combinando arquitectónicamente con el paisaje local e incorporando a las mismas elementos locales que encajen con naturalidad en la comunidad argentina.

Una de las dificultades con las que se encontró la firma en relación a sus tiendas y a la ubicación de las mismas fue la cantidad de robos que registraron desde las aperturas en el país. Según Ezequiel Abraham, la probabilidad de que haya un robo en las tiendas iba en contra de los ideales como empresa ya que querían que los consumidores se sientan en un "tercer lugar" y en un entorno seguro y agradable. Para evitar este tipo de situaciones, *Starbucks* aplica una nueva política en el país e incorpora seguridad en la totalidad de sus tiendas como también ganchos de seguridad en todas las mesas para que los consumidores puedan cuidar sus pertenencias.

Otra de las medidas tomadas por la compañía como consecuencia de malos hábitos de algunos consumidores argentinos fue retirar de las barras de condimentos (el lugar en el que los clientes pueden agregarle azúcar, canela, entre otros condimentos a sus bebidas) los termos de leche fría y caliente que se encuentran todos los *Starbucks* a nivel mundial. Esto se debió a que algunos consumidores solicitaban, por ejemplo, un vaso de cartón y se preparaban una *chocolatada* gratis, utilizando los insumos brindados por la compañía en la barra de condimentos que servían para complementar la bebida.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

2.3.1.4 Promoción

> La promoción consiste en comunicar información entre el vendedor y el comprador potencial u otros miembros del canal para que influyan en las actitudes y en el comportamiento. (Maccarthy, et al., 2001, p.382)

La política de comunicación de *Starbucks Argentina*, así como la de *Starbucks* a nivel internacional no se basa en grandes gastos en publicidad tradicional a través de los medios de comunicación como televisión, afiches o radio, sino que la compañía enfoca sus esfuerzos de comunicación en el desarrollo de material promocional para punto de venta, sumado a la comercialización de los productos (Moon, et al., 2004).

A nivel mundial, *Starbucks* utiliza la comunicación con el cliente en sus tiendas, tal como postulan Koehn, et al. (2008) en el caso publicado por Harvard Business School:

> […] Se crearon e implementaron iniciativas comerciales que permitían a los consumidores llegar a conocer a Starbucks a través de las personas que la administraban. Este objetivo fue evidente en los tipos de estrategias comerciales que la compañía había implementado históricamente. Las campañas se inclinaba por ser esfuerzos de elevado contacto y poco alcance que dependían de las recomendaciones verbales; muchas se basaban en la comunidad (Koehn, et al., 2008, p.20).

Los gerentes de tienda de la firma mencionaron que Starbucks se comunica con los clientes a través de las redes sociales, entre estas Facebook y Twitter.[40] Mediante las mismas publican sus nuevas aperturas, los nuevos productos y reciben consejos y propuestas de los consumidores. De esta forma, la empresa obtiene un feedback constante de los mismos y además posee una herramienta de bajo costo para

[40] Cuenta de Facebook: https://www.facebook.com/StarbucksArgentina?fref=ts (Recuperado el 21 de Julio de 2014). Cuenta de Twitter: https://twitter.com/StarbucksAr (Recuperado el 21 de Julio de 2014)

informarlos acerca de novedades de sus tiendas o de productos. Las redes sociales brindan a la compañía una fuente de información importante ya que a partir de ellas consiguen ideas para nuevos productos o aspectos a mejorar que en una tienda o en un estudio de mercado no se pueda llegar a obtener.

Otra manera de comunicar que posee la empresa es a través de acciones de RSE (Responsabilidad Social Empresarial). "En Starbucks la Responsabilidad Social Empresaria es su razón de ser", sostiene Diego Paolini (Cfr. **Anexo 1**). La compañía entiende su negocio a partir de la devolución a la comunidad lo que la comunidad les da a ellos. Por consiguiente, siguiendo la política global de la compañía, *Starbucks Argentina* colabora con varias fundaciones nacionales, tales como la Fundación Natalí Dafne Flexer[41], Fundación Juanito[42] y la Fundación Huésped[43].

En este sentido, Starbucks cree que la internacionalización a nuevos mercados le permite contribuir positivamente a la comunidad:

> Starbucks creía que la expansión mundial le permitía hacer una valiosa contribución a las comunidades locales de todo el mundo. (Koehn, et al., 2008, p.23).

La compañía posee una gran cantidad de compromisos con el planeta a nivel internacional. En Argentina, se adoptan las prácticas internacionales con el cuidado del medioambiente. Una de ellas es el llamado *Shared Planet*, la cual se enfoca en temas del medioambiente y todo aquello que tenga que ver con el proceso de caficultura.

[41] La Fundación Natalí Dafne Flexer, de ayuda a niños con cáncer, fue creada en 1995 por Edith Grynszpancholc en memoria de su hija. Con el apoyo de un grupo de amigos totalmente comprometidos por el afecto y la solidaridad, la Fundación comenzó a desarrollar actividades de contención emocional para niños enfermos de cáncer y sus familias.

[42] Desde 1995 la Fundación Juanito se inicia como institución dedicada a la protección de la Infancia y Adolescencia en riesgo. El objetivo es "Crear redes, estrategias de contención y de intervención, para el bienestar de niños, niñas y adolescentes, sensibilizándonos, responsabilizándonos e involucrándonos como sociedad en su conjunto".

[43] Fundación huésped es una organización no gubernamental sin fines de lucro. Trabajan en respuesta al VIH/sida, no sólo como enfermedad biológica de transmisión entre las personas, sino como una importante problemática social que requiere de la existencia de un entorno comunitario adecuado para las personas que viven con el virus VIH.

2.4 Estrategia comercial en el país

Este último apartado del capítulo tiene como objetivo analizar en conjunto la estrategia utilizada por la firma en Argentina. Con el objetivo de identificar la misma, Abell (1980) establece que todas las compañías en una industria tienen que decidir tres cuestiones básicas en la formulación de la estrategia. La primera cuestión es definir *quiénes* van a ser los consumidores. Luego, es necesario decidir *qué* productos o servicios van a ofrecerse a los clientes seleccionados y, por último, *cómo* van a ser ofrecidos los productos y servicios para tener un manejo eficiente de los costos. Las respuestas a las preguntas quién-qué-cómo forman la estrategia de cualquier compañía y están condicionadas a lo que la compañía piensa cómo es su negocio.

Mariana Frohlich, Jefa de Marketing de *Starbucks Coffee Company*, menciona que la propuesta de valor de la compañía está compuesta por varios factores diferenciadores. En primer lugar, la firma se diferencia por ofrecer productos de calidad, atención cálida y personalizada y confort en las tiendas. En segundo lugar, otros aspectos importantes a la hora de definir la propuesta de valor de la empresa son la variedad de bebidas que ofrecen y los locales atractivos y confortables.

En palabras de Diego Paolini, "*Starbucks Coffee Argentina* ofrece pasión por mejorar el mundo, por el cliente y por el café" (Cfr. **Anexo 1**). La compañía brinda mucho esfuerzo en generar una experiencia distinta, que es realizada desde los *partners* hasta los clientes.

Como se mencionó anteriormente, Diego Paolini sostuvo que "el desafío era grande, era saber cómo nos iba a recibir el público" (Cfr. **Anexo 1**). Sin embargo, la compañía sabía que este consumidor iba a asimilar muy bien la propuesta de valor que ofrece la firma. Esto es, según Diego Paolini, por varias razones:

En primer lugar, considerando que el argentino prefiere los productos de calidad, *Starbucks* ofrece bebidas compuestas por café de alta calidad que se obtiene a través de un tostado especial. En segundo lugar, *Starbucks* ofrece un ambiente muy agradable en sus locales con grandes sillones confortables, espacios cerrados para ir a estudiar o

armar reuniones, y mesas individuales que otorgan comodidad y privacidad al consumidor. Además, *Starbucks Argentina* respeta la cultura local y ofrece a los consumidores que no se adapten a los vasos de cartón, la posibilidad de pedir las bebidas en tazas de porcelana, en pocillo o en jarrito. Finalmente, la empresa brinda al consumidor la capacidad de personalizar todas sus bebidas a gusto, pudiendo formar más de 87.000 diferentes tipos de bebidas con distintas combinaciones.

> El fundamento de la relación de la compañía con los clientes era un compromiso básico con la cultura de cafetería. Brindar capacitación a los socios de Starbucks en la historia del café y el arte de la bebida *espresso* ayudó a reforzar el vínculo entre la organización y su producto básico (Koehn, et al., 2008, p.20).

Los representantes de la firma postulan que no existe un único perfil de cliente de *Starbucks*, ya que estos son personas de negocios, padres de familia, oficinistas, estudiantes, personas de la tercera edad, entre otros. Diego Paolini destaca que *Starbucks* es una compañía a nivel mundial reconocida por trabajar con la diversidad y tener como clientes a una gran variedad de personas. Estos tienen diversos orígenes, ingresos, edades, gustos e intereses. Celebran su diversidad y se esfuerzan por ofrecer un excelente servicio al cliente. A medida que crece la compañía se suman más clientes a la comunidad, y es por esto que la firma también se diversifica ofreciendo nuevos productos y servicios que sean compatibles con las necesidades de los consumidores.

Starbucks Coffee Company Argentina no cuenta con un servicio de mesa en sus tiendas. De hecho, la Experiencia Starbucks comienza en la caja registradora cuando nace la relación entre los *partners* (empleados) y los clientes. De todas maneras, hay muchas mesas en las que los clientes pueden relajarse y conversar mientras disfrutan de una taza de café. En palabras de Mariana Frolhich: “Buenos Aires es una ciudad excitante y los consumidores ocupados pueden detenerse a tomar un café camino a sus trabajos, sin tener que esperar el servicio de mesa”.

Con respecto al ambiente y al servicio que ofrece la firma, y en especial en el país con la gran cantidad de sillones, mesas y asientos en las tiendas, Nicolás Trípoli, gerente de tienda del local de Av. Belgrano, observa que:

> Pero el consumidor argentino quiere sentarse a tomar un café. Quiere tener su tiempo para sentarse y tomar un café. Eso es lo que busca el cliente. Una comodidad para sentarse y tomar algo. Por eso creo que nos eligen, porque, además, nuestra atención, los sillones, la música, el ambiente... los enchufes. Quizás es lo diferente a otros lugares. Nosotros no los echamos del local, puede consumir. Quizás hay clientes que están seis horas y consumieron un agua sin gas. Y nosotros no les decimos nada. Es así, también hay algo que valoran (Cfr. **Anexo 1**).

Este último aspecto es muy destacable, ya que una de las cuestiones en las que se focaliza la compañía es en hacer que el cliente se sienta cómodo y en un ambiente agradable. Se considera que este factor es importante a la hora de elegir un lugar en donde sentarse a tomar un café.

Finalmente, se puede que observar *Starbucks Coffee Company Argentina* pone énfasis en la relación con el consumidor y con el empleado, poniendo a ambos en el mismo nivel de jerarquía. De esta forma, se entiende que la compañía utiliza su estrategia a nivel global en lo que respecta a los principios, valores y el compromiso con la comunidad. Sin embargo, en lo referente a productos y servicios, la compañía presta mucha atención al mercado en el que ingresa y toma los recaudos correspondientes a la hora de enfrentarse con dificultades específicas del país ingresado.

2.5 Impacto en el mercado

La llegada de *Starbucks* a la Argentina tuvo mucha repercusión en los medios de comunicación, ya que habían muchas expectativas del desembarco de la firma en el

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

país. En el **Anexo 4** se encuentran completas algunas de las noticias que analizan el ingreso de la empresa en 2008.

Según un artículo publicado en Octubre de 2012,[44] surgieron respuestas positivas al desembarco de la compañía en el país, por ejemplo aquella desarrollada por Marcelo Salas Martínez, Dueño y Director de la cadena Café Martínez:

> A priori, cuesta creer que el dueño de una compañía se alegre por el arribo de un poderoso competidor. Sin embargo Marcelo Salas Martínez, dueño y director de la cadena Café Martínez, asegura que la llegada de Starbucks fue positiva. 'Es un aliado en la educación de los argentinos en el consumo del café. Llegó a un público muy joven al cual nosotros prácticamente no le prestábamos atención. Avivaron el mercado', explica.

Por un lado, el ingreso de Starbucks a la Argentina implicó una explotación del café gourmet, que anteriormente no era visto en numerosas cafeterías. Representantes de la competencia, como Ignacio Segade de Havanna o Sebastian Kantor, Presidente de The Coffee Store, consideran que la llegada de la multinacional fue positiva ya que aportó cultura cafetera a la juventud. En palabras de Sebastian Kantor: "con la llegada de Starbucks aumentó la penetración de gente joven al rubro cafetería" (Cfr. **Anexo 1**). Más allá de que la firma haya hecho que muchos jóvenes se familiaricen con el café, Kantor sostiene que el consumo de café es el mismo que hace 20 años atrás, con lo cual cree que fue la firma la que logró que se complemente el concepto familiar y que ahora los adolescentes pidan productos distintos en sus locales.

En palabras de Ignacio Segade:

[44] Fernández, J.M. (5 de Octubre de 2012) Recuperado 24 de Julio de 2014 http://www.planetajoy.com/?_Quien_gana-_y_quien_pierde_con_el_crecimiento_de_Starbucks%3F=&page=ampliada&id=4953. Para mayor información véase el artículo completo en el **Anexo 4**.

> Starbucks despertó el habito de consumo cafetero en jóvenes con su tendencia *take away*, cafés fríos y tamaños grandes. Esto fue una tendencia a la que por lo menos Havanna pudo subirse con su nueva propuesta de café para llevar y "frappes" (Cfr. **Anexo 1**).

Siguiendo las palabras de Ignacio Segade y considerando que *Starbucks* introdujo nuevos conceptos en el mercado, tales como el *take away* o el café frío en su máxima expresión, estas novedades hicieron que los competidores respondan y ofrezcan nuevas propuestas. Sebastián Kantor observó que la firma trajo conceptos que ya poseía levemente desarrollados, con lo cual la llegada de la multinacional hizo que tuvieran que explotar más productos y conceptos como el "café para llevar". En palabras de Kantor: "Todo aquel que aporte un concepto de marca, que aporte trabajar en un esquema transparente, enriquece. Te obliga a hacer una gimnasia" (Cfr. **Anexo 1**). Esto demuestra que la compañía fue vista en la mayoría de los casos positivamente, dado que incorporó otro público al rubro y además, hizo que las otras compañías se especialicen, incorporando otro tipo de productos a sus menúes para no quedar afuera de aquello que actualmente demanda el mercado.

Hoy en día, a partir de observaciones personales del investigador, se puede ver que las cadenas como Havanna, Café Martinez, Bonafide, The Coffee Store, etc, ofrecen la mayoría de los productos especializados que trajo Starbucks en su menú, tales como el café frío, llamado en la mayoría de los casos "frappés" o "frappus", todas las opciones de personalización que puedan realizarse a las bebidas y el café para llevar, que hoy en día es un *must* para las cafeterías.

En conclusión, se puede observar que el desembarco de la firma en Argentina fue positivo y posibilitó que los competidores tengan que desarrollar aún más los conceptos modernos como el café para llevar, el café especializado y la personalización de las bebidas.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

2.6 Conclusiones del capítulo

Para concluir este capítulo, se puede destacar que la compañía eligió el contrato de *Joint Venture* como estrategia de internacionalización. Como se mencionó, este contrato es aquel que utiliza la compañía en la mayoría de los ingresos en otros países y que además, tiene como objetivo disminuir los riesgos del ingreso a un nuevo mercado al compartir capital con otra firma.

En cuanto a la estrategia de adaptación en el mercado externo y siguiendo las líneas de Khanna, et al. (2005), se considera que *Starbucks Coffee Company Argentina* adaptó su modelo de negocios al país local, cambiando algunos aspectos de su estrategia corporativa. Se puede observar que en cada nivel de la mezcla de marketing: producto, precio, plaza y promoción, *Starbucks Coffee Company Argentina* adaptó y transformó muchas de sus actividades tradicionales mundiales siguiendo cuestiones culturales del país y de las preferencias de sus clientes. Además, se destaca que la firma tuvo que revertir distintas dificultades presentadas por el mercado local, teniendo que modificar algunos aspectos de su estrategia corporativa.

Se considera que es importante que más allá de que la firma adapta algunas de sus actividades para operar en el mercado local, *Starbucks Coffee Company* mantiene su esencia en cada país en el que ingresa. Esto quiere decir que la firma posee los mismos principios corporativos como también la misma misión guiada por éstos. Otra de las cuestiones que permanece en la esencia de la compañía en todos los países en los que opera es el concepto de querer ser un "tercer lugar" para los consumidores. Es decir, un lugar en el que más allá de su hogar o su trabajo se sientan cómodos y puedan estar con sus amigos, familiares o compañeros de trabajo junto a una taza de café.

En conclusión, partiendo de la estrategia global de la compañía, y continuando por un análisis de la estrategia de internacionalización en mercados externos, se pudo observar que siguiendo los lineamientos teóricos y su plan de ingreso al país, la compañía pudo adaptarse al mercado argentino. De esta forma, la firma identificó aquellos aspectos de la cultura tradicional y de la cultura global de *Starbucks* para desarrollar su estrategia en el mercado nacional.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Capítulo 3: Conclusiones Generales

El objetivo principal del trabajo de graduación "Desembarco 'glocal' en Argentina: caso *Starbucks Coffee Company*", fue analizar la estrategia implementada por la compañía en el ingreso en el año 2008 al país.

Sabiendo que la globalización económica es un fenómeno que afecta directamente a las organizaciones, se pudo observar que es una de las causas y consecuencias de la decisión de las organizaciones a internacionalizarse. Las empresas se enfrentan con grandes desafíos cuando deciden ingresar a distintos mercados externos. De esta forma, deberán decidir de qué manera desembarcar y si deben adaptarse o no al nuevo mercado. Aquí surge el concepto de "glocalización", que toma en consideración aspectos espaciales, temporales, geográficos e históricos, generando que las multinacionales se adapten a las necesidades de la nueva sociedad y a las conductas culturales de la misma.

En el transcurso de este trabajo se buscó describir la manera en la que Starbucks se adaptó al mercado argentino. Para esto, se toma en consideración la estrategia utilizada en su ingreso, analizando en profundidad aquellas características tradicionales de la cultura local que supieron identificar para desarrollar el plan del desembarco. Con el objetivo de comprender el plan de acción de la firma en Argentina, se enfocó el análisis principalmente en el estudio de la estrategia utilizada en lo que respecta al producto, precio, plaza y promoción. Se destacó que en los cuatro aspectos la firma identificó oportunidades y amenazas del mercado argentino que se tradujeron en una modificación o incorporación de nuevas ideas a las prácticas normalmente utilizadas por la compañía a nivel mundial.

Previo al análisis del desembarco de la compañía en el mercado argentino, se consideró indispensable realizar una breve reseña histórica de la firma y la estrategia corporativa a nivel mundial. Esta decisión se sustentó en la idea de que resulta conveniente conocer estos elementos para posteriormente comprender con profundidad la estrategia utilizada a nivel local. Además, se realizó una descripción de algunas experiencias en la internacionalización de *Starbucks* en distintos países. Los ejemplos elegidos para realizar dicho análisis fueron China, Brasil e India. Es necesario aclarar que estos

ejemplos son acotados y tienen la finalidad de permitir avanzar en un análisis más exhaustivo del patrón de internacionalización “glocal” realizado por la compañía alrededor del mundo.

Como conclusión a dicho análisis, se pudo observar, en primera instancia, que en países de distintos continentes la firma realiza un estudio del mercado en el que se analiza el desembarco, para tomar en cuenta muchas de las preferencias culturales de los individuos y realizar la estrategia de internacionalización en ese país. Un ejemplo es el de Brasil, en el cual *Starbucks* incorpora el pan de queso brasileño a su menú principal y las tazas de porcelana dado que los individuos no estaban acostumbrados a tomar la bebida en vasos de cartón.

Posteriormente, se inició el análisis del desembarco en Argentina, es decir el objeto principal de estudio del presente trabajo, resumido en la pregunta central: ¿Cuál fue la estrategia implementada por *Starbucks* para ingresar al mercado argentino?

Para poder responder esta pregunta se decidió en primer lugar, realizar un breve análisis del segmento argentino de cafeterías utilizando las 5 fuerzas de Porter, un modelo empleado en los negocios para identificar las características más importantes que conforman a una industria en particular. Para realizar dicho análisis, se entrevistaron a personajes clave del mercado como Ignacio Segade, ex Brand Manager de Havanna, y Sebastián Kantor, actual Presidente de The Coffee Store. A partir de las mismas y de información suministrada por un caso de estudio de una de las compañías pertenecientes a la industria, se pudo evaluar las distintas características del mercado y la intensidad de las 5 fuerzas.

De esta forma se logró concluir que las fuerzas más importantes al analizar el mercado son las barreras de entrada y la intensidad de la rivalidad competitiva existente en el sector. En cuanto a *Starbucks*, por un lado, las barreras de entrada no fueron un problema ya que ingresó con capital compartido entre dos empresas multinacionales. Por otro lado, pese a la rivalidad competitiva existente en la industria, los directivos de la firma observaron en las entrevistas que no les cabía ninguna duda que la propuesta de

valor de *Starbucks* es distinta a la de los demás competidores y que el mercado argentino va a lograr incorporar en su día a día la propuesta ofrecida por la firma.

En segundo lugar, luego de la breve descripción general de la industria en la cual la compañía se insertó, se analizó la manera en la que la compañía se instaló en el mercado argentino. Es decir, se evaluó la estrategia de internacionalización utilizada por la firma. Se concluyó que Starbucks ingresó al mercado argentino a través de una *Joint Venture* con Alsea.

Con respecto a la elección de este contrato, se pudo observar que la empresa siguió con la misma estrategia de internacionalización que utiliza en la mayoría de los mercados externos en los que se instala. Dicha elección es muy utilizada actualmente ya que, al compartir capital entre dos compañías, el riesgo financiero disminuye considerablemente. Además, teniendo en cuenta que *Starbucks* busca asociarse con compañías que compartan las mismas normas y valores, Alsea cumple con este requisito ya que es una empresa que posee una gran trayectoria en realizar desembarcos de distintas empresas globales en diferentes países como México, Chile, entre otros. De esta forma, se pudo concluir que Alsea posee una alta experiencia de adaptación a la cultura de las distintas compañías, incorporando todos los recursos que esta les brinda para su establecimiento en los mercados locales.

Luego se analizó en profundidad la estrategia de adaptación utilizada por la compañía en el ingreso al mercado argentino. Con el objetivo de describir la manera en que se adaptó la firma en el país, se utilizó el modelo de las 4 “P” del Marketing Mix, ya que se considera que conjuga todas las actividades de una empresa en relación al producto o servicio que ofrece. A partir de las cuatro variables definidas en el Marketing Mix, se identificó la estrategia implementada por la compañía en el país en cada una de ellas. De esta forma, se pudieron señalar varias características del mercado local que la empresa analizó para adaptarse al mismo.

Se pudo observar en cada nivel de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que *Starbucks Coffee Company Argentina* adaptó y transformó muchas de

sus actividades tradicionales mundiales siguiendo cuestiones culturales del país y de las preferencias de sus clientes.

En cuanto al producto, según los entrevistados, *Starbucks Argentina* tuvo un respeto hacia la cultura argentina. De esta forma, la compañía incorporó en primer lugar, alimentos que eran tradicionales del país como por ejemplo la medialuna y también productos a sus bebidas frías y calientes como el dulce de leche. Estas incorporaciones tuvieron mucho éxito y continúan a la venta en las tiendas de *Starbucks Argentina*. Además, con el objetivo de diferenciarse lanzaron la *"mezzaluna"*, que es una medialuna más grande. Sin embargo, algunos productos adaptados a la cultura local como el *mate latte*, no tuvieron éxito. Esto se debió, según los gerentes de tienda, a que el consumidor no percibió innovación en el producto.

Por otro lado, se sostuvo que la firma supo identificar los hábitos en el consumo de café de los argentinos y su relación con el "momento de encuentro". Teniendo en cuenta este aspecto, la empresa ingresó en el mercado instalando tiendas con un amplio espacio para poder sentarse y disfrutar con amigos, familiares, etc. Esta es una característica considerada por la compañía ya que incorporó sillones grandes, mesas de estudio, mesas individuales y salas de reunión para que todos los consumidores se sientan cómodos y puedan relajarse en la tienda. Otro aspecto habitual del consumidor argentino e identificado por la firma es el del consumo de café en tazas de porcelana tipo jarrito o pocillo. Si bien la empresa a nivel mundial ofrece sus bebidas en vasos de cartón, incorporó las tazas de porcelana de distintos tamaños en todas las tiendas del país con el objetivo de no perder aquellos clientes que no se encuentran acostumbrados a beber un café en un vaso de cartón.

Con respecto a la plaza, la compañía elige ubicar sus tiendas en lugares con alta circulación de personas y que se encuentren cerca de centros comerciales. Otra característica mencionada por los gerentes de tienda es que la firma instala locales muy cercanos entre sí. Según los entrevistados esta elección tenía como objetivo mostrar una imagen y que los consumidores vean tres veces seguidas una tienda *Starbucks* para así incorporarlas a su vida cotidiana.

En lo que se refiere al precio, más allá de que sea superior al de la competencia, la compañía consideraba que la calidad y el servicio ofrecida compensa el precio que paga cada consumidor por una taza de café de la firma. Además, con el objetivo de no perder mercado frente a la competencia *Starbucks* ofrece combinaciones promocionales de desayuno, almuerzo y merienda. a nivel internacional, *Starbucks* no posee descuentos o combinaciones de productos a un precio especial. Sin embargo, debido a que en Argentina la mayoría de las tiendas comerciales lo ofrecen, la empresa tuvo que adaptarse al mercado y realizar este tipo de descuentos.

Tanto *Starbucks Argentina* como *Starbucks International* no realizan grandes gastos de publicidad tradicional a través de los medios de comunicación como televisión, afiches o radio, sino que se enfocan en el desarrollo de material promocional para punto de venta, sumado a la comercialización de los productos. La firma a nivel nacional utiliza las redes sociales como Facebook y Twitter para comunicarse con los consumidores. Mediante las mismas publican sus nuevas aperturas, los nuevos productos y reciben consejos y propuestas de los consumidores. Por lo tanto, se pudo observar que las redes sociales brindan a la compañía una fuente de información importante ya que a partir de ellas consiguen *feedback* de los clientes e ideas para la creación de nuevos productos.

Además de los cambios realizados por la firma para adaptarse a la cultura local, se pudo destacar que la compañía tuvo que revertir distintas dificultades presentadas por el mercado argentino, teniendo que modificar algunos aspectos de su estrategia corporativa.

En primer lugar, los representantes de la firma incorporaron más mano de obra por la cantidad de ventas de *Frapuccino*® que se generaban en el país. Esta bebida se realiza fuera de las maquinas de café, por lo tanto tiene que haber al menos un barista más realizando las bebidas. Sin embargo, considerando que en Argentina se vendió un mayor porcentaje que el nivel mundial habitual, la empresa tuvo que incorporar más empleados para poder responder a la mayor cantidad de demanda de dicho producto.

En segundo lugar, frente a las restricciones a las importaciones la compañía comenzó a comprar más del 60% de sus insumos de origen nacional. La empresa productora de

estos insumos, Xaraby, obtuvo una certificación internacional de Starbucks Coffee Company International para que los mismos puedan ser utilizados en las tiendas. Este aspecto ayudó a la firma a superar esta dificultad y además benefició a los países limítrofes disminuyéndoles los costos de importación.

En tercer lugar, la empresa se enfrentó una gran cantidad de robos que registraron en las tiendas desde las aperturas en el país. Con el objetivo de evitar dicho problema, *Starbucks Argentina* aplicó una nueva política en el país e incorporó seguridad en la totalidad de sus tiendas como también ganchos de seguridad en todas las mesas para que los consumidores puedan cuidar sus pertenencias.

En lo que se refiere a los impactos en el mercado argentino, se puede observar que el desembarco de la firma en Argentina fue positivo, dado que por un lado, atrajo a un público más joven al café. Por otro lado, generó que la mayoría de los competidores tuvieran que desarrollar aún más los conceptos modernos como el café para llevar, el café especializado y la personalización de las bebidas. Esto ayudó a la competencia a especializarse y crecer en el mercado.

Luego de analizar con profundidad la estrategia utilizada por la compañía en el ingreso al país, se puede concluir siguiendo los lineamientos teóricos, que a partir de un importante estudio de mercado, *Starbucks* desembarcó en Argentina adaptándose al mismo y "glocalizándose" con el objetivo de que los consumidores pudieran asimilar de la mejor manera posible su propuesta de valor. Para poder realizarlo, la firma identificó aspectos de la cultura local y los incorporó a su estrategia en Argentina. Además, enfrentó distintas dificultades presentadas por el mercado nacional que supo revertir realizando algunos cambios en su estrategia a nivel mundial.

En este orden de ideas, siguiendo el distinto enfoque que realiza Berger (2005) sobre la globalización, se puede destacar que Starbucks no tiende únicamente a la convergencia en todos los países. En efecto, vemos en Starbucks a una compañía que analiza la cultura, los hábitos y las tradiciones de los países en los que opera sin por esto perder su propia esencia como marca, su propuesta de valor central y su estrategia de negocios a nivel global.

Anexos

Anexo 1: Desgrabación de las entrevistas

1.1 Entrevista Nicolás Trípoli, gerente de tienda de Starbucks Av. Belgrano del barrio de Montserrat

M: Bueno, primero contame un poco de Starbucks, o sea lo que sepas de la compañía, los pilares fundamentales de la compañía.

N: Bueno, hay tres pilares bien importantes que son: cliente, negocio y *partner*, que somos nosotros, así, cómo nos tratamos entre nosotros. Los tres tienen el mismo valor, y siempre que uno va ascendiendo en la empresa, no los tiene que dejar nunca de lado. Además, cuando tenemos que dar la evaluación para pasar a gerente, se hace en base a esos tres pilares: al pilar *partner*, cliente y negocio. Obviamente no hay una más importante que otra, pero ninguna puede vivir sin la otra: puede estar todo bien con los clientes con los *partner*, pero si no hay plata, no hay negocio. Puede haber mucho negocio, muchos clientes, pero si adentro está todo mal con los *partner*, entre nosotros, el ambiente no va a ser el mismo, la atención no va a ser la misma. Eso es igual acá, en EEUU, en México o en cualquier Starbucks donde haya desembarcado la compañía.

M: ¿Cómo creés que se adaptan al mercado argentino?

N: No sé si Starbucks Internacional cambió mucho, nosotros estamos bajo Alsea, que es un grupo empresario mexicano, y, más o menos, Alsea ya tenía unas cosas –no sé como decirles- que tengan que ver con Starbucks Latinoamérica. Nosotros usamos muchas cosas de México, de Chile, Chile fue nuestro mentado, por decirle de una manera. Nuestros primeros *partner* miraron Chile, antes que EEUU, fue toda la cultura bien chilena. Cuando abrió acá los chilenos vinieron a ayudarnos. Es decir que fue medio latinoamericano, más que decir sólo argentina. Hay un par de cosas que cambiaron, por ejemplo el estilo de las tiendas. En Argentina está la cultura de sentarse a tomar un café, en lugar de que sea para llevar, de sentarse y tomarlo acá, y gracias a eso están las tazas, las tazas chiquititas de *expresso*, que en otros mercados no están. En otros mercados están los Starbucks que son quizás kioscos, que es esto de comprar e irte, y acá

solamente hay dos, y fue más para probar que para saber si realmente es así. Después muchas cosas no cambiaron, la atención siempre es la misma, intentamos que la cultura y los valores sean los mismos en todo Starbucks sin importar el país. No sé si cambió algo más

E: ¿Se cambió algo al correr de los años, viendo características argentinas? Yo, por ejemplo, no se si lo sabés, me enteré de que al principio habían puesto en las barras de condimentos la leche. ¿Eso es verdad?

N: Sí, yo todavía no trabajaba en la empresa, pero fue al principio de Alto Palermo, que estaba igual que Starbucks en EEUU, que fue un lugar para servirte leche porque el americano, el café del día vienen enteros y uno pide el espacio vacío para ponerse leche. Lo que pasaba -obviamente, que esto es Argentina-, lo que pasaba en el Alto Palermo, por ejemplo, era que la gente se pedía sólo un vaso, nada más, se iba a la barra de condimentos, y como nosotros tenemos chocolate, canela, lo que sea, le ponían la leche, que era caliente, y le agregaban chocolate, se hacían chocolatada, o vainilla, y hacían chocolate con vainilla. Entonces eso fue una de las cosas que tuvieron que cambiar. También tuvieron que cambiar un poco lo que es el porcentaje de venta. En la Argentina el Frappuccino se vende mucho, y en EEUU es un 10% quizás de la venta, cuando acá es quizás es casi el 20 o el 30%, y la mano de obra para trabajar sólo el Frappuccino es mucho, se necesitan más manos que para hacer una bebida caliente. Entonces tuvimos que adaptarnos, estamos haciendo unos horarios diferentes. No es la misma la cantidad de gente que se necesita para atender a toda gente que pide bebida caliente que al mix cambiado entre caliente y frío, que serán dos manos en lugar de una. Eso cambió mucho y tiene que ver, sí o sí, con el mercado del país en el que esté funcionando.

E: ¿Alguna otra experiencia como estas?

N: No sé si me acuerdo algo más.

E: ¿El dulce de leche cuándo fue incorporado?

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

N: El dulce de leche empezó... desde que yo estoy, está. Lo que pasa es que se fue nacionalizando todo. Primero era todo de afuera y después se fue nacionalizando. Los productos de “pastry”, o sea lo que es de comida, como medialunas y eso, se fue adaptando un poco a lo que el cliente pedía, como el pan tostado al bagel, quizás los nombres son bien de Starbucks, pero la medialuna que antes era más chiquita, ahora es una “mezzaluna” bien grande, las donas, que son algo típico que le gusta a la gente que sabe que lo puede consumir acá, también se fueron agregando. Se sacó un poco lo que es bien chocolatoso y se puso un poco más lo light, como la barra de cereal, la almendra. Los locales que están cerca de los gimnasios tienen un poco de frutas también, banana, manzana. Y con el correr del tiempo se fueron haciendo promociones, que quizás Starbucks no tiene promociones en ningún lado, y capaz el cliente argentino está acostumbrado a decir 'bueno una medialuna...'

E: ¿Estas promociones las hacen sólo acá?

N: Sí, son de marketing argentino. Obviamente que hay un marketing internacional que lo tiene que aceptar, pero son temas argentinos, y tiene que ver con esto de que los clientes buscan quizás un bife de chorizo y unas papas por 60 pesos, bueno, quizás acá buscan un sandwich y un jugo de naranja, una mezcla, una ensalada y un agua, ese tipo de cosas son las que Starbucks Argentina fue adaptando a lo que son los clientes de acá del país. No te puedo decir si en todo el mundo es así o no, porque no lo sé, pero sé que en Starbucks EEUU no.

E: No sabía eso. Lo vi pero no me imaginaba que era por eso.

N: Eso lo corroboré cuando viajé.

E: ¿Algunas dificultades que encontraron con este mercado, más allá do de la leche, -lo que hablamos recién de las barras de condimentos-?

N: Sí, todo lo que es ingreso al país. Mucho no te puedo ayudar, pero sé que todo lo que es importaciones es un problema importante, por eso casi el 60 o 70% ya es industria nacional. El café no puede ser nacional, pero sí todo lo que es comida, dulce de leche,

los jarabes se están haciendo argentinas. En argentina no hay máquinas para hacer vasos todavía, pero sí se traen de Chile. Ya no es todo de EEUU. Creo que en algún momento la idea es hacer todo acá. Lo que pasa es que en Argentina quizás hasta te sale más caro hacerlo acá que traerlo. Pero el tema de importaciones ya va a llegar el momento en que se haga todo acá. También tuvimos problemas con todo lo que es el *merch*, todo lo que es mercancía, no vendemos lo mismo que casi en ningún lugar del mundo, tenemos muy pocas cosas, muy pocas tazas, Buenos Aires, Argentina son las únicas que están acá. No tenemos tumbler, y eso quizás nos dificulta a los gerentes de tienda para llegar a los presupuestos. Es una dificultad el tema de las importaciones. En este momento no hay canela, por ejemplo. Justo en este momento no hay canela. Hace más de dos meses ya.

E: ¿Cuáles son los productos, entonces, que actualmente importan?

N: El café, que es la base de todo, los vasos, los embalajes, en realidad, para decir de una manera. Los alimentos son siempre nacionales, así que eso no suele dar problema. Limpieza también es la mayoría nacional. Hay cosas que no, y son las más caras. Pero yo creo que el problema principal es el café. El café nos viene, quizás Starbucks lo tomando con un año de vencimiento y cuando quizás puede entrar en el país por el tema del container entra con dos meses de vencimiento y nos queda muy poco período de venta antes de que venza. Los estándares de calidad son bastante grandes, no vendemos nada vencido, nada que esté por vencer. A veces nos entra la mercadería vencida y hay que hacer el reclamo de que no lo aceptamos, o lo que sea. Por ejemplo ahora la mocha blanco vino vencido y ya no hay mocha blanco porque vino vencido.

E: Claro, por el tiempo de demora

N: Por el tiempo de demora que está en el container en el puerto... será. No sé, la aduana. No nos llega esa información, porque es un tema más de marketing, quizás, pero tal vez un gerente sabe... no es un tema que los clientes deben saber. No es relevante para los clientes, nuestros chicos no se lo dicen.

E: ¿Cuánto tiempo se queda un consumidor promedio en una tienda?

N: No hay algo establecido, porque nosotros tenemos en la computadora dos maneras: una de poner que es para llevar o para consumo en el local, y no se está usando, todo es para llevar, porque no le estamos dando mucha bolilla. No se puede saber, la verdad no sé. Yo sé que un cliente que viene a trabajar se queda mínimo una hora. Mínimo. Y yo, que me conozco a todos los clientes de mi tienda, los que son de consumo en el local vienen por un largo tiempo, y los que son para llevar vienen, consumen y se van, y son bastantes también. Porque se van a comer a la oficina, tienen el tiempo justo, quieren seguir trabajando, los jefes los tienen así, más en las tiendas del centro, como esta.

E: ¿Evolucionó el tema del take-away? ¿Para llevar?

N: Un montón

E: ¿Ves un cambio, del 2009 que estás vos, hasta hoy?

N: Sí, creo que ahora veo más por la calle gente consumiendo. Per creo que no es algo que... Además de Starbucks ahora están un montón de empresas más que son de take-away, entonces quizás está como acostumbrándose el pueblo a eso. Pero el consumidor argentino quiere sentarse a tomar un café. Quiere tener su tiempo para sentarse y tomar un café. Eso es lo que busca el cliente. Una comodidad para sentarse y tomar algo. Por eso creo que nos eligen, porque, además, nuestra atención, los sillones, la música, el ambiente... los enchufes. Quizás es lo diferente a otros lugares. Nosotros no los echamos del local, puede consumir. Quizás hay clientes que están seis horas y consumieron un agua sin gas. Y nosotros no les decimos nada. Es así, también hay algo que valoran.

E: ¿Le agregaron algo, algún producto que se ofrecía, a la compañía?

N: No sé. Sé que en EEUU hay productos que acá no llegan. Capaz que hay una bebida con banana que acá no tendría éxito, y acá hay una bebida con dulce de leche y avellana que allá no tendría éxito. Quizás tiene un poco que ver con lo que la cultura del país está acostumbrada a comer. Pero no te puedo ayudar mucho, porque no sé bien en otros países exactamente. Sé que quizás nuestro “pastri”, que es nuestro *food*, es uno de los

Universidad de San Andrés

menos abundantes a comparación con otros países. Quizás por esto de lo light y lo empalagoso que acá mucho no...

E: ¿Cuáles son los productos que más piden por los consumidores? ¿Todo lo que es caliente o más frappuccino?

N: Tiene que ver con el período de temporada y con el horario. Tenemos tres horarios marcados, que se llaman a.m., almuerzo y p.m. En a.m. sale mucho lo que es la medialuna, en almuerzo todo lo que e sandwiches y ensaladas, y quizás p.m. es una merienda, ahí sale mucho lo que es brownies, tortas, manzanas, cheesecakes, y eso. Y las bebidas la verdad que no cambian. Quizás en el momento de almuerzo sí no salen muchas bebidas y salen más "tazos", o jugo de naranja, todo lo que sean preparados que no hacemos nosotros. Pero después, depende la temporada, si estás a la tarde, querés frappuccino si hace calor, si no, bebidas calientes.

E: ¿Siguen pidiendo tazas de porcelana?

N: Se piden, sí, la gente a la que le gusta consumir en porcelana te pide. Nosotros también tratamos de ofrecerla, porque además de no gastar un vaso y capaz un poco menos de desperdicio de plástico, también ayudás al planeta. Un árbol menos. Es un tema quizás de cada local, ahí implementa un poco lo que el gerente quiere. Nosotros, todas nuestras bebidas salen en tazas, las que son los "breaks" son todas en tazas para no gastar papel. Todas.

Y bueno, acá en esta tienda me pasó que, a diferencia de todas las tiendas que estuve, también tiene que ver porque es del centro, salen mucho lo que es expresso en taza de porcelana chiquitita, sale mucho lo que es expresso, expresso cortadito, bien de señor grande, a la italiana. Eso sale mucho acá, a diferencia de otros locales. Hasta te puedo decir que por día haremos unos 50 expressos, un montón. También capaz que tiene que ver un poco con el precio.

E: ¿Y hubo algún producto que no pudieron insertar en el mercado? ¿Algo que se fue rápido porque no se vendió, o no se vende casi nunca?

N: El muffin de calabaza, me acuerdo de memoria, el muffin de calabaza no se vendía nada. Es la contra del carrot cake, que es algo de zanahoria, que el país no está acostumbrado, pero la verdad que el carrot cake se vende bien. Pero sí, hay productos que, al principio, esto de que traemos lo mismo que otros países y bueno, acá el consumo no era el esperado entonces fueron dando de baja. Pero sí, me acuerdo mucho del muffin de calabaza, que no se vendió casi nada. Después estaba el muffin de manzana, tampoco se vendió mucho. Pero también está la contra, el muffin de dulce de leche era algo que se pedía mucho y no tuvo efecto. Entonces capaz que es un poco de innovación de parte de Starbucks, que la gente quiere probar algo nuevo, y hay clientes quizás más grandes, más mayores que quieren algo más tradicional como una medialuna. Yo sé que en este país tuvo mucho efecto lo que tiene que ver con queso. El scon de queso, pan de queso, que sería el chipá, acá sí tuvo mucho afecto y sé que en otros países ni existe. Tiene que ver un poco con lo que nos gusta el queso a nosotros, o lo salado en realidad.

E: ¿Hay algo que estén pidiendo consumir, que todavía no esté en la tienda? ¿Por ahí las tostadas, se pudieron adaptar con el bagel?

N: Sí, el bagel es muy tostado. Pero no me acuerdo, ¿Sabés que no sé si hay algo que no quieran los clientes y no haya? Me parece que no, por lo menos en este momento, en este local no me pasa. Quizás quieren algo más chiquito.

E: ¿Y sacaron algún producto por pedido de los clientes?

N: Y sí. Casi todo lo que se va insertando es por pedido de los clientes. Lo que pasa es que a mí no me llega esa información. Quizás yo puedo saber lo que quiere un cliente, pero esto va directamente a marketing, o a la página de facebook también, y ahí capaz que van recopilando a ver qué es lo que quiere el cliente. La verdad es que no sé si también lo hacen acerca de lo que quiere el cliente quiere. Quiero creer que sí. Pero no sé. Las barritas de cereal son algo que el cliente pedía, algo más light, algo más para celíacos. Pero no sé si lo pusieron por eso.

E: ¿Algo más que me quieras contar?

N: Creo que te dije todo lo que sé. No sé si hay algo más

E: Starbucks en Argentina, a diferencia de otro lado….

N: No, que hay tres tipos de tiendas. Las que son así grandes, chiquititas. Tienen nombres la verdad no me los acuerdo. Hay tres tipos, unas que son bien grandes, como Defensores, unas que son más quizás para estar un ratito, como es ésta, que es bien del centro, y después están las kiosco, que son las más nuevitas, que hay dos, en Galerías Pacífico y en Abasto. También está cada local, que tiene su ambientación, y eso sí va de acuerdo con Starbucks Internacional. Por ejemplo esta es una normal, que se mantuvo como es. Avenida de la Plata es un estilo eco, que tiene un poco de cemento a la vista, la madera a la vista, todo lo que re bien reciclado, por decir de una manera. Y si te fijás las últimas son más modernas, muy iluminadas. Eso sí va de la mano lo que Starbucks Internacional va creando. Van cambiando. Después capaz que te interesa saber que cada cinco años las tiendas tienen una renovación obligatoria por parte de Starbucks Internacional, que lo pide obligatoriamente. Si vas a Alto Palermo que está en frente ahora, en Viamonte, cambió mucho. Todas las tiendas que pasen los 5 años, a partir de ahí se planifica una renovación. Por el mismo desgaste de a tienda, los clientes.

E: ¿Qué ubicación destaca la compañía?

N: No tengo idea.

E: ¿Más que nada, en principio, céntrico?

N: No, pasa que cambió el CEO de la empresa, y quizás ahí cambió un poco lo que cada uno veía. Creo que antes se abrían por abrir, se abrían sin un sentido de marketing, y ahora Pablo, que es el nuevo, sabe mucho de marketing, de hecho es licenciado en marketing, entonces quizás el sí va viendo ubicaciones estratégicas, sí la empresa está evaluando de seguir abiertos o no los locales que no rinden, que eso quizás antes no se tenía en cuenta. Para no tener pérdidas, para no generar que el grupo empresario sienta que está perdiendo en el país. Tiene que seguir viendo que es un negocio invertir en el

Universidad de SanAndrés

país, y bueno, somos más de mil *parners* ahora, hace cinco años éramos 150. La empresa se levantó mucho, se crearon puestos en oficinas.

E: ¿Cuántas tiendas hay?

N: 71, pero hay algunas que no pudieron abrir, no sé cuáles, Arcos está parada por el tema de que no está el shopping. Sí, hay 71 ahora.

No sé si hay algo más que quieras saber.

E: Yo no tengo ninguna otra pregunta. Vos, ¿algo más que me quieras contar?

N: No. Creo que no.

E: ¿Te gusta trabajar en Starbucks?

N: Sí, a mí me gusta, sino no estaría acá. Es mi primer trabajo, yo soy gerente hace dos años.

E: Y comparado con otra cafetería, ¿viste algún cambio?

N: Yo soy consumidor, yo soy de ir a merendar y quizás la mayor diferencia es la atención. Y esto de que la gente se acostumbró a nosotros, a que no haya atención a la mesa. También un poco quiere decir que quizás pueden cambiar y dejar de lado algo como la atención a la mesa por un poco de atención muy buena nuestra, de la comodidad, los espacios, internet libre. Quizás ahí la gente también se adoptó un poco a lo que es Starbucks de consumo, al autoservicio, por decir de alguna manera. Eso en el país casi ni existe. No existía lo que es el autoservicio de cafeterías, y la gente se acostumbró. No sé, hay una realidad que es que cada vez que la gente entra a Starbucks se siente en otro lugar, se siente en otro país, para decirlo de alguna manera. Nosotros tenemos que tratar de que ellos sigan sintiendo lo mismo, y obviamente saber que

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

estamos en Argentina, y que hay cosas que siguen pasando, lo que es la inseguridad. Nosotros estamos atentos siempre a los robos y ese tipo de cosas.

E: Bueno, Nico, muchas gracias.

N: De nada.

E: Y esto ha sido todo.

1.2 Entrevista Ezequiel Abraham, Gerente de tienda de Starbucks Mansilla en el barrio de Palermo

M: Vamos a empezar a hablar sobre los pilares fundamentales de Starbucks. Cuáles son las estrategias de Starbucks, lo que vos sepas de la compañía que me puedas contar.

E: Qué lástima que no me traje una hoja, que ahí tengo todo anotado, cuál es la misión, cuales son los valores, que es lo que intenta, que es lo que se propone, todo eso. Porque algunas cosas de memoria no me acuerdo.

M: Pero básicamente, lo que sabés.

E: Básicamente: siempre ponen esto de primero el *partner*, después los clientes, y después el negocio. Esos son los tres pilares para Starbucks. En realidad es una estrategia buenísima. Yo lo veo desde adentro y lo veo desde afuera, también. Para ser un poco más objetivo. Si lo ves desde adentro es tener motivados a tus empleados todo el tiempo, porque 'primero el *partner*', primero siempre el empleado. Después el cliente, el cliente es quien hace que el negocio funcione. Y el negocio como última instancia. Para ellos pareciera que la plata va a lo último. Y todos sabemos que es mentira. Lejos, ojo, no estoy criticando, es muy buena estrategia. En realidad por ahí tiene mucho que ver con las empresas yanqui, que todas son como pequeñas escuelas. Tienen como sus doctrinas, sus reglas, sus valores, su misión, su objetivo, eso está bueno. Sí te prometo pasarte esto como para terminar de responder ciertas cuestiones.

M: Bien. ¿Cómo creés vos que se adaptaron al mercado argentino? Cosas que me puedas contar o que entiendas, lo que sea.

E: Creo que hay muchas cosas que tienen que ver con que van como decantadas, por ejemplo: Starbucks es una empresa que tiene mucho compromiso social, o tiene esto de *Shared Planet*, no sé si te acordás, que es lo de la tierra para el jardín, el compromiso con los cafeteros, que son los que cultivan esa planta, recogen el grano, hacen todo ese tipo de trabajo. Todo esto que tiene que ver con el compromiso social que sea, en parte también obliga a Starbucks a que haga este tipo de cosas, como por ejemplo: para adaptarse al mercado argentino, hay mucha gente que se rehusaba a tomar en cartón. Entonces, en vez de tomar en cartón, ¿qué hago? tomo en taza. Tomar en taza también es un beneficio para la empresa. Siempre logra englobar todo, ¿entendés? Es como que bueno, ayudo al medioambiente porque no consumo un vaso, pero a la vez estoy ayudando a los costos porque no estoy gastando vasos. Y en mi costo teórico sí estoy incluyendo que estoy gastando un vaso, ¿entendés? Es como que está todo tan bien armado... Después con respecto al *food*, que en realidad, para ser totalmente sincero, lo que cambia en Starbucks en cada mercado son los productos de la comida. ¿Por qué? Porque eso sí, sinceramente, va a tener que ver con la cultura, con la gente con lo que le gusta comer, cuál es la costumbre de ese lugar. Como vos bien decías hace un rato, lo de las donas. Y, la verdad es que de los productos que tenemos en el *food* la dona es lo que menos se vende. Es un producto que es muy yanqui. Obviamente algo de lo propio de su cultura tienen que tener, o sea, bueno, empresa yanqui, vamos a tener donas, aunque no se vendan tanto, pero no podemos dejar de tener medialunas, por ejemplo. Porque el argentino come medialunas. Igual hay muchas cosas que tienen que ver, porque Starbucks como que está proyectado a un público que es muy variado. Tenés para la gente que es fanática de Starbucks, porque lo conoce de otros lados del mundo, tenés para la gente que se hizo fan acá mismo, y como que siempre está conquistando nuevos clientes, nueva gente. Tiene eso de atraparte. Y por ahí también a pesar de la realidad del país ahora en particular -no sé si estás viendo mucho de eso, porque capaz estás enfocando más a cuando recién Starbucks llegó-. Pero a pesar de la inflación y todas las cosas que están pasando hoy, Starbucks sigue vendiendo, entonces que no sé hasta qué punto es real esto de que no hay plata, o no se puede dar un gusto, o no se

Universidad de San Andrés

puede ir a Starbucks hoy en día, porque mucha gente se queja de los precios pero se sigue vendiendo igual.

-Me voy mucho por las ramas, vos bajame.-

M: No, me encanta.

E: Obviamente en cada mercado tienen a gente especializada en todo lo que tenga que ver con marketing, y en todo lo que tenga que ver con desarrollo de productos, y demás. De hecho Starbucks tiene un equipo de desarrollo, que creo que así mismo se llama, y son los que hacen las pruebas para los nuevos productos que hacen. Todos los productos que tienen en Starbucks que son de comer, los hacen acá en Argentina, obviamente. Y pasan por un montón de pruebas, y de hecho se está dando ahora que de a poco van sacando un producto de promoción, para mejorarlo y volverlo a traer a la venta, con otra nueva cara, con otro nuevo sabor, con otros ingredientes. Por ahí es lo mismo, pero sabe mucho más rico. Es como que están en constante perfeccionamiento. Eso está re bueno. Lo de la comida, sí, es súper típico. Ellos analizan. Pero dentro de ese análisis, ellos siempre intentan no perder cuál es su esencia. Por ahí el muffin no es lo tan típico acá, pero no te van a vender churros y flautitas, ¿entendés?

M: Y ¿características de la cultura que tomaron al instalarse, de la cultura argentina?

E: Bueno, lo de la taza, lo del pocillo. Me acuerdo que en un momento la gente reclamaba: '¿Y el jarrito? ¿No tenés jarrito? ¿No tenés jarrito?'. Un jarrito hubo para el *expresso long*, hubo un jarrito. Después, ¿qué más con respecto a la Argentina? Las donas desaparecieron por mucho tiempo, porque no se vendían. Recuerdo que al principio de Starbucks la dona, me parece que traía 40 unidades y se tiraban 30, 36. O sea, la dona fue difícil. Hoy día la dona de chocolate es la que más se vende. Está teniendo un poco de éxito. Pero hoy, a 6 años de Starbucks , veo que de venderse 1, o 2, se venden 10 ponele, o 12. También tiene que ver con que la gente se va haciendo un poquito cada vez más fanática.También, una de las cosas que ayudó mucho a Starbucks son las sugerencias de los clientes. Al igual que la mayoría de las empresas, me acuerdo que cuando recién estaba Starbucks , todo el tiempo a nosotros nos

educaban para esto de: '¿No querés dejar un comentario?', o alguien venía con alguna duda, o con alguna queja, o alguna cosa del producto específico del *food*: '¿Por qué no tienen tartas? Estaría bueno que tengan tartas', o 'Por qué no tienen ensaladas de furtas?', o '¿Por qué no tienen ensaladas?' Viste que antes por ahí no había muchas ensaladas, o los sandwich. Por ahí durante casi dos años fueron los mismos. A partir de escuchar la opinión del cliente, eso es también súper estratégico, porque ahí ellos iban viendo qué es lo que realmente quiere el cliente, y lo que realmente quiere lo pongo a la venta. Obviamente que no van a traer algo que haya dicho un sólo cliente, sino que tenía que haber un *quorum* para que eso se dé. Pero muchos productos aparecieron a pedido de los clientes, y otros, ellos los convirtieron de temporada. Por ejemplo: el muffin de banana por mucho tiempo lo habían sacado. Cuando la gente empezó a pedir muffin de banana, apareció el muffin de banana, ¿entendés? Es como todo una estrategia. Yo lo veo así, no sé si es tanto estrategia...

M: ¿Y algo más que hayan cambiado esa estrategia inicial, por hábitos argentinos? Tengo el ejemplo de sacar de la barra de condimentos las leches. Por un mal hábito argentino, pero bueno.

E: Sí, la gente entraba y se preparaba chocolatadas, y se iba del local. Entonces, obviamente que lo que quería Starbucks es esto de generar el tercer lugar, que la gente pueda venir, de sentarse y relajarse, los sillones, los lugares cómodos. Y de esto se desprenden los robos. Que no sé si lo has puesto en algún lado pero fue algo que tuvo que modificar Starbucks de acuerdo a la conducta argentina. En todas las mesas tuvieron que empezar a poner ganchos, para que la gente ayudar a la gente a cuidar sus pertenencias, porque la realidad argentina o el perfil del argentino, no en su mayoría, pero si no de cierta clase social, daba a que va en contra de la política o los ideales de la empresa. Porque si mi ideal como empresa es generar un tercer lugar, que la persona venga, se sienta cómoda, por eso hay sillones cómodos, por eso hay lugares cómodos. De hecho, hay gente que va y se queda todo el día estudiando, o sea, lo que pretende es eso, y con qué seguridad, si todo el tiempo te roban. Por un lado Starbucks te lleva al punto de relajo, pero por otro lado hay gente que se aprovecha de ese relajo, entonces Starbucks se vio en el punto en el que bueno, esto está yendo en contra de mi

política, entonces voy a tener que hacer algo para pelear contra eso, o voy a tener que dejar de relajarme tanto, de pretender que los clientes se relajen tanto. No digo que Argentina sea lo peor del mundo y que todos sean chorros, pero tal vez en otros países no tienen ganchos para las carteras.

M: Seguramente que no.

E: Y seguramente Starbucks esté muy contento con eso, porque apunta más al ideal de ellos. Me siento en el living de mi casa.

M: ¿Notás algún cambio en los consumidores y en las tiendas a partir de que ingresaste como barista?

E: Por un lado sí, y por otro no. En realidad a veces me cuesta tener una mirada objetiva, de acuerdo a lo que vos me estás preguntando, porque yo pasé por todas las posiciones. Fui barista, *lerning coach*, supervisor, asistente, y aunque nunca tuve el título oficial de gerente, porque nunca firmé, estuve 9 meses a cargo de un local. Y estoy familiarizado con todos los procesos. La realidad es que depende en qué parte del proceso me lo preguntes, tal vez mi respuesta podría variar un poco. ¿Cambios, me dijiste en los clientes?

M: En los consumidores y en las tiendas.

E: No sé, cambios en las tiendas, en que las tiendas empezaron a ser mucho más chicas que antes, tal vez.

M: ¿Por qué esto? ¿Sabés?

E: Es que también tiene que ver con que hay muchos Starbucks. Entonces algunos Starbucks, en algunos puntos específicos, son más grandes, más cómodos, más que prestan ese ambiente y esa idea que tiene Starbucks, y otros son como últimamente más reducidos. No sé si en parte como estrategia de negocio para abaratar costo. Puede

Universidad de SanAndrés

ser una opción muy válida. Entonces, no sé si te diste cuenta, o si te ponés a comparar, las primeras tiendas son muy grandes. Compará Defensores con Mansilla. Defensores tiene un sólo piso, pero yo en Defensores corría el triple de lo que corro en Mansilla. Y eso que Mansilla tiene dos pisos. Pero ¿qué dos pisos? O sea dos pisos así, chiquitos. Eso es una cosa que cambió.

Respecto a los consumidores, a lo largo de todo el tiempo, veo que el consumidor se queja siempre de los precios, pero no deja de comprar. Siempre sigue comprando igual, es como un adicto, más o menos. Lo que sí veo en el último año es una disminución considerable en las transacciones. Disminuyeron muchísimo las transacciones en comparación al año pasado. Esto te lo puedo decir porque, como tarea de gerente, semana a semana, Starbucks es muy de comparar contra el año anterior, y eso es lo que te da la "regla", con esa vara medís cuál es el progreso realmente. En comparación al año anterior, a nivel compañía en general, está muy por debajo de las transacciones comparables. Pero está mucho, pero mucho mejor, en resultado, en venta, en ganancia, o como le quieras llamar. Yo sé que obviamente los aumentos de precio, cuando recién entré a Starbucks, el latte creo que salía 7 pesos, y ahora está 30... No 7 no, pero por ahí salía 11, o 12, por ahí. El muffin salía 7 pesos.

M: Igual, ¿Este año puede ser que hayan aumentado más veces de precio? 3 veces, creo.

E: Sí, aumentaron en marzo, segurísimo, no sé si no aumentaron como por enero, una fecha así, apenas o antes de fin de año... sí, pero fueron como 3 aumentos seguidos, una onda así. ¿Y por qué es eso? Es también para contrarrestar las transacciones menos que tienen, también. Por eso te decía que no sé de qué lado hablarte, porque a veces te doy mi opinión como barista y a veces me voy para el lado de negocios, y ahí te estoy diciendo algo del negocio, ¿entendés? Obviamente aumentó el precio ¿por qué? No es que te aumentó el precio para tener más ganancia, obviamente la materia prima es más cara por toda la inflación. Fijate qué buena gestión que tiene, que aún teniendo menos transacciones que el año pasado, y aún siendo los precios más altos, y los costos más altos para obtener esos, tiene mejor resultado.

Y después no se me ocurre otra cosa más que pueda ser cambio... Ah, sí, cambios puede ser también la modalidad de contrataciones en el crecimiento interno de la empresa. Porque hay mucha gente externa últimamente. Como que se pusieron muchísimo más afilados en todo lo que es selección de personal, entrenamiento... Es que por ahí, Starbucks tuvo un crecimiento bastante vertiginoso, y resultaba en que por ahí los ascensos y las oportunidades eran circunstanciales y no realmente las decisiones correctas para tomar. Ahora, como está un poquito mejor parada la empresa, un poco más estable, podría decirse que se ponen en "exquisitos".

M: Dificultades que veas en este mercado argentino? Además de los que ya hablamos de los robos, y de esas cosas. ¿Las importaciones?

E: Bueno. En un momento las importaciones tuvieron un peso muy grande. Creo que la crisis más grande para Starbucks con respecto a las importaciones fue la de los vasos. Cuando hubo el faltante de vasos y se empezaron a entregar esos vasos, hubo un ruido bastante grande en la empresa. Primero, porque las personas que representaban a la empresa no supieron medir sus palabras y dijeron cosas que estaban fuera de lugar. Segundo, porque la empresa no se percató en intentar conseguir una materia prima mejor para poner su producto. O sea te estaban dando una bebida que salía carísima en un vaso que casi se desintegraba con la bebida, cuando el ponías la bebida, la tapa no era segura. Eso fue todo como, una época media turbia, y ese fue creo que el principal desencadenante por la que...

M: Salió en todos los medios

E: Sí, la verdad que eso no estuvo bueno. Por eso te digo, la importación es un tema. Y no solamente es un tema porque vos decís, 'Uy, no puedo conseguir el producto', o sea 'No me dejan entrar al país un producto específico'. Si no porque, no es que el producto no llega, es que el producto está, es que el producto vos lo pagaste, y es que vos no podés disponer de ese producto. Como todos sabemos, los productos tienen caducidades entonces, si es un producto que tengo parado ahí, ¿hasta cuándo lo voy a poder tener parado para que yo lo pueda consumir? Y ahí es cuando también entra medio en crisis. Algo muy importante que espero no estar mintiendo en nada, porque la verdad es que

no sé si tengo el cien por cien de la posta pero sí creo que cabe destacar porque creo que está muy bueno. Por lo que yo tenía entendido, acá en Argentina había una empresa que se llamaba "Xaraby", que cuando empezaron los problemas más grandes de importaciones fue como la alternativa nacional a los productos de Starbucks. Empezaron primero con el dulce de leche, que fue lo primero que se dejó de traer de afuera. Además por un tema de que, vamos, el dulce de leche es típico de nosotros, ¿cómo lo vas a traer de afuera? Eso también fue un cambio como para la adaptación del mercado -eso también te sirve, ahí van surgiendo cosas-. Después otra de las cosas que vinieron fue la frutilla. Y así, a medida que fue pasando el tiempo, esta empresa fue haciendo productos preliminar, o sea no preliminar -obviamente, estaban bien los productos y eran aptos para el consumo humano, si no, no habría chance de que los podamos utilizar en las bebidas-, pero como que Starbucks se empezó a interesar por la nacionalización de los insumos, no solamente por un motivo... a ver. La realidad es que hay cosas que sí se pueden fabricar acá y hay cosas que no se puede obtener la calidad acá. No por desmerecer nada, si no porque es una empresa que es muy exigente con las cosas que hace. Esta empresa obtuvo una certificación por Starbucks Internacional de todos los productos que le hace. Y esto originó que una empresa que desconozco -porque no conozco la historia de la empresa-, tal vez que una empresa que era así de chiquitita, gracias a las setenta y pico de tiendas que tiene Starbucks, que para fin de año sean probablemente ochenta y pico, porque creo que hay varias aperturas hasta fin de año, más o menos diez, esta empresa provee a todos esos Starbucks. Entonces imaginate qué chance para esta gente, porque además de que Starbucks genera un empleo también en Argentina creo que también es súper positivo que esté acá, porque hay mucha gente a la que le gusta trabajar en Starbucks. De hecho todavía no es una empresa muy grande, pero creo que más o menos 5000 personas trabajan en Starbucks, más o menos. Y es un número de gente. Y todo el tiempo rota gente y todo el tiempo, por ahí, chicos que están estudiando y no se qué, por ahí tienen la chance de poder estudiar y trabajar, de tener un trabajo que no es tanto esfuerzo tampoco, que es divertido, que te tienen en cuenta, que tenés posibilidad de crecer, todo eso. Volviendo al tema de esta empresa, es re importante haber obtenido una certificación por Starbucks para poder fabricar esos productos. Y eso no favoreció solamente por una idea argentina, digo, porque eso como que se ideó acá. Nuestros países limítrofes, en los que tenemos Starbucks también, también se ven beneficiados,

por ejemplo Chile y Brasil Esta empresa ahora también puede distribuirles a ellos. Eso es re importante también. Eso tiene que ver con la nacionalización de los productos.

M: ¿Qué ubicaciones destaca la compañía para sus tiendas? ¿Algo que hagan estratégico o no?

E: Para mí sí. Yo siempre digo que todo negocio que no es redituable deja de ser un negocio. Obviamente si Starbucks va a hacer una inversión de 3 millones de pesos, que es lo que más o menos te saldría abrir una tienda, entre 3 y 5, dependiendo las dimensiones y demás, o capaz un poco más -te estoy diciendo números medio agarrados de los pelos-. Yo creo que la inversión tiene que ser redituable. Tiene que ser. Hay toda una estrategia de mercado, y una estrategia de marketing que yo la verdad es que desconozco, pero lo que sí sé es que la mayoría de los puntos en los que hay locales obviamente son puntos estratégicos, obviamente son puntos de gran afluencia de gente, y siempre van a estar, no sé, es medio como pensar en un kiosco tal vez, ¿no? Cerca de una facultad, o cerca de un gimnasio, o sea, los lugares que atraen más a las masas, qué se yo. Y también casi siempre van apuntados a un tipo de público específico, obviamente. Porque si te ponés a pensar, Starbucks es para clase media tirando para alta, osea de media y alta. Hay de todo, obviamente, pero me dejo llevar por los precios. De todos modos, si nos ponemos a mirar todo, ya McDonalds también es caro, y ya todo es caro, si te ponés a pensar así. O capaz nos parece mucho más caro a nosotros porque venimos de otra época, en que vimos las cosas más baratas, y por ahí duele más verlas a lo que se ve ahora.

M: ¿Modificaciones en los productos? ¿Modificaron algo del producto que ofrece la firma, le agregaron algo?

E: La verdad es que ahí ya no sé cómo ayudarte, porque en casi toda la parte en la que fueron los grandes cambios yo era más bien barista o supervisor. Y por ahí no tenía tanto acceso a la información. Ahora sí como que estoy más metido en todo y muchas cosas las sé, pero porque son cosas que se siguen hablando y demás. Cambios en los productos, o sea, esto mismo que te decía hace un rato. De las bebidas es muy difícil, porque la cara de Starbucks son más que nada sus bebidas. El *food* va cambiando de

acuerdo a la cultura, al país, a todo eso. Las bebidas de Starbucks, la idea de Starbucks también es, y que es creo lo que mantiene por ahí esa magia, es que el lugar al que vayas puedas pedir la misma bebida, y te puedas sentir igual. Capaz la gente que viajó y conoció Starbucks en otro país viene, se mete a un Starbucks acá y puede tal vez recordar ese momento. Entonces las bebidas es muy difícil que algo llegue a cambiar. Por ejemplo, desconozco si el "cocoa cappuccino" formaba parte de las bebidas de Starbucks en otros países, o si formaba parte de su menú oficial. Pero el "cocoa cappuccino" apareció después de que tanta gente diga 'Quiero un cappuccino con chocolate'. Y ahí ¿quién apareció? El "cocoa cappuccino". Era una complicación para la operación anotar la "c" de "cappuccino", "cr" en el vaso, y demás, era todo una complicación y era mejor poner "cocoa cappuccino", entonces se crea una nomenclatura, se hace la receta de la bebida, y ya. Era exactamente igual que el cappuccino, pero con chocolate, un toque de chocolate arriba. Le ponen la magia Starbucks y la mandan.

Otra de las cosas, también. Por ejemplo, cuando Starbucks recién llegó a Argentina, no tenía "skinny vainilla latte", ni "skinny caramel macchiato", siempre era 'Hola, quiero un "vainilla latte, "vainilla sugar free" y leche descremada'. Eso me acuerdo que vos pedías, hasta que después apareció el milagroso "skinny vainilla latte", que te ahorraba el paso de que el cliente demore en decírtelo, el que vos adaptes el vaso, que tenías que ocupar casi todas las casillas del vaso, a una nomenclatura, una bebida, una receta. Eso yo desconozco si formaban parte del menú oficial de otro país.

M: El "skinny" sé que sí.

E: Pero acá, cuando Starbucks llegó a la Argentina, esos productos no formaban parte de su menú y sí los tuvieron que implementar porque la gente los pedía, ¿entendés? Obviamente hay algunas cosas que se fueron, por ejemplo, el "té verde latte". Muy bien conocido como "matcha". "Matcha" se llama en otros países. Acá nunca funcionó. Nunca nadie te lo pedía. Después teníamos otro más, también al principio, que era como un mate cocido. Nadie lo pedía, terminó desapareciendo, porque eran bebidas que no tenían salida, y que a los clientes no les gustaban, entonces se fueron se fueron esas, para dar paso a otras tal vez.

M: ¿Hay mucha preferencia por las tazas de porcelana, o eso era antes?

E: Mirá, yo creo que mucha gente va a Starbucks por el vaso, por el nombre, para sacarse una fotito con su vaso. No sé hay de todos los clientes, muy variado, pero me acuerdo que todo el mundo era taza, taza, taza Pero también nosotros estábamos todo el tiempo ofreciendo la taza, ofreciendo la taza. Creo que te puedo hablar de mi experiencia, porque cada tienda es un mundo, de acuerdo al movimiento de gente que tenga, o de acuerdo a un montón de indicadores que tiene ese local, por ahí vas a tener momentos en el día en que vas a poder ofrecer más la taza, o directamente todo el día ofrecer la taza. Por ejemplo, yo me acuerdo que en Lacroze ofrecíamos un montón la taza. Pero porque no vende tanto, y porque el ambiente, el clima, y el cliente, que es más relajado a la vez, te da el pie para poder ofrecer la taza, para que se pueda sentar con la taza. Pero en tiendas más movidas como en Mancilla, por ejemplo, olvidate de la taza. Porque primero en la tienda vende más que la capacidad que puede tener para que la gente se siente. Entonces sería una complicación para mí ofrecer tazas y después tener que pasar a vasos, cuando pasás a vasos se arruinaría la bebida prácticamente. Pero no es imposible, si tuvieras el lugar. Porque, por ejemplo, Defensores, era una tienda más grande, y nosotros ofrecíamos tazas todo el tiempo y encajábamos todas las tazas. Ofrecíamos taza y la gente aceptaba la taza. Creo que tiene que mucho que ver con esto de, bueno el momento del día, y el local. Pero no es algo que se haya perdido, porque nosotros como *partners* usamos tazas también para reducir el impacto ambiental, que es lo que también intenta hacer Starbucks.

M: Costó que los consumidores se acostumbraran a pedir primero el café y después sentarse? ¿Viste esa dificultad o no la viste?

E: Sí. En realidad fue un poco y un poco. Como te decía antes. Hay gente que ya lo conocía y la primera atención que captó Starbucks, al principio, fue esa gente, ¿entendés? La que ya conocía el servicio, ya conocía la marca desde afuera, a la que ya le gustaba y ya sabía dónde se metía y de hecho buscaba eso. Después por otro lado tenías a la gente que no, pero fue como un trabajo de generar conciencia, en parte. Y por otro lado está bueno. No sé si porque a mí me gusta instruir a la gente, o tengo esa alma de profesor, pero estaba bueno ver que alguien llegaba a la tienda, se sentaba y se ponía

a mirar, como que se sentía en otro lado, ¿viste? 'Qué onda este lugar?' Y vos te acercabas y decías 'Disculpá, es autoservicio, si querés te podés acercar, yo te puedo contar qué hay'. El día uno de un cliente equis en Starbucks está muy bueno, y está como re bueno poder instruir a alguien en eso. Antes era súper típico. Ahora ya no tanto, porque ya tiene un poquito más de años la compañía y por ahí no es tan necesario. Pero bueno, a ver, hace creo que dos semanas entró una pareja mayor y se sentaron. Yo me acerqué a la mesa y les dije: 'Hola, ¿cómo están? Es autoservicio, pueden pedir ahí, les cobramos ahí mismo, les entregamos el pedido al final de la barra. Si quieren les puedo traer una carta para que miren.' Porque a ver: es autoservicio, pero tenemos esa flexibilidad, también, ¿entendés? De hecho ahora -otra cosa que también podés agregar en otra de las preguntas anteriores-, Starbucks ya tiene, a ver... yo cumplí 5 años el mes pasado, tiene 6 años y monedas Starbucks. Y meses. Nunca en la vida nosotros tuvimos un menú. Quiero decir, un menú ilustrado, con la foto de la bebida, con qué tiene la bebida. Y toda la gente lo pedía, y siempre lo pidió. Y ahora el mes pasado idearon uno, y ahora Starbucks tiene menú. Entonces, eso está re bueno, son herramientas que te da la empresa para poder hacer esta "instrucción" del cliente cero, o mismo para alguien que por ahí no ve el menú, o que está con compañía y no quieren levantarse todos, lleva el menú, miran lo que hay, pueden pedir. Esa implementación creo que fue re positiva y re ajustada al mercado. Porque más allá de que en todos los lugares hay un menú, Starbucks no es de tener menú. Pero en el afán de acoplarse, o adaptarse al público argentino, sí tiene menú.

M: Muy buen dato.

E: Igualmente como siempre, ¿no? Todo tiene su proceso. El menú seguramente lo vienen pidiendo desde el día cero de Starbucks, más o menos. Llegó ahora, mucho tiempo después. Pero creo que es positivo de todos modos. Siempre hay nuevos clientes.

M: ¿Algún producto que no se haya podido insertar en el mercado, que tuvieron que sacar rápidamente?

E: Bueno, eso que yo te decía, el "té verde latte", osea, eso chau, no funcionó. El "mate latte" ese, también se fue. Algo que hayan sacado, que no haya vuelto más. Las tartas. Starbucks al principio tenía tartas. Tenía tarta de jamón y queso, tarta de calabaza, y tarta de algo más, no me acuerdo bien si era de zapallito, o algo así. Las tartas desaparecieron y nunca más volvieron a traer una tarta. El fracaso más grande de Starbucks: los "petits", no sé si te acordás. Esos chupetines, esos que eran un asco. Bueno, eso, los Starbucks petits, malísimos, todos. Todos, todos malísimos. ¿Qué más sacaron? Bueno, tuvimos una ensalada que tenía fideos, que era la "ranch". No fue muy aceptada, no se vendía nada. Después el muffin de dulce de leche, alto fracaso también. Después otras cosas no te digo pero porque son productos de temporada. El budín de jengibre está sólo en Navidad, pero no es que lo sacaron porque no se venda. Después la "cookie cheesecake" fue muy buen producto, tuvo muchísimo éxito. Era una cheesecake que tenía oreos. Una base de oreo abajo, y todo oreo arriba. Que salió todo con la promo de frappuccino en el verano. Que no es que no se vendía, fue un *boom*, pero es esta estrategia que yo te decía, algunos productos los reservan para las temporadas, por ejemplo, la "cookie cheesecake" en su momento, el verano pasado, funcionó re bien. Es muy probable que este verano la vuelvan a traer. El budín de jengibre, que es típico de la Navidad, también sólo en esas épocas. Hay clientes que son re fanáticos que están todo el año: '¿No te quedó "toffee nut"?' Preguntando, o sea es como que generan esa expectativa, entonces por ahí el cliente que es fanático de eso sabe que lo va a tener por un mes, y capaz va tres veces por día a tomarse el "toffee nut latte" porque se lo van a sacar en un mes. No sé, eso también tiene que ver con todas estrategias. Pero está bueno también, creo que es muy inteligente hacer eso, si es igual como negocio.

M: Bueno, hasta acá están las preguntas, ¿algo más que me quieras contar? Algo que se me haya escapado preguntarte que se te ocurrió. Igual me dijiste todo lo que...

E: No sé, traté de decirte lo que más recordaba y lo que más puedo. En realidad estoy como un poco ido pero porque hoy me levanté a las 5 menos cuarto de la mañana, y tuve apertura, vengo de 3 días de apertura consecutivos, entonces estoy como un poco volado. Pero creo que te dije básicamente todo lo que se me viene ahora a la mente, por eso me manejo mejor con preguntas, porque por lo menos vos me das una guía para

donde querés que yo vaya. Igualmente sabés que contás conmigo para cualquier otra cosa, me mandás un mensaje y listo.

M: Mil gracias.

1.3 Entrevista a Paolo Simonetti, Gerente de tienda Starbucks Rosedal ubicada en el barrio de Palermo

M: Mi tesis, más que nada, es acerca del desembarco de Starbucks en Argentina. Y lo que yo quiero analizar es qué aspectos del mercado local ellos observaron o analizaron distinto a lo internacional, y se tuvieron que adaptar. Uno de los ejemplos es poner el dulce de leche, o lo de las cafeterías más grandes. Más que nada, tengo una serie de preguntas, no vamos a tardar más de 30 minutos.

¿Cuáles son los pilares fundamentales se Starbucks? Algo que me puedas contar de la compañía, como para empezar.

P: Los pilares de la empresa son varios. Primero, obviamente el enfoque hacia el cliente, la atención es fundamental. Se nota con esto del nombrecito en el vaso, que siempre los baristas te preguntan algo de tu vida personal, tienen muy buena onda con los clientes. Después también se enfoca mucho en tratar de ayudar a la comunidad, tienen varias asociaciones a las que ayudan y apoyan. Eso lo hacen con 3 o 4 asociaciones, participan en la del Sida, en “Juanito”, y en otra más que no me acuerdo, y ahí en “Flexer”.

Después a nosotros como gerenciales, siempre el tema de la rentabilidad y el negocio apuntarlo a que sea un servicio de calidad y los productos también sean de calidad, tratar de cuidar mucho eso. La estética del producto, de las tiendas. Eso es lo fundamental.

M: ¿Cómo creés que se adaptaron al mercado argentino?

P: Al principio habían lanzado una bebida que se llamaba "mate latte". Que era como hacer un mate cocido, como para pegar en lo que es el mercado argentino. Y después también la utilización de tazas de losa. Porque acá el argentino está acostumbrado a tomar el cafecito, con la tacita. Y como decías, el tema del local grande también. Ahora lo que están haciendo es locales chicos. Porque como ya se afianzaron como marca, ya la gente sabe que es de paso, de última tienen una o dos mesitas, no son tan grandes. Y después posicionar marcas, en lugares. Fijate que hay tiendas que están una casi al lado de la otra, como en la parte de Congreso, que tenés una que está en Avenida de Mayo y 9 de Julio y la otra está a tres cuadras para arriba, y tenés una al lado del Congreso.

M: ¿Eso es una estrategia que utiliza la marca? Lo mismo pasa en Lacroze, que hay también cada 3 cuadras hay 3, ponele.

P: Sí, es una estrategia de que la visual genere la atracción de la gente. Tener tantos locales de Starbucks es ir y consumir. Bueno, acá mismo tenés Mansilla y a 5 cuadras tenés Alto Palermo.

En EEUU tenés una cada 3 cuadras, 4.

M: Claro, allá está todo mucho más masificado. Entonces, ¿Qué características de la cultura tomaron al instalarse, para vos?

P: De la Argentina, casi ninguna. La realidad es que de lo que es la costumbre argentina de la cafetería, habían lanzado un muffin de dulce de leche, me acuerdo. Y después no mucho más, porque la realidad también, estas marcas apuntan a afianzarse con su cultura y cambiar un poco lo normal que hay en la sociedad argentina.

M: ¿Algo que hayan cambiado al correr de los años por los hábitos argentinos? Yo entiendo que de la barra de condimentos habían sacado las leches.

P: Sí, pero eso porque la gente se hacía…

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

M: Sí, pero eso es por un hábito argentino que fue mal...

P: Un mal hábito argentino llevó a que sacáramos las jarritas de leche que teníamos en la barra...

M: ¿Algo más que hayan cambiado?

P: No, después no mucho... la realidad es que no.

M: ¿Y cuáles fueron las principales dificultades que presentó este marcado? Que vos creés

P: Mirá, al principio el masivo de ventas estuvo en el tema de que era nuevo. Entonces la novedad llamaba la atención. Pero después siempre había clientes que se quejaban porque no había atención a la mesa, porque por ahí uno trataba de servir siempre en estos vasitos y no te daba la opción de la tacita de losa. Y después también costó mucho el tema de la atención "buena onda" del chico de atrás de la barra con el cliente, que por ahí está acostumbrado a no tener trato con el mozo, o con la persona que lo atiende. Entonces esa contradicción al cliente le generaba como una crisis.

M: No estaba acostumbrado.

P: Claro.

M: ¿Notás alguna diferencia en los tiempos en los que se queda un consumidor en una tienda Starbucks que en otras cafeterías?

P: Acá, a veces hay mucha gente de paso. Y en las cafeterías no existe eso. Si bien muchas cafeterías trataron de adaptarse a la competencia, y pusieron los vasitos de plástico para llevar, ahora no, no les funcionó mucho a ellos.

Universidad de SanAndrés

M: ¿Y alguna ubicación estratégica o geográfica que destaque la empresa? ¿Lo de Megatlón juega algo? Viste que siempre al lado de un Megatlón hay un Starbucks.

P: Lo que pasa es que hay un convenio con Megatlón para nosotros. Las tiendas que usualmente están cerca de los Megatlón no venden mucho. Viste que hay una en Migueletes, y después está la de Defensores. La de Defensores vende más por la zona, pero Migueletes no vende nada. Tiene que ver... es rara la relación. Sí por ahí lugares estratégicos tipo shoppings, tienen en todos los shoppings, zonas como en frente del parque Rivadavia, en Avenida de la Plata y Rivadavia hay otro, tienen zonas estratégicas también por una cuestión de posicionar y mostrar la marca.

M: Zonas de mucha conglomeración de gente.

P: Exacto.

M: Del producto que ofrece la firma ¿Le agregaron algo, o modificaron algo para instalarse acá?

P: Modificaron, sí. Para instalarse no. Pero en el tiempo fueron modificando de acuerdo a las reglas internacionales de la marca que fue mutando. Para mejor velocidad, más que nada en eso. La forma de preparar las bebidas. Tuvieron que modificar sí algunas recetas también en su momento por el tema de las importaciones. Que eso sí afectó.

M: ¿Cómo les juega? ¿Muy mal?

P: Nos mata. Siempre que se hace una promoción, muchas veces nos quedamos sin producto por la retención de importación, tenemos containers parados, y cosas así. Cristina no es muy fanática de Starbucks.

M: ¿El dulce de leche se incorporó al inicio o después?

P: Sí, desde el principio. Igual no solamente acá está, está en varios lugares.

M: ¿Y estaba desde antes que en Argentina?

P: Creo que sí, porque el primero que se abrió fue Brasil, y ya había. Y en México también, pero en México se llama de otra forma.

M: ¿Caramel?

P: No, se llama dulce de cajeta. No está muy buena la palabra pero allá es normal.

M: ¿Hay productos que más pidan los consumidores?

P: Sí, productos de mayor venta, sí. Te puedo hacer una lista si querés. Pan de queso, scon de queso y medialunas. Es como lo más clásico. Y en bebidas el latte es el más "concurrido", y el cappuccino. Porque es lo más parecido a un café con leche, y a un cappuccino.

M: ¿Las promociones que realizan, es sólo acá?

P: Es internacional.

M: ¿Es internacional el combinar el latte con la medialuna?

P: No, las de ahora se hicieron por una necesidad de mercado, por un pedido constante del cliente. El cliente pide, y aparte para la rentabilidad de la empresa convenía poner una opción de desayuno y una opción de almuerzo, para competir con otras marcas que lo tienen.

M: ¿Vos escuchabas que muchos clientes pedían?

P: Nosotros también lo pedíamos. Como gerentes de tienda los pedíamos porque Starbucks tiene dos horarios de venta: a la mañana, que es el desayuno, o a la tarde. Y el punto muerto siempre, en casi todas las tiendas, era el horario de almuerzo. Porque no

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

había una opción. Entonces, todos los gerentes, como para reforzar ese horario y poder también tener una alta venta, pedíamos una opción de almuerzo. Porque escuchabas al cliente, veías las otras marcas. Eso sí es de acá.

M: ¿Y el añadir las ensaladas cuándo se hizo? ¿También por un pedido de los clientes?

P: Sí. Todos los cambios se van dando dese marketing también por una cuestión de que se piden mediante facebook, mediante twitter, o las redes sociales que maneja Starbucks. Como la comunicación es difícil, te ha pasado que preguntaste de charlar con gente de oficinas, y no te dieron bola, bueno. Acá pasó más o menos lo mismo. Y bueno, sí la gente pidió mucho eso. Como las barritas de cereal, un montón de cosas que se fueron dando.

M: ¿Hay mucha preferencia por las tazas de porcelana, o eso era antes?

P: No. No hay preferencia. Al principio sí, la gente grande pedía mucho. La gente joven, para la fotito.

M: ¿Costó que los consumidores se acostumbren a pedir el café y luego sentarse en la mesa? ¿Vos veías esa dificultad?

P: Sí, era muy complicado porque a veces, viste, nosotros entregamos el vaso al final de la barra, y te quedaba el vaso por ahí media hora, y el cliente estaba sentado en la mesa, entonces tenías que ir a llamarlo y comentarle cómo era el sistema. Mismo al principio teníamos como un speech de explicarle: ‘al final de la barra te lo entregamos y después te podés ir a la mesa’. Como para que se vayan acostumbrando y se le vaya metiendo la idea en el… cerebrito.

M: ¿Algún producto que no hayan podido insertar y lo hayan tenido que sacar?

P: A ver, hubo varios. Una cheesecake de maracuyá, que no pegó. Una rosa de chocolate que no estaba mal, pero era muy pesada y no se vendía mucho. Y siempre hay

rotación de productos. Ahora están sacando un budín de limón por otro nuevo, porque ya el otro está como medio que no funciona. Y la parte de sandwiches también, cambiaron muchísimo desde el principio hasta hoy, también para dar más opción y porque la gente también pedía algo más vegetariano, o algo un poco más contundente.

M: ¿Algo que hayan hecho por pedido de los clientes, producto? Que hayan insertado un producto por pedido de los clientes.

P: Pará que me acuerde de uno. Yo calculo que todos los cambies en los últimos tiempos fueron por pedidos de los clientes. Variedad de ensaladas, ahora pusieron otra nueva en las zonas donde hay mucha venta de oficina. Las mismas promociones también fueron pedidas por los clientes. Y opciones vegetarianas. Cuando empezaron a pedir opciones vegetarianas, también.

M: Hasta ahí está mi... ¿Algo que me quieras contar de Starbucks, de Starbucks en Argentina, algo que veas diferencia, o que hayas escuchado, que te hayan dicho que es diferente acá?

P: ¿Que en EEUU? Mirá, yo tengo amigos que viajaron mucho, y en el tema productos sí es muy diferente, en lo que es merchandaising, más que nada. Granos de café también, acá no hay la misma cantidad de granos de café que hay en otros locales de afuera. Las tazas obviamente, los modelos que tenemos acá son mínimos. Acá no pueden entrar ¿viste las tumblers de metal? No las dejan entrar al país. Y la atención también es diferente.

M: Productos nacionales, ¿Qué utilizan?

P: Todo lo que son la leche, los jarabes, los que están utilizando ahora son nacionales, las frutillas para el frappuccino, el mango, todo eso también es nacional. El dulce de leche ahora es nacional, los vasos no sé. Las banquetas sí. Tuvieron que instalar nacionales porque no podían importarlas, tampoco. Los vasos no, porque acá no pueden hacerlos, por el encerado que tienen, es un encerado especial que no lo pueden hacer acá. Y casi todo. La idea de la empresa ahora es cambiar todos los productos a

nacionales. Lo que se pueda, para abaratar costos de transporte, y demás. El tema es que también está obligada la empresa por el contrato a comprarle un porcentaje de cosas afuera. Además de lo que paga a la marca. Porque Starbucks...

M: Es una *joint-venture* ente Alsea y Starbucks Coffee International. Que ambos ponen capital, o Alsea le da un...

P: Alsea es como un *holding* que tiene varias marcas. Starbucks es una, compró la marca y le paga mensualmente un "*cachet*" -debe ser tipo así-, por usarlo en diferentes lugares de Latinoamérica. Pero no invierte Starbucks internacional. Starbucks International. lo que hacen con nosotros es bajarnos lo que son los instructivos, la forma de trabajo, para que se mantenga una línea de trabajo internacionalmente igual y pareja. Los que ponen la plata son los mexicanos.

M: Alsea, que también tienen a Burger King.

P: Tienen a B. K., tienen a P. F. Chang, acá en Argentina... por ahora.

M: Bueno, tienen un montón de cosas

P: Sí, tienen Domino's Pizza, una banda. Creo que lo de las donas también, uno de donas... Acá creo que ahora iban a traer uno de muffins, de esas Bakery que hay ahora nuevas, que están como saliendo por todos lados. Supuestamente iban a traer una de esas.

M: Bueno, eso es todo, mil gracias, un genio.

P: Espero que te sirva.

1.4 Entrevista a Ignacio Segade, ex Brand Manager de Havanna

M: En cuanto a la industria que pensás del poder de los compradores y de los

Universidad de San Andrés

proveedores?

I: En este caso, al ser una industria orientada al cliente final, creo que el poder de negociación de los compradores es bajo, bajisimo. El precio y monetarizacion de la industria esta regida mas por las estructuras de costos (principalmente el costo de labor y alquileres) que por la negociación con los clientes. Es cierto que existen, principalmente en BsAs. muchísimos proveedores para esos clientes (muchas cafeterias). De todas maneras creo que eso no influye demasiado al ser el cafe casi un comodity y el RRHH tambien (sindicalizado). Las grandes diferencias se dan en cafes de barrio por el tema alquileres. Hasta que me fui, las diferencias de precio entre las cadenas no eran grandes.

I: Si pensamos como proveedores a los proveedores de insumos para reventa (distribuidores de cafe y alimentos para la agregación de valor en el local), creo que también el poder de negociación es bajo, ya que, por un lado mucho esta comoditizado (cafe) y por el otro, los componentes grandes de la estructura de costos son OTROS: labor (gente) y alquileres.

M: Consideras que las barreras de entrada a esta industria son muy altas?

I: Las barreras de entrada son en principio bajas. Es una industria muy rentable y fácil de startupear. Digo, cualquier grupo de socios puede poner una cafetería. Obviamente si hablamos de cadena el negocio escala en dificultad.

M: Que más me podrías decir de la industria?

I: Hoy es una industria muy rentable pero que esta perdiendo cantidad de operaciones y tickets año a año. El problema tiene que ver con lo incontrolable que es la estructura de costos, regida básicamente por el costo de labor (aumentos en paritarias) y alquileres. El traslado a precio final de ambos costos es permanente y lo hacen todas las cadenas. Así se defiende el margen a costo de volumen. De esta manera no hay grandes guerras de precios ni demasiada tensión competitiva.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Creo que fundamentalmente existía en el mercado de retail cafetero argentino, un blanco de mercado no capturado por ningún player que era el de una propuesta para el target joven de entre 18 y 30 años. Asi como McDonalds entro en los 90 con una oferta en posicionamiento similar: una marca y oferta global e internacional penetrando a un mercado familiar aunque joven sediento de extranjerización.

De alguna manera este target joven en el cual Starbucks se enfoca busca una identidad global para constituirse y creo que eso es precisamente lo que Starbucks promete como marca: interpelar como marca de garantía global a un target joven que busca identificarse como ciudadano del MUNDO. Es durante 2008-2009 cuando llega Starbucks y coincide con los primeros años de consumo de la generación Y en la Argentina, quien es la portadora de este habito de consumo global. Esto del target no atendido por ninguna player y el posicionamiento están muy claros en el research q te voy a mandar.

Además, creo personalmente que el mercado cafetero argentino es diferente a donde estaba acostumbrado a competir Starbucks por la presencia del típico cafe porteño de barrio. Creo que eso quizás retraso el ingreso de la cadena, pero también creo que es a quienes mas afecto luego, por, en definitiva, tener una propuesta centrada en el Café y no en los adicionales (Havanna-alfajores, McCafe-hamburguesas), conjuntamente con las propuestas exclusivas cafeteras (Café Martinez, The C.Store, etc).

Ademas, no conozco los consumos de cafe percapita argentinos ni tengo ningún research al respecto, pero sospecho que, quizás el percapita sea bajo (por la presencia de otras infusiones en otras partes del mundo menos consumidas como el mate) pero culturalmente la concepción del cafe (retail) como lugar de encuentro y ceremonia, sea único en el mundo (quizás parecido a Europa), y eso sin duda hizo de la Argentina un terreno fértil para la entrada de la marca.

Desde su estrategia marcaría, creo que parte de lo que pienso esta en la respuesta anterior. Starbucks propone un lugar de encuentro referencial para los jóvenes, donde el cafe es el vehículo de identificación con un grupo de pertenencia joven, pero sobre todo global, conocedor de mundo. El estilo joven pero cálido de los locales, lo innovador

para la categoría de su lay-out y operación en locales y su identidad visual genérica es como una insignia que garantiza ser ciudadano del MUNDO, en cualquier lugar de la ciudad donde se porte un vaso blanco de Starbucks.

Respecto de los aspectos culturales, creo que lo central es poder haber replicado, bajo el paraguas joven que tiene la marca en todo el mundo, el lugar de encuentro con su ceremonia y ritual tan presente en los cafetines de Argentina y BsAs desde principios de siglo XX.

¿Qué elementos diferencian a Starbucks de las demás cafeterías?

Creo que esencialmente, y mas conceptualmente, Starbucks articula de manera perfecta el eje MARCA-PRODUCTO. No importa si el café de Starbucks es peor que el de Havanna, que el de Café Martinez, o incluso que el de los cafetines porteños. Pero esencialmente Starbucks propone otra cosa, juega con otra curva de valor en la categoría cafés que tiene que ver con la identidad global que propone en toda su experiencia:

- Estructura de locales.
- Tamaños take away de cafe grandes.
- Lay out y procesos de operación tipo autoservicio.
- Servicio innovador e informal.

Lo que quiero decir es, que mas alla de que todas las cafeterías y las cadenas de cafetería tienen una marca con un posicionamiento atrás, el de Starbucks es tan fuerte que trasciende al producto e incluso a la experiencia en el local. Por eso se puede bancar y competir en una categoría en la cual la mayoría de las cadenas tienen negocios y categorías centrales que no son el café, mientras que para Starbucks el cafe si es "core":

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

- Havanna: alfajores, chocolates y galletitas (para havanna, el cafe es solo el 30% del negocio).

- McCafe: propuesta alimenticia completa (inclusive el cafe debe representar muy poquito para mc)

- Café Martinez: este caso lo tengo menos visto, pero creo que es mas parecido a Starbucks en el sentido de que el corazón de su propuesta es el cafe (aunque también se que trabajan hace años intentando ensancharse para ser fuertes en la propuesta gastronómica de mediodías y cenas).

También nuestra hipótesis en Havanna siempre fue que Starbucks le pegaba mas desde lo económico a los cafés de barrios que competían con el cafe como core de negocio. De todas formas en el largo plazo el impacto estratégico en el resto de las cadenas es inevitable.

Creo que el ingreso de Starbucks redefinió la categoría retail de cafeterías. En primer lugar, Starbucks despertó el hábito de consumo cafetero en jóvenes con su tendencia take away, cafés fríos y tamaños grandes. Esto fue una tendencia a la que por lo menos Havanna pudo subirse con su nueva propuesta de cafe para llevar y frappes. Entiendo que muchos jugadores aprovecharon este "despertar" ampliando el etareo de sus consumidores. Creo que en este caso Starbucks hizo crecer a toda la categoría. Ademas el tema de los tamaños, que parece menor, hizo incrementar considerablemente el ticket promedio (por lo menos en el caso Havanna) y así la facturación de la compañía.

La promesa de pertenencia a una ciudadanía global y de mundo que propone Starbucks es inimitable, pero lo que si creo, es que su entrada al pais dejó en evidencia los problemas de posicionamiento que tenían las diferentes marcas de la categoría, y lo descuidado que tenían al segmento sub-30. Sé que es proyecto, por lo menos de Havanna, trabajar desde la experiencia, estructura, y porfolio en locales para resultar más seductores para el target joven desde su propuesta cafetera.

1.5 Entrevista realizada a Sebastián Kantor, Presidente de *The Coffee Store*

Argentina

M: ¿Hace cuánto trabajás acá? Contame un poco de la empresa.

S: The Coffee Store fue una creación, digamos, nuestra. Cuando digo nuestra es que la diseñamos dos amigos y yo. Nos habíamos conocido en la vida corporativa, primero laburando en Aerolíneas Argentinas y uno de ellos ya estaba en Gas Natural Ban. Venimos siempre de la formación de administración. Yo tenía la especialización en marketing y estrategia, la otra en organización y métodos sin planeación, y el otro venía de compras. Los 3 carrera de grado y de posgrado, digamos, en esas especialidades. En realidad el inicio de The Coffee Store fue tratando de traer Starbucks a la Argentina en el año '96. Cuando Starbucks no era nada. Starbucks no había salido de EEUU, no estaba la película "Tienes un e-mail". Nosotros veíamos que se estaba dando un fenómeno de gourmetización en muchos temas de la gastronomía el café empezaba a rimar con esa sintonía. Nos contesta un tal Howard Schultz, que muchas gracias por pensar en Starbucks pero que ellos no tienen método de expansión, que están sólo en EEUU. Para poder dimensionarlo, era una empresa chiquitita de 400 locales, que en EEUU eso era lo mismo que prácticamente nada. Paralelamente a eso contactamos a otra empresa que se llamaba Coffe Minery, que tenía 398 locales. Con lo cual era el mismo formato, que nos contestan muy amablemente que sí. Nosotros para poder contactarnos con estas empresas ya habíamos hecho un trabajo bastante importante de *reserch*, de lo que era el mercado de café en Argentina, de quiénes eran los *players* en ese momento. Nos presentábamos como gente joven, que trabajábamos en la vida corporativa, con un *background* profesional sobre todo académico, porque en ese momento, los otros eran un poco más grandes, y yo tenía 28, 29 años. Los otros tenían casi 10 años más. Pero yo era gerente de marketing de Austral y Aerolíneas, y con eso nos presentábamos y con documentación. Compartimos bastante como para decir, bueno, venimos de un país, *best development country*, como para no decir otra cosa. No estamos improvisando, estamos averiguando. Bueno, nos contestaron que sí. Y la realidad es que cuando nosotros empezamos a profundizar el tema marcario, ni siquiera la gente reconocía Starbucks, excepto unos pequeños *focus group*, entre amigos. Tal vez si uno lo guiaba... y Coffee Minery menos. Y tomar un café de balde, de filtro, menos. Acá la cultura era pura y exclusivamente expresso. Entonces yo le dije

a mi grupo, mis dos amigos, Juan Pedro y Nino, Erasmo, les dije: 'Muchachos, no tiene sentido pagar unas regalías por un producto y una marca que la gente no conoce ni toma. Digo, ¿dónde está el chiste? ¿Por qué no desarrollamos nuestro propio laboratorio de café?' Al principio me miraron un poquito con cara rara, después como ellos a saben que yo había participado en unas cosas raras -yo había desarrollado los centros de recuperación del grupo Stamboulian, había hecho lanzamiento con casitas Lego, había organizado los puentes aéreos a Córdoba, algunas cosas un poco más extravagantes-, y dijeron bueno, me dieron cabida, me tuvieron fe. Entonces empezamos a focalizarnos en el desarrollo de quiénes eran los mejores proveedores de café. Entonces nos contactamos con 4 empresas proveedoras de café gourmet boutique, una canadiense, una americana, y dos europeas, una está en Inglaterra y la otra no me acuerdo. La cuestión es que hubo una que nos respondió más rápido, nos mandó muestras, que fue la empresa canadiense. La empresa se había fundado hace 3 o 4 años, ya había ganado el premio al mejor café gourmet en Canadá, tenía todo certificado por el congreso canadiense. Hicimos unas degustaciones, digamos, caseras, invitando amigos, y amigas en una noche, y sacando cafés, expresso, café de filtro, y siempre ganó este proveedor. Incluyendo, compitiendo contra empresas en ese momento como Bonafide, como el café de Starbucks, y siempre ganó esta empresa. Más, casi te diría que el 100%. Y decidimos crear un propio laboratorio. Empezamos a desarrollar el plan de negocios a mediados del 97, ya empezar a escribirlo. Y como el papel daba muy bien, pero el Excel lo resiste todo, y nosotros hablábamos mucho del tema calidez, identidad, de como sentirte en el living de tu casa, avanzamos con el proyecto de arquitectura. Contratamos un estudio, el estudio de "Eisterstein", algunos lineamientos como para poder que el plan de negocios, además de transmitir una hoja A4 blanca, pueda transmitir esto. Y empezamos a jugar un poco con algunas imágenes, algunas ideas. Y cuando se terminó, un grupo de empresarios privados de familiares y amigos, dijeron esto está buenísimo, sacamos la carpeta de los bancos y avanzamos con un emprendimiento de capital, digamos propio, de grupo de familiares y de amigos. Formalizamos la empresa a mediados del '98 y el primer local abrió el 22 de noviembre de 1998, o sea, esta es una empresa que cumplió 15 años. Fuimos muy innovadores, los primeros en poner cosas en los vidrios, trabajar un piso de tricolor, trabajar sillas tapizadas. Hoy es un común denominador, pero eso fue la parte de éxito al inicio de The Coffee Store. Después tuvimos momentos de valle, momentos de caída, y ahora otra vez estamos en un momento de pico, de nombre, con el cambio de identidad.

Universidad de San Andrés

M: Bueno, teóricamente es así. Es la vida.

S: Sí, tal vez no tanto medido en volumen de locales, en cantidad de locales, sino en volver a ocupar el protagonismo del concepto y la idea de café gourmet.

M: ¿Cuántos locales tienen?

S: 35. Ahora están en Capital y GBA, 7 en el interior, y estamos muy próximos a desembarcar en Santiago de Chile. Pero hemos tenido durante 5 años locales en España, tuvimos una proyección importante. Ahora, todos los grandes competidores nuestros no están más. Nosotros somos el último de los mohicanos, o sea cuando nosotros abrimos había empresas como "Gacego", "La brioche Dorée", bueno Delicity, que era algo que había todavía un poquito anterior, Antojos. Y aparecieron nuevos jugadores, Le Pain Quotidien, Café Martínez en el formato este, Tienda de Café, Starbucks, McCafé, Mucha.

M: Seguramente se inspiraron en ustedes.

S: Algunos se inspiraron, y otros salieron del negocio industrial para ir al negocio retail. Nosotros básicamente nos definimos como dos grandes... Somos: especialistas en franquicias, nuestro sistema de crecimiento y desarrollo está montado sobre franquicias. Y en el negocio "ruitel" identidad, más allá del café. Lo que tratamos de hacer es transformar un commodity, que es el segundo commodity del mundo a nivel transaccional, en un producto con nombre y apellido.

M: ¿Y cómo definirías la industria en la que te encontrás?

S: Nosotros estamos en el concepto grueso, en el mundo "ruitel". Pasando un poquito el peine fino, en el rubro, lamentablemente, lo denominan gastronómico. Genéricamente gastronómico. Siguiendo pasando el peine fino, en el concepto café y pasando un poco más, cafetería gourmet. O sea, sería: "ruitel", gastronómico, cafetería, cafetería gourmet. Ese sería el rubro.

M: ¿Qué entienden ustedes por café gourmet?

S: Nosotros entendemos primero, que el epicentro gravitatorio pasa por el café, o sea, vos agarrás una tienda The Coffee Store, y te encontrás con que más del 50% de los ingresos provienen de la venta de café. Hay un 15% por la venta de bebidas, fuera del rubro café y té, o sea como dirían los norteamericanos somos un 65% *beverage company*. Y después tenemos 35% que es la parte gastronómica. Que esa parte gastronómica es 16 puntos lo que es gastronomía dulce, que no requiere proceso de elaboración dentro de la tienda, y lo que es gastronomía salada, que es el otro 20%, 21%, es el 80% son sándwiches, *kitch*, o ensaladas. Con lo cual el proceso más que nada es de armado, más que de elaboración. Prácticamente no tenemos cocina. Hay un 5, 6% para sacar algún plato, al mediodía, algo más caliente como para complementar la propuesta.

M: Pero el 50% es café. Café hecho, y también café en grano.

S: Sí, en ese 51% entra todo el concepto del café en toda su presentación. El 95% es servido, café servido. Los paquetes de café inciden muy poquito en el volumen, tanto el rubro de boutique. Pero incluye el pocillo, el jarrito, el café doble, el café que cierra un menú ejecutivo, un trago con café, trago con frío, trago caliente, trago con café.

M: ¿Y en qué sentís que se diferencian de la competencia?

S: La principal diferencia es: lo primero es que nosotros ofrecemos simultáneamente en todos los locales 8 variedades que van rotando, ahora hay 15 variedades de café en convivencia en The Coffee Store. Entonces es como un laboratorio, no es que tomo un café, o macciatto, o doble o con crema etc. Tomo un café de Colombia, tomo un café de Papúa Nueva Guinea, tomo un café con sabor chocolate.... Entonces no es el *coffee of the day*. Es un laboratorio, 'dámelo, quiero éste'. Después somos los únicos hoy en trabajar con cafés saborizados, y todos nuestros cafés son arábicos, digamos, son el mejor grano de cada país de origen.

M: ¿En qué medida les afecta la competencia? ¿Sentís que hay rivalidad entre los competidores?

S: No. Esto lo vengo sosteniendo hace muchos años, y se convalidó con la llegada de Starbucks. En capital y GBA hay más de 30 mil bares y confiterías. Y si yo sumo todos los locales de conceptos marcarios, no llegamos a 1000. Por lo tanto, desde el punto de vista, está tan atomizado el rubro que hoy no es competencia, digamos, concepto directo, por decirlo de una manera, no es que te perturba el funcionamiento. Lo que sí dije, porque Starbucks venía amagando - con que vengo, no vengo, vengo, no vengo-, es el día que venga, como todo grupo internacional, íbamos a luchar por algunas locaciones. Iba a ser un atractivo para los centros comerciales, donde lo querían tener a toda costa. Porque es muy poco valorado el rubro gastronómico dentro de los centros comerciales. Pesa menos del 8% de todos los ingresos. Entonces los dueños de los grandes centros comerciales luchan por tener las grandes marcas textiles, las grandes marcas de objetos, etc., y dejan la gastronomía, ni siquiera las grandes cadenas de hamburguesería tienen mucho peso. Entonces, bueno, dije que la competencia estará ahí, que fue, y de hecho nosotros fuimos de a poco desarticulando nuestra presencia mucho de los centros comerciales. ¿Por qué? Porque a diferencia de como opinan muchos, para nosotros, y particularmente para mí eso no es una debilidad, es una fortaleza. Uno es una marca cuando puede salir de un centro masivo y tener éxito. Hay algunas marcas, por lo menos estoy hablando en términos gastronómicos, que sólo funcionan en centros comerciales y no pueden salir a la calle. Igual tenemos fuerte presencia en los centros también, más de la mitad, o un poquito más, sí, están en centros comerciales también, pero no es excluyente. Y después lo que hizo la entrada de jugadores, como el caso de Starbucks es, algunos conceptos que uno tenía levemente desarrollados, como es el concepto del *take-away*, te obligó a desarrollarlos un poco más. Un poco más de la identidad en los elementos, un poco más de material, un poco más de producto. Pero nuestro *core* no está en el *take-away*, entonces yo particularmente, digamos, no me corrió el eje. Lo que tuve que hacer es, lo que ya venía ofreciendo potenciarlo un poco, entonces al vasito...

M: ¿Cappuccinos, y eso?

S: Los productos ya estaban, yo no cambié ninguno de los productos, yo los tenía independientemente de la llegada de Starbucks. La única diferencia es que antes el vaso del *take-away* era un vaso, y ahora le tuviste que dar un poco más de identidad. Antes estaba más escondido, y le tuve que hacer una señalética que lo identifique un poco más. Pero yo no cambié mi *core*, porque además no es nuestro target. De hecho, nosotros tenemos un target un poquito mayor que el de Starbucks, atendemos el concepto principalmente, si bien tenemos unidades de góndola, de *self service*, el principal es de la atención en mesa, es otro concepto, yo no tengo por qué cambiar mi concepto, que es exitoso, por la llegada de un play.

M: ¿Los sustitutos de café, son un problema o no?

S: No cambió. Hace 20 años que el consumo en la Argentina, según lo que informa la cámara...

M: No, lo de siempre te digo.

S: Nada sustitutos habitualmente, básicamente, son el té y el mate. El nivel de café que se consume es el mismo, no cambió ni para bien ni para mal. Lo que hubo es un refinamiento del concepto. Todos tuvieron que mejorar el tipo de café que servían, todos. Y lo otro que está pasando, que va más allá de la cafetería, es que las cosas que tienen éxito hoy son sólo las marcarias. La gente busca las marcas. Entonces de repente quieren comer un sándwich y va a un Coffee Store, o a otra empresa, no importa, con marca. Pero quieren marca. Las cosas sin marca no funcionan, salvo que sean muy exclusivas en algunos barrios, siempre está la excepción. Pero conceptualmente le gente busca la marca. Si vos vas a ver que hay un lugar que tiene 4 esquinas de cafeterías, y una o 2 son marca, tienen el doble de gente que el resto. Independientemente de la calidad del producto. Es perceptual.

M: ¿Creés que Starbucks aportó algo al mercado?

S: Sí. Para nosotros todo aquel que aporte un concepto de marca, que aporte trabajar en un esquema transparente -odas las prácticas irregulares de la gastronomía, las marcas no

las tienen, o las tienen en muy menor medida-, eso enriquece. Te obliga a hacer una gimnasia. La única crítica que yo hago, que no es culpa de Starbucks pero que es culpa de un nivel gubernamental, es que los jugadores locales no tenemos el mismo acceso a sistemas de crédito que tienen las empresas internacionales. Entonces Starbucks desembarca en Argentina a través de un grupo mexicano que levanta capital en la bolsa. Nosotros no tenemos acceso a eso. Nosotros, hablo del rubro de la PyME argentina. Entonces lo gobiernos o el Estado argentino debería hacer el esfuerzo para potenciar que las marcas subsistan. Igual contratan gente argentina, pero es bueno que las marcas también permanezcan. Es tal vez la única crítica, pero no es hacia Starbucks, es hacia el resto, a lo que el concepto, por ponerlo en cabeza a Starbucks, representa. Pero para nosotros es un competidor nada más.

M: ¿Y esto que se habla de que atrajo a los jóvenes al café? ¿Considerás que es verdad?

S: Sí. Con la llegada de Starbucks hubo una penetración de gente joven al rubro cafetería. No necesariamente al café, después tenemos que ver. La pregunta es, si yo me como un tiramisú, ¿entré en el rubro del café? Si me pido un helado con café, ¿estoy entrando al rubro del café? Bueno, Starbucks tiene mucho de producto que contiene café entre sus ingredientes.

M: Claro, su *core* acá en Argentina es mucho frappuccino...

S: Mucho tragos de esos. Pero bueno, le va generando una cultura al joven del café, a oler, a entender, y eso es bienvenido, porque eso potencia el rubro. Pero en términos cualitativos tengo que volver a insistir, el comportamiento sigue siendo un kilo de café por año *per cápita*, por habitante, o sea, no cambió.

M: O sea, por ahí los hace entrar más a los locales, porque por ahí antes no veías a un chico de 15 años entrar a un Café Martínez, a un Coffee Store, o lo que sea. Ahora por ahí sí, se pide también un frappuccino, pero bueno.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

S: Lo que hace, a veces lo que te hace es te complementa el concepto familiar, digamos. Tal vez en un Coffee Store no encuentres el adolescente solo. Pero lo encontrás consumiendo. Antes tal vez, se venía con un producto de afuera o no consumía.

M: O agua, coca light. Y para finalizar ¿Cuáles son los principales desafíos de Coffee Store en la actualidad?

S: Continuar con nuestra política de desarrollo y crecimiento, y consolidarnos como una empresa líder, por lo menos en Sudamérica, en concepto de café gourmet. Más del 80% de las empresas que surgen desaparecen transcurridos los primeros 5 años. Que por suerte yo ya tengo 15. No lo lograron

M: Y ¿Cuáles son para vos las principales fuerzas amenazantes en la industria? Proveedores clientes...

S: Uno de los temas que tuvimos todos es, acá en Argentina no hay café. Y hubo una política restrictiva de las importaciones. Que no es que se prohibió la importación de café, pero se burocratizó. Entonces nosotros traíamos, por ejemplo, yo ya no estoy trayendo más de Canadá. Porque yo de Canadá lo traía ya tostado. Y el café va perdiendo atributos con el paso del tiempo. Entonces yo tenía una orden y más o menos en 62, 63 días lo tenía acá. Incluyendo los 25 días de navegación. Hubo embarques que me demoraron 120. El café tiene una duración, si bien no vence, el INAL te obliga a poner un vencimiento de 180 días, con lo cual tuve que traer en granos... tuve que cambiar la forma de traer el café verde, sacrificar algunos orígenes por una política sin sentido. Eso es más amenaza que un competidor. Después lo otro es la economía informal. El rubro gastronómico... que empiece a trabajarse con el concepto de que la ley tiene que ser para todos y cumplida por todos.

M: Algo que creo que todos los players que están acá lo están padeciendo

S: Sí, hay algunas cosas que tienen que... Acá va más allá del rubro o no. Acá todo el sistema de contratación de la Argentina, cargas sociales, y valores del iva, tienen que desaparecer. Tiene que irse a un buen modelo desarrollado. No hay posibilidad de

crecimiento, en Sudamérica, salir, mientras tenga estos esquemas. Es imposible. Imposible. O estás condenado a la marginalidad. De hecho el Estado tiene el 50% de sus empleados pagándoles en negro. Maestros, qué se yo... entonces digo, el ejemplo empieza por casa.

M: Claro. Bueno, muchas gracias.

S: No, de nada.

1.6 Entrevista e información proporcionada por Mariana Frohlich, Jefa de Marketing de *Starbucks Coffee Company* Argentina

Llegada de Starbucks a la Argentina

Starbucks es primero y principal una cafetería y lugar de encuentro. Servimos algunos de los mejores cafés del mundo, bebidas elaboradas y deliciosa comida. De la mano de la tradición de cafetería, la *Experiencia Starbucks* se constituye sobre tres pilares fundamentales: nuestros productos, nuestras tiendas y nuestra gente. Los clientes vienen por el café, se quedan por el ambiente agradable y regresan por la conexión humana. Siempre hemos creído en servir a un cliente a la vez, una taza a la vez para asegurarnos poder brindarles la gratificante experiencia que ellos esperan.

¿Por qué Starbucks decidió desembarcar en el mercado argentino?

Se evaluaron diferentes oportunidades en Argentina y estamos encantados de haber abierto nuestra primera tienda en este mercado, en mayo de 2008. La entrada a un nuevo mercado es siempre un paso muy importante y nos tomamos el tiempo para estudiar y evaluar el mercado en detalle, para entrar en el momento adecuado.

¿Cuáles considera que son sus principales competidores en la Argentina?

Creemos que existe espacio en el mercado para una gran variedad de especialistas retail en café, incluyendo Starbucks, cafeterías independientes y otras cadenas. Starbucks tiene un gran respeto por la fuerte cultura de café que existe en la Argentina. Estamos muy entusiasmados con ofrecer a nuestros clientes en Argentina nuestras tradicionales e innovadoras especialidades, así como nuestra gama única de bebidas y los productos de pastelería de Starbucks. Como expertos en café, variedad de cafés en grano, así como más de 87.000 combinaciones de bebidas que nuestros clientes pueden personalizar a su propio gusto

¿Puede describir al consumidor de Starbucks en la Argentina?

No existe un único tipo de consumidor de Starbucks. Los clientes de Starbucks son gente de negocios, padres de familia, oficinistas, estudiantes, personas de la tercera edad, entre otros. Los clientes de Starbucks son personas de diversos orígenes étnicos, ingresos y edades con diferentes gustos e intereses. Celebramos su diversidad y nos esforzamos por ofrecer un excelente servicio al cliente, ofreciendo productos que son relevantes para nuestra base de clientes y sus diferentes intereses.

Starbucks es un lugar de reunión para toda la comunidad. Nos preocupamos por dar a nuestros clientes una experiencia personal y agradable en un ambiente donde puedan relajarse con una buena taza de café, compartir con los amigos, o encontrar un regalo para un miembro de la familia.

A medida que crecemos, nuestra base de clientes se ha ampliado y diversificado. Nuestro objetivo es ofrecer una gran variedad de productos de alta calidad que sean atractivos y apropiados para todos nuestros clientes.

¿Qué productos se comercializan en Argentina?

Desde Starbucks ofrecemos una amplia gama de cafés de alta calidad provenientes de todo el mundo, personal y cuidadosamente seleccionados por nuestros expertos compradores y luego tostados en nuestras cinco plantas tostadoras alrededor del mundo.

Asimismo, con el objetivo de que cada cliente pueda encontrar su bebida Starbucks favorita, personalizándola a su gusto, ofrecemos una infinita variedad de combinaciones, de modo que puedan elegir diferentes tipos de leche, sabores de jarabes, intensidad de café, entre otros.

Además, Starbucks incluye en el menú productos de pastelería y alimentos adaptados a las preferencias de los clientes locales que son un excelente complemento de nuestros cafés.

¿Hay algún producto de Starbucks que venda exclusivamente en la Argentina?

En términos de oferta de productos, Starbucks incluye en el menú productos de pastelería y alimentos para satisfacer las preferencias de los clientes locales y mejorar la experiencia de café. Por ejemplo, ofrecemos el Dulce de Leche Latte, Dulce de Leche Frappuccino® y Dulce de Lesceh Cremé Frappuccino®.

¿Cuántos tipos de café Starbucks ofrecen en la Argentina?

Nuestras tiendas en Argentina venden 9 tipos de granos de café Premium.

¿Hay servicio de mesa en la Argentina?

No contamos con servicio de mesa en nuestras tiendas. La *Experiencia Starbucks* comienza en la caja registradora cuando nace la relación entre los *partners* (empleados) y los clientes. De todas maneras, hay muchas mesas en las que los clientes pueden relajarse y conversar mientras disfrutan de una taza de café. Buenos Aires es una ciudad excitante y los consumidores ocupados pueden detenerse a tomar un café camino a sus trabajos, sin tener que esperar el servicio de mesa.

¿Cuál es el criterio que utilizan a la hora de elegir la ubicación de sus nuevas tiendas?

Universidad de SanAndrés

Contamos con un proceso muy riguroso en su sitio para identificar nuevas locaciones. Evaluamos los mercados de cerca y consideramos diversos factores, entre ellos dispone de bienes inmuebles, los patrones de tráfico y otras consideraciones. Elegimos cuidadosamente cada lugar, incluyendo éste, por sus propios méritos. Aspiramos a ofrecer lugares que sean convenientes para nuestros clientes en dondequiera que quieran disfrutar de la *Experiencia Starbucks*.

¿Las tiendas de Starbucks en la Argentina son exactamente igual a las tiendas en el resto del mundo?

Starbucks es muy respetuoso del medio ambiente y de la comunidad en donde opera. Nuestras tiendas están diseñadas para que combinen arquitectónicamente con el paisaje local. En muchos de los mercados internacionales, nuestras tiendas incorporaron varios elementos locales que con naturalidad encajan en la comunidad. Lo mismo se aplica a la Argentina.

¿Qué tienen en cuenta para el diseño? ¿cómo lo manejan en construcciones antiguas?

Nuestra filosofía de diseño implica el espíritu de la *misión de Starbucks* y *Starbucks Shared Planet (compromiso de la compañía de hacer negocios de forma responsable).* Nuestros diseños se fundan en nuestro propósito de comprometernos con:

- La comunidad
- El medio ambiente
- El entorno

El desarrollo de las tiendas tiene 3 conceptos básicos de diseño, con características propias de cada uno que definen desde la paleta de colores, hasta las texturas o estilo de muebles a utilizar.

El caso de los Edificios antiguos, merece un trato especial, ya que lo que se hace es evaluar cuál es la mejor manera de que Starbucks conviva con su historia. Nuestra premisa es exaltar la belleza natural del espacio, el carácter arquitectónico del edificio, pero cargándolo del espíritu de nuestra marca. No hay una tienda igual a otra, pero sin embargo, es innegable que uno está disfrutando su bebida preferida en una tienda de Starbucks.

¿Por qué eligen estas construcciones? ¿Qué trabajo extra y tiempo son necesarios en estos casos?

Cada una de nuestras tiendas busca la integración con lo existente. Tratamos de resaltar y mantener las características esenciales de cada lugar.

Las ciudades de nuestro país están llenas de joyas arquitectónicas. En Argentina hay muchos edificios de gran valor arquitectónico y en algunos de ellos hemos tenido la oportunidad de instalar una tienda. Ese es uno de los motores y desafíos a la hora de encarar un nuevo proyecto. Nos apasiona el desafío de intervenir un espacio que de por sí es ideal, que habla por sí solo, que no necesita más que la puesta en valor de lo que hay.

Universidad de SanAndrés

En muchas ocasiones hacemos un relevamiento exhaustivo de los elementos arquitectónicos de la tienda: Hemos restaurado vitrales, expuesto estructuras de principios de siglo, reciclado muebles o elementos decorativos.

¿Cuáles son los pilares de la compañía?

Consideramos que la *Experiencia Starbucks* está basada en tres pilares fundamentales: nuestros partners, nuestros productos y nuestras tiendas. Nuestros clientes vienen por el café, se quedan por el ambiente agradable y regresan por la conexión humana.

¿Ustedes dirían que han sido exitosos en los mercados donde están operando actualmente?

Hemos llegado muy lejos desde la apertura de nuestra primera tienda fuera de Estados Unidos en Japón en 1996, al momento.

Nos sentimos honrados frente a nuestros clientes y comunidades en los más de 50 países en los que estamos operando

¿Cuál es el secreto del éxito de Starbucks?

La *Experiencia Starbucks* se constituye sobre tres pilares fundamentales: nuestros productos, nuestras tiendas y nuestra gente. Los clientes vienen por el café, se quedan por el ambiente agradable y regresan por la conexión humana. Siempre hemos creído en servir a un cliente a la vez, una taza a la vez para asegurarnos poder brindarles la gratificante experiencia que ellos esperan.

¿Es Starbucks solo otra tendencia en el comercio de retail?

No. Starbucks tiene más de 40 años de experiencia en el negocio de café. Mantenemos los más altos estándares desde la selección y el tostado de los granos hasta la obtención de la perfecta taza de café. Starbucks continuará haciendo especial foco en nuestra "Promesa Starbucks" y reafirmando nuestro liderazgo en café para brindar la *Experiencia Starbucks* a nuestros clientes.

¿Cómo se diferencia Starbucks de otras cadenas de comida americanas?

La *Experiencia Starbucks* se constituye sobre tres pilares fundamentales: nuestros productos, nuestras tiendas y nuestra gente. Los clientes vienen por el café, se quedan por el ambiente agradable y regresan por la conexión humana. Siempre hemos creído en atender a un cliente a la vez, una taza a la vez para asegurarnos que proveemos a nuestros clientes la experiencia inspiradora que ellos esperan.

1.7 Entrevista realizada a Diego Paolini, ex CEO de *Starbucks Coffee Company* Argentina

M: ¿Cómo surgió la idea de traer Starbucks acá a la Argentina?

DP: La compañía que se llama Alsea, de México, maneja en México muchas marcas. Maneja como 9 marcas. Ellos están a cargo en México, sobre todo, de Domino's Pizza. Todo eso, igual, después buscas Alsea, buscás ahí y te va a dar todo el dato. Y entre ellos, una de las marcas que manejaba era Starbucks. La marca que más locales tiene es Domino's Pizza. Pero todos los analistas de mercado, con el crecimiento de Starbucks, decían que la compañía iba a depender mucho de cómo le fuera con Starbucks. Y la compañía vino a la Argentina, en la Argentina tuvo la posibilidad -como también maneja Burger King de México-, de comprar Burger King. Ellos compran Burger King, donde yo trabajaba, y ni bien compran Burger King, ellos dijeron 'Venimos a Argentina y a Sudamércia a tratar de hacer lo que hacemos en México, que es tener un modelo con muchas marcas, multimarcas'. Entonces empiezan a preguntar qué marcas nosotros creíamos que podían funcionar en Argentina. A lo cual -yo era un fanático de Starbucks desde antes-, acá había un presidente de la compañía que se llamaba Pablo, que me conocía mucho. Él sabe que cada vez que íbamos a Miami yo me aparecía el último día volviendo en el avión, me aparecía con mi vaso, antes de subir al avión. '¿Qué hacés con eso?' Un café de 4 dólares, y yo decía 'Es que ahora no lo puedo tomar hasta dentro de 6 meses, un año'. Nosotros comúnmente íbamos una, o dos veces al año. Y no había en otro lado. Yo a México en ese momento no viajaba. Bueno, yo era bastante fanático también del modelo de negocio, había ido bastante, me encantaba. Cuando vienen a la Argentina diciendo 'Bueno, ¿qué marcas traemos?' Yo dije que Starbucks, cada uno dijo algo, yo dije que el modelo funcionaba con Starbucks, más de uno dijo que entraban... se hacía una apuesta. ¿Cuántos locales eran? 8, 10, no sé qué, y yo dije: 'Hoy, 55. Cuando haya 55 van a entrar 100. Y cuando haya 100 van a entrar 300. Pero acá entran un montón.' 'No', que '¿te parece?', que la cultura, que acá es imposible. Y dije 'No, para mí este modelo funciona bárbaro, los argentinos van a morir por esto'. Cuando hicieron toda la selección para ver quién iba a ser el gerente general de la compañía, empezaron, hicieron una externa e interna, y de alguna forma quedé ahí. Y ellos ya querían traer la marca. La realidad es que nos juntamos con una de las personas que trabaja para el banco con ellos, que se llama "Levi", que es un analista de inversiones, y él dijo 'Parte de que a Alsea le vaya bien a nivel mundial tiene que ver con cómo desembarque Starbucks en Argentina. Porque va a ser su primer negocio que desembarque de cero fuera del país. Los demás los habían comprado siempre.

M: Estaban ya establecidos

DP: Claro, ya los habían comprado hechos, o sea, ellos compraron con 30 locales de Burger. Hoy tienen como 70, muy exitoso. Cuando compraron, compraron también Burger King de Chile. Después, habían comprado algunas cadenas también y empezaron a comprar otras cosas. Entonces este era el primero que nacía de cero. Ahora está naciendo de cero también Colombia. Pero después habían comprado parte de Starbucks de Chile, pero ya estaba hecho, habían comprado Starbucks, una parte, en Brasil, que después la volvieron a vender, pero no tenían un negocio desde cero. Y decían que, bueno, parte del éxito de Alsea en sí iba a ser ésto. La verdad es que el modelo funcionó muy bien, vinieron a la Argentina, "--mirá". La compañía se desarrolló muy rápido. Yo dejé la compañía hace un par de años, 2012, octubre, y te diría que la dejamos ya con más de 60 locales. Hay una nota por ahí que está equivocada, que la leí, que decía que teníamos 58. Teníamos como 63, 64.

M: Y ahora tienen 71.

DP: O más. Terminan el año con 80, tengo entendido. Deben tener como 74.

M: Ahora, 71

DP: Hoy abre uno. Ahora está abriendo. En este momento está abriendo Cabildo.

M: ¿Cuál fue el plan inicial? ¿Cómo pensaron cautivar al argentino?

DP: El plan inicial era primero, obviamente, un trabajo de posicionamiento fuerte. Y un trabajo de generar lo que para mí es reputación, más que imagen. La imagen la teníamos porque venía dada, y lo que íbamos a hacer era una buena reputación. Con lo cual acá se hicieron 2 cosas importantes. No tiene tanto que ver con el producto, el cual yo decía que ya era un producto argentino. Para mí el tomar café, café con leche ya es un producto argentino. Más fuera de tu casa, porque el competidor más grande que tenés en Argentina es el mate. Pero la gente no toma mate afuera. Entonces, el café es lo que uno toma afuera. El mate es lo que uno toma en su casa. Culturalmente. De hecho vos te

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

cruzás la orilla y en Uruguay la gente camina con su mate en la calle. En la Argentina no camina nadie. Nadie, y de suerte que lo llevamos a la playa. Pero no lo llevás en la calle. Y lo que hicimos para Argentina, los dos puntos más diferenciadores que había eran: primero la estrategia fuerte de tener *lobbies* más grandes, o sea, toda esta parte de sentarse más grande. De entrada, mucho sillón, para que la gente esté muy cómoda. Y después el producto comestible. Y nos fue muy bien con el producto comestible. En ese momento Starbucks te mandaba un chef muy bueno y lo que el chef hacía era decirte cuál era la pastelería que tenía que haber para cada mercado. O los sandwiches. Entonces el chef vino, se pasó unos días en Argentina, y cuando se junta con nosotros, se reúne y dice: 'Ya sabemos que en la Argentina no puede abrir sin un tostado de jamón y queso, y no puede abrir sin la medialuna.' Pero ¿cómo lo diferenciamos? Hicimos un muy buen tostado de jamón y queso, con amapola, etc., hicimos una *mezzaluna*, que es una medialuna muy grande, distinta a lo normal. Fueron los principales factores de customizarlo acá a nivel nacional. Y el segundo punto muy fuerte era: nosotros sabíamos que iba a venir mucha gente a pedir los expressos. Por lo cual al principio de la operación en Argentina nosotros cambiábamos mucho los expressos. O sea, a la gente que pedía un expresso le dábamos a probar otros sabores gratis. Les cobrábamos un expresso, que es muy barato, pero les hacíamos pedir el café que quería. Y tenía mucho que ver con eso, para que la gente los probara, porque si no la gente se queda con el expresso. Y la realidad que encima el sabor del expresso de Starbucks es un sabor muy intenso, que hace que no todo el mundo estuviera acostumbrado.

M: Por la leche, ¿no? Porque como la mayoría está rebajado con leche.

DP: Claro, el expresso no viene con leche. Pero no por eso, sino porque es un café muy italiano. Es bien forma italiana, y nosotros no tomamos el café italiano. De hecho, la Argentina es uno de los pocos países que se vende mucho café en jarrito. Todo el mundo te pide jarrito. Y eso es un expresso long, para muchos lugares, que lo que hace es, diluye el café, vos tenés la misma cantidad de café y más agua. Nosotros tenemos esa costumbre, una costumbre argentina es agarrar un expresso "y hablarle". Y lo tenés una hora tomándolo. La realidad es que nada mejor para eso que haberte pedido un latte,

un vainilla latte, en un vaso térmico, cerrado, te quedás media hora y el vaso sigue estando y vos seguís teniendo el producto. Eso es formidable.

M: ¿Qué dificultades tuvieron para empezar acá, con el transcurrir de la Argentina?

DP: Primero la dificultad es, obviamente, entrás a un país como Argentina. No es un país donde las normas siguen constantes y siempre las mismas. Dificultades, la más fuerte: Starbucks desembarca en Argentina en mayo de 2008, plena crisis del cambio. Con lo cual hemos tenido todo tipo de problemas con la leche. Por ejemplo: hemos tenido un montón de problemas para registrar productos. No problemas, sino demoras. Para registrar un producto en Argentina, a veces tardás hasta un año. Y cuando vos abrís los primeros restoranes, vos no podés desarrollar tantos locales. Después sí, ahora hay un montón de cosas locales. Pero en principio es, tengo que traerlos, porque ¿quién me hace para el volumen de un restorán, o de dos?

M: Claro, cómo consigo los proveedores.

DP: Claro, nuestro plan era 4 locales en los primeros 6 meses, que es un montón, es una barbaridad, porque tenés que crecer en gente, y todo, de 0 a 4. Pero 4 sigue siendo un mal volumen. Cuatro sigue siendo... no hacés tanto volumen, la gente no te puede hacer una vainilla para eso. Y vos llamás al tipo, lo desarrollás, lo que vos quieras, pero el tipo no te puede desarrollar una fórmula entera para esto. Los primeros inconvenientes tuvieron que ver con eso, con que Argentina es un país donde importar cosas es muy caro, donde en 2008 vos ya tenías una devaluación chiquita, incipiente, pero la tenías. Entonces tenés que acostumbrarte a cambiar precios, y esas cosas que, bueno, van haciendo que uno tenga un ejercicio distinto.

M: Claro, que a nivel global no se hacía.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

DP: A nivel global no se hace, y además, tenías que mandar a aprobar los precios afuera. Y los tipos te decían 'Pero ¿cómo vas a subir los precios?' Y vos les decías, 'Pero acá hay inflación'. Era todo un tema.

Después, algo muy bueno -que es un inconveniente siempre, pero que es muy bueno-, es que Argentina tenía muy buen personal. La realidad es que se consiguió un equipo excelente, en breve, en poco tiempo, muy capacitado, que hicieron una cantidad de cosas enormes, y además la gente que se conseguía para trabajar era muy buena. Y hoy mismo se consigue muy buena gente. Siempre es un problema contratar la gente, siempre. Pero cuando vos tenés esta posibilidad, de que la gente tiene muy buen nivel siempre, es mucho más fácil. No nos damos cuenta porque no tenemos cómo comparar. Yo hoy trabajo todo Latinoamérica, y conseguir gente en Santiago de Chile es imposible, están con pleno empleo, tienen otras cosas, y en Argentina eso no te pasa. En Argentina hoy conseguís muy buena gente para trabajar, con las cosas que tiene, obviamente. Con los empleados siempre tenés algún conflicto. Pero la realidad es que es muy buena la gente.

M: En cuanto al precio del café, ¿Cómo creés que respondió el público?

DP: El público respondió perfecto al café, al precio. La gente creyó que iba a estar más caro. Sobre todo en un principio, sobre todo "cuando uno observa hoy". La verdad es que yo creo que hoy, con el tema de importaciones y un poco de devaluación, el costo del café, y de todo, lo tenés que tener un poco más alto, por ahí es más dificil. Pero la realidad es que al principio la gente vino en manada hacia el local.

M: Además cantidad y calidad que te da.

DP: Cantidad, calidad, el café no era caro, la gente se empezó a dar cuenta de que no valía mucho más que el otro, que el de al lado. En cuando a cantidad y calidad, era más barato. En el mercado no te daban un café de 300 c.c. o de 400 por lo que te lo daba Starbucks. El expresso por ahí era un 20% más arriba, pero es otro expresso. Y la gente se empezó a dar cuenta. Tampoco el negocio de Starbucks iba a ser vender

expressos. El negocio de Starbucks es vender latte, vainilla latte y personalizarte la bebida.

M: ¿Y cuál creés que es la propuesta al hablar de Starbucks, y cómo definís el tercer lugar? Lo que es ese concepto tan hablado.

DP: Starbucks tiene dos propuestas. La primera, cuando se habla tanto del tercer lugar, es una experiencia, ejecutivamente, en cuanto a los locales, que tienen esa posibilidad de otra experiencia. Hoy Starbucks a nivel mundial, va a un nivel de locales más chicos, cada 20 "islas" tenés un local, recorrés todo Nueva York y tenés pocos locales donde sentarte, donde vivir una experiencia. La experiencia es distinta. ¿Cuál es la experiencia? Te van a dar un muy buen café, siempre hecho igual, el cual te acompaña como parte de tu día. Entonces, los tipos te dicen; 'Yo te vendo no solamente un café de la mañana, sino parte de tu día de la mañana. Entonces tu día no empieza si no lo tenés.' Yo que cambié de compañía hoy, te digo mi experiencia, como McDonalds. Y también estamos haciendo todo un cambio. Vos hoy viniste, entraste a ver los vasos, y te van a traer más", y cada día estamos yendo más hacia esto. Estamos haciendo un proceso para tener otras máquinas distintas, para poder tener más homogéneo nuestro café. Pero la experiencia es eso, es que hoy parte de tu día pasa por ahí. Lo veo con un montón de amigos o gente cuando viaja. Viaja, y lo primero que te dice es 'No, yo tengo que ir a Starbucks, a comprar mi café, y sigo caminando. Mi mañana no empieza si no es así.' Y cuando hacés eso, en un viaje, lo primero que decís es que el deal, la conveniencia valor por lo que te da, es espectacular. Ahí sí, vos decís, 'Mi valor, o lo que a mí me dieron por esto es bárbaro. Yo me levanté a la mañana, desayuné por 7, o 8 dólares, y si me quedaba en el hotel eran 45. Entonces, salgo a tomar mi café a Starbucks.'.Tienen cosas que son, de vuelta, son de conveniencia: vos sabés que vas a un Starbucks y sabés que hay wi fi. Entonces, salís de viaje, y ¿Cuánta gente hoy no tiene todavía el wi fi todo el tiempo en su teléfono? Millones. Sobre todo los jóvenes. Más todavía. Con lo cual no los podés sacar de Starbucks. Yo viajo mucho con mi hijo que tiene 19 años. Y obviamente, viajamos, yo tengo mi teléfono con todo, pero el teléfono de él, afuera anda sólo con wi fi, el chat, etc. No hay forma de hacerlo funcionar en otro lado. Entonces si vas a cenar o lo que sea, tenés que buscar el lugar con wi fi todavía. Que está hoy muy común, pero bueno, es una parte necesaria, y está muy bien.

M: A todos nos pasa.

DP: Por eso. Pero si vos me preguntás cuál es el verdadero valor, creo que está en que te da algo de calidad, siempre igual, en todos los lugares del mundo a los que vayas. Y además que vas a poder customizar tu pedido. Entonces vos seguís tomando tu... yo tomo vainilla latte alto, leche descremada, más espuma de lo habitual. Y yo voy afuera y pido lo mismo, y en todos lados me dan lo mismo. Más, menos cambios por la leche, el resto es lo mismo.

M: Y ya hablando de la industria, ¿Cómo definirías la industria de las cafeterías argentinas?¿Cuáles son sus principales características?

SP: Yo creo que es una industria que está creciendo muchísimo, en pleno desarrollo. Es una industria muy particular para la Argentina. Vos fijate que aún estando Starbucks nadie copió el modelo. Y la gente sigue con el otro modelo, con el modelo de: tengo una cafetería, que en realidad al mediodía, o a la tarde, es un restaurante, o lo que sea. Tiene más propuesta de valor por el restorán que por la cafetería, que la gente se sienta, que le dan todavía el café en taza, o lo que sea. Y ese modelo es el que hoy a la gente le sigue funcionando. Todavía la costumbre es medio de Starbucks, la de me llevo mi café, me lo pido para llevar, sigo caminando mientras voy tomándolo. Todavía no se generó. Y lo vienen generando, sí, los demás fast food, con dos propuestas distintas. En el caso del McDonalds, con el McCafé creo que está bastante logrado hoy por hoy Y en el caso de McDonalds, o las demás cadenas, con el café de filtro, que te venden en el mostrador, que cada vez sí, la gente lo lleva más. Cada vez la gente está llevándose más el vasito, con sus medialunas o lo que quiera. Pero yo creo que con el tema del café en la Argentina está creciendo mucho. Y en las dos partes: el consumo en la casa, de café de calidad, y está creciendo el consumo en la calle, con este tipo de cafeterías más alternativas, que empiezan a hacerte el café para llevar, empiezan a venderte otro tipo de experiencia de consumo. Pero lo que no vamos a poder es ir en contra de la cultura de sentarme a tomar un café. O sea, lo ves ahí: él tiene para llevar, elos tienen para llevar, ellos tienen el "nombrecito", allá hay dos para llevar. Lo cual, vos vas viendo que ya la gente va cambiando también. Ahora, tenés que tener los 2 todavía. Porque si no,

dejaste afuera al público grande. Si lo tenés todo para llevar, dejaste afuera al público grande, si tenés todo para tomar ahí, dejaste afuera al público joven.

M: ¿Cómo creés que impactó el mercado de "cafetera", llegado Starbucks? ¿Cómo respondió la competencia?

DP: Yo siempre digo que el gran cambio en el café, desde mi punto de vista -y yo eso lo digo desde cuando trabajaba en Starbucks-, no lo genera Starbucks: lo generó Nespresso a nivel internacional. El gran cambio lo generaron Nespresso. Nespresso le hizo saber a la gente, que podia tomar una pastilla -se llama pastilla, ¿no? o la cápsula-, con un líquido que adentro no sabe qué hay, que todo el mundo está seguro que es café pero nadie sabe. Con aromatizadores, sabores, etc, de diferentes intensidades, cosas distintas, y que deben estar tomando el mejor café del mundo. Nunca vio un grano de café. El cliente ese jamás vio un grano de café. Sin embargo, está convencido de que es el mejor café del planeta. ¿Y qué les enseñó de vuelta Nespresso a toda esa gente? No le enseñó a tomar café, lo que le enseñó es el método de hacerlo, cómo preparar un café todos los días igual. La gente compra eso hoy. ¿Qué compro? Tomo todos días el mismo café. Que además creo que es brillante, excelente, buenísimo, la mejor calidad del planeta, pero que adentro qué hay, no sé. Estoy convencido de que es café, pero la gente no lo ve. Es la primera vez que vos estás diciendo 'Esto es buenisimo' por algo que no viste.

M: Claro, ves una capsulita de color.

DP: Pero la cápsula y el líquido que sale abajo. Que para mí es el mejor café del planeta. ¿Por qué? Porque la máquina lo prepara bien. Por eso te digo que es muy importante esa parte, que también le pasa a Starbucks, que es: en todos los lados del planeta yo te doy el mismo café.

M: ¿Y la respuesta del McCafé con la llegada de Starbucks? El tema de los cafés que crearon.

DP: McCafé es previo a Starbucks. No se creó como respuesta a Starbucks, se creó porque McDonalds también a nivel internacional ve que hay una tendencia a ir para este

Universidad de San Andrés

lado, y quiere ir para ese lado. Pero, básicamente, sí se empieza a ver mayor consumo de fríos, pero ya estaban generados. Acá se generan distintos sabores, de hecho una de las últimas cosas que incorporamos fueron los milkshakes. Y los milkshakes son un producto que se trajo acá hace 30 años, que en ese momento no funcionaba, y que ahora se puso en el McCafé. Que se terminó poniendo en el McCafé, que no es un producto que se compare con nada que tenga ni Starbucks ni la competencia. Pero esa es una propuesta singular, no es una propuesta que copie, es una propuesta que se está aggiornando de nuevo. También está llevando todo esto a los cups para llevar. En realidad me gusta más saber que son térmicos, que lo que hacen es mantenerte mucho más la temperatura del producto, entonces vos podés estar mucho más tiempo con esto, además de tener más producto.

Lo que está haciendo hoy es aggiornarse un poco a algo moderno, y es una propuesta que está también para el mismo público que hoy trabaja McDonalds, y que también trabaja hoy Starbucks, y que también trabajan hoy los competidores de conveniencia y de calidad. Recibís el mismo producto, pero a una propuesta de valor un poco más alta. Hoy vos recibís un excelente café, un excelente producto, en un precio bastante más acomodado, lo cual no es poco, menos para la variedad que tienen el momento. Hoy tenés un cappuccino en 20 mangos, 22 y 24. Creo que en la competencia no arrancás en menos de 28, 30. Quieras o no, es el 50%, si arrancás en 30 estás hablando de 40% arriba. Nadie dice que no lo valga, ni que nada, porque por ahí, comparás y decís bueno, pero la realidad es que nosotros hoy estamos en un excelente McCafé, porque no todos son así. Y vos decís, 'Sí, bueno, pero en el otro tengo siempre esos sillones, tengo siempre no sé qué', sí, pero el producto es otro. La experiencia total, por ahí es diferente, y ahí es donde por ahí Starbucks le agrega otro tipo de valor. Pero creo que McDonalds tiene un valor muy fuerte, precio calidad, y bueno. También hay una realidad, tenés hoy 70 McDonalds en Argentina con un garage importantísimo. Eso no existe. Vos venís a Olivos. Hoy con el problema que es el auto... no existe. Llegaste acá a la mañana, fantástico, te tomás unos cafés, hacés lo que tenés que hacer, te sentaste con agluien, tuviste tu reunión, bárbaro. Sigue siendo un McDonalds, donde no tenés cómo separar totalmente esto, y decir 'Bueno, esto va a ser acústico, esto va a tener no sé qué, acá vamos a poner todos los sillones que quieras'. No se genera eso. Que es una propuesta que tenemos que revisar. Lo que sucede es que después durante todo el

mediodía vos tenés otro público, que tenés que tratar de darle esto. Si no le estás dando una cosa equivocada, digamos. Pero McCafé es una propuesta dentro del McDonalds mismo para decirle al público 'Yo te espero todo el tiempo, yo tengo el producto para vos, para toda hora'. Y a todos nos gusta tener nuestro segundo hogar, el tercer lugar, como dice Howard, que es eso. El tercer lugar es el lugar donde te sentís cómodo. Es el lugar fuera de tu casa y fuera de tu trabajo donde vos te sentís más cómodo. Y McDonalds, lo que te quiere decir es eso. 'Venite todo el tiempo a toda hora, vení a comer, vení'. Además te da la posibilidad de que bueno, venite todo el tiempo porque además podés gastarlo todo el tiempo. Si es muy alta la propuesta de valor, no podés venir 3 veces a la semana, 4 veces a la semana. La vez pasada fui, pasé por uno, y agarré un par dos cosas para mi casa. Un par de lattes, no sé qué. Y cuando terminé de pagar, dos productos y un latte, terminé pagando 80 pesos. No sé si yo a la mañana, te estoy hablando de mí, no quiero ni saber todo el público, si puede gastarse 80 mangos, así sea 3 veces a la semana o 2 veces, o una. O una vez a la semana, estás hablando de 320 mangos al mes.

M: "Sí, yo sólo le puedo agregar" el extra de vainilla latte, porque son 4 pesos más, que decís...

DP: ...Todos los días estoy muerto. Si son 80 mangos por semana yendo una sola vez para desayunar 2 cosas y un latte.

M: Es mucho. Sí, es verdad.

DP: Y te los gastaste como nada. Me acuerdo que era un muffin, un brownie, y uno de estos cafés, yo tomo vainilla latte. Y un vainilla latte. Por ahí no sé si me estoy olvidando de algo, pero.

M: No, totalmente. Ayer pagué, 103. Y éramos 2, no es que éramos... 7.

DP: 2 tratando de desayunar, o de pasar la mañana de alguna forma. ¿Qué pasa? Si de repente pagaste 103, pero te sentaste, trabajaste, tenías internet, hicimos el estudio, no sé qué, estuvimos 4 horas... Distinto es para el tipo que dice, 'No, me agarro un cafecito,

me agarro un muffin y sigo'. Y fue por ahí, no sé, 50 pesos, para la mañana. Y siguió en su oficina. Entonces, ahí es donde creo que entra mucho a jugar todo nuestro concepto. Que te da las 2 posibilidades. Vos te llevás un café con 2 medialunas por 15 pesos, en el mostrador, o te llevás latte distinto, con dos cafés, a mi gusto, diferente de sabor, con otras 2 medialunas que son distintas, y por ahí pagaste 30, vas a pagar todo eso 32 pesos. Tenés dos niveles de gastos que podés llegar, seguís yendo a McDonalds. Si eso te hizo además, te fuiste a un lugar y tiraste el auto, bueno, te salvaste del garage. Yo digo, la propuesta de McDonalds de valor, para esto es otra propuesta. Es distinta. Es otro convenio, convenience store, es otra cosa. Si querés a la mañana pasar, vas para el centro, agarraste el producto este, te agarraste un café con 2 medialunas, y seguiste, eso es break. Y pagaste 15 pesos. Quieras o no, sigue siendo 1 dólar con 50, con 30, tomá el oficial, no oficial, hacé como quieras. Creo que son propuestas de valor muy distintas, pero son propuestas de valor que definitivamente la cafetería, en algún punto, va a tener que empezar a hacer.

M: Sí, se están considerando para el público.

DP: Pero, bueno, en el centro, por ejemplo. La cafetería pensando en que todo el mundo va a tener media hora, una hora, para sentarse y tomar algo, es una propuesta que empieza a morir. A ver, yo no soy un tipo joven, pero vos sí. Pero también soy joven para consumo, digamos, como consumidor sí. Yo tengo 43. 42, cumplo 43, todavía no los cumplí. Mi hijo tiene 19, con lo cual la verdad es que salgo mucho, y tenemos mucho para hacer. La realidad es que a ninguno de los dos nos gusta esperar para pagar. O buscar al mozo. Buscar al mozo... no hay nada más incómodo. El tipo nunca te está mirando. Vos no sabés nunca por qué, pero jamás te está mirando. No sabés si decirle 'mozo', si se enoja, si decirle 'maestro', 'linda', 'bonito'... Vos siendo mujer, medianamente queda mejor... el hombre, cómo llamar al mozo, es como todo un... 'maestro'. 'Maestro', y vos decís ' ¿Y qué es eso?'. Es todo un tema. Y pagar, hay veces que pagar te lleva, en algunos restoranes 15, 20 minutos, vos decís.... yo cuando pago quiero pagar e irme. Alguna vez me dijeron, 'No, pero vos creés que el argentino va a querer hacer la fila?' ¿Sabés qué? Yo lo primero que quiero es hacer la fila, quiero pagar. Quiere sacarse todo los problemas de encima, sentarse y no hacer más nada. Y uno de los problemas que tenemos es la inseguridad, porque si no, dejaría las cosas en el

asiento y una vez que las dejó, el tipo ya es Maradona. Lo hemos visto en reiteradas ocasiones. Más en Argentina, el argentino es un tipo muy rápido, que necesita las cosas rápido, urgente, que se quiere ir, impaciente. Porque el argentino ya es un tipo con mucha agilidad mental. No quiere decir que el resto no, pero nuestra cultura es ser rápidos. Y vos ves que la gente vive con otra velocidad. También es una realidad, de vuelta. A ver, todo Latinoamérica no tiene tantas ciudades de 12, 13 millones de habitantes. Tenés Buenos Aires, San Pablo, ahora México, pero después las ciudades no son tan grandes. Con lo cual no tenés por qué vivir a este ritmo. Mismo el argentino en el interior. En el interior cierra al mediodía, es una cosa... Soy de ahí, por eso te digo, mis primos, mis tíos... yo tengo un tío que nuca se adaptó a vivir en Bahía Blanca, y él te cuenta las historias, al mediodía, cuando todo el mundo se iba a dormir la siesta, el tipo se iba como a 100 km a construir una casa ahí en Sierra de la Ventana. Decía' ¿Cómo me voy a ir a las 12 y hasta las 5 no vuelvo al negocio? O sea, no me entra en la cabeza, no me puedo poner a dormir la siesta, me morí'. Entonces el tipo hacía, no son 100, son menos, se iba hasta Sierra de la Ventana, construyó dos cabañas. Que las terminó construyendo él. En las horas de siesta del resto. Tenía dos tipos que construían, pero el tipo iba, hacía las cosas. ¿Qué hago si no? Son distintos los ritmos.

M: Mil gracias

DP: No, a ti, muchas gracias.

1.8 Video entrevista con el CEO de Starbucks Argentina, Diego Paolini, realizada por iEco (29 de Septiembre de 2014)

Fuente: YouTube https://www.youtube.com/watch?v=hop9Dk7XA80 (Recuperado el 22 de Julio de 2014)

Entrevistador: En iEco vamos a conversar con Diego Paollini, gerente general de Starbucks en Argentina. La cadena de cafeterías más grande del mundo, llegó al país en el 2008 y ahora tiene 24 sucursales. Vamos a hablar sobre distintos hábitos que tiene el argentino a la hora de tomar café y sobre cuestiones vinculadas con los precios de Starbucks.

Para el argentino que estaba tan habituado a tomarse un cafecito en el bar de la esquina, ¿se pudo hacer el hábito de ir a una cadena de cafeterías?

Diego Paolini: Bueno, creo que hasta el momento, hemos notado que los argentinos han recibido muy bien una cadena de cafeterías como Starbucks. Lo que uno nota es que cada vez más gente acepta esto de pasar por un lugar, tomarse un café, y hasta a veces seguir caminando con el café, y a veces ir directamente a ese lugar a encontrarse en ese lugar, en esa cadena de cafeterías. En nuestro caso con Starbucks lo que nos pasa es que la gente queda en seguida como un punto de encuentro y empieza muchas veces su día con su Starbucks.

Creo que al contrario, que es más aún, como que la gente está necesitando, o nos pide, estar en el camino a su trabajo. Después nos pide estar en su trabajo, y hasta nos pide estar cerca de su casa. Creo que está buscando esa cadena, eso de recibir siempre el mismo producto, y en lo posible, en nuestro caso, recibir la experiencia y la atención de un barista.

Sí, yo creo que hay una necesidad de todos, o de mucha gente que vive en Argentina, de tener esta cadena que en todos lados le sirve lo mismo.

E: Ahora, Diego, ¿por qué tomar un café en Starbucks acá en Argentina sale más caro que hacerlo en Estados Unidos?

DP: Mira, en particular, es buenísimo el punto, pero, en términos de dólares, es casi igual. Yo te diría que en Argentina por el contrario, tomar un café tiene una ventaja con respecto al valor de dólar que tienen en Estados Unidos. Te diría que sí, que en Argentina el valor total, que es casi igual al americano, incluye lo que es el IVA y los ingresos brutos, que son dos impuestos muy importantes en el valor, mientras que en Estados Unidos al valor que vos ves en la pizarra le agregas el IVA. La diferencia es que uno no se da cuenta porque el IVA es el 7%. En términos absolutos yo te diría que ahora, en el resto de las cosas en dólares, está bastante más caro todavía que en Estados Unidos. Entonces hoy por hoy, el “deal” de comprar un café en Starbucks en Argentina es muy bueno para la gente. El negocio de me compro un café, de por lo menos 300

centímetros cúbicos, de una muy buena calidad, con leche espectacular, porque usamos las mejores marcas, en cantidad y en calidad te lo retribuye muy bien el valor. Creo que en sí no nos tenemos que olvidar que los valores de la Argentina actuales no difieren en nada de los americanos.

E: Vos recién decías que la leche se compra acá en el país. Pero el resto, por ejemplo el café, muchas de las cosas que tienen ustedes son importadas.

¿Cómo se manejan con el tema de las importaciones? Porque en general el gobierno traba bastante muchas importaciones.

DP: Básicamente nosotros tenemos casi el 60% de nuestros productos ya nacionales. En el caso del café, es un producto sin sustituto. Así que no hay problema de importaciones, lo único que podríamos discutir es si se importa ya tostado o menos tostado, pero en Argentina no se produce ni un gramo de café. No tenemos la tierra para hacer esto, somos grandes productores de otras cosas, de hojas de yerba, de soja, de trigo, y de un montón de otras cosas, pero no de esto. Y leche también. Entonces no estamos tocando ningún producto que sea de producción local.

La verdad es que, por el momento, no creemos que tengamos ese inconveniente.

E: En cuanto al hábito de los argentinos, una vez que van a tu cadena. ¿Qué te sorprendió, para bien y para mal?

DP: Muchas cosas no me sorprendieron, porque yo ya era fanático de la cadena cada vez que viajaba, entonces creía que a todos nos iba a gustar. Esto es como que cada uno cree que todo el mundo es como uno… y que le van a gustar las mismas cosas, entonces yo también creía que les iba a gustar.

Dentro de las sorpresas que sí hemos tomado, creo que el ver a muchos chicos, muchos jóvenes en la cadena tomando un café, más de una vez, eso me ha sorprendido más de lo que yo esperaba. Un público más joven, habiendo adaptado esto de venir a una cafetería, de sentarse, de que sea un punto de encuentro, ver que en algunas tiendas de

microcentro se forma un *after-hour*, a las seis, siete de la tarde se llena la tienda de gente tomando café, y por ahí no lo veía como algo tan capaz de lograr.

E: ¿Y para mal, qué te sorprendió? ¿De qué se te queja la gente?

DP: Lo que pasa es que la gente que viene a Starbucks no lo espera. No tenemos mucha queja por la ausencia de un mozo. Por ahí, hay gente que viene una vez y no quiere venir más porque no tenés como servir a la mesa. Pero la mayoría de la gente que viene a Starbucks hoy no espera ser atendido en una mesa. Yo creo que, por ahí, me sorprende un poco más que nuestro punto de la mañana de ventas no sea mucho más significativo de lo que es en la venta total del día.

E: Vos creés que se tendría que ir más a la mañana de lo que se va hoy.

DP: Yo creo que sí. Deberíamos tener más fuerza de venta a la mañana que lo que estamos teniendo.

Se lo atribuyo a que, obviamente, en la Argentina todavía no reemplazamos nuestro desayuno en casa. Sigue siendo muy fuerte esto de: me levanto, y por ahí en muchos casos, que me parece muy bien, la cultura es me levanto y tomo el mate en mi casa ¿no? y eso es como que no lo reemplazo. Lo cual, la verdad, es que es muy bueno porque sigue siendo cultural, el hecho. El hecho del café es un punto de encuentro. Es un punto de movernos, de encontrarnos, lo tomo al mediodía, lo tomo a la tarde, lo tomo de paso, pero no es que estoy yendo siempre a desayunar. Eso es lo que me había sorprendido, pensé que iba a ser un poco más fuerte.

E: Buenísimo, Diego, muchas gracias, estamos en comunicación para otra ocasión.

E: A vos muchas gracias por el llamado, y suerte.

1.9 Entrevista a Diego Paolini realizada por "Somos Pymes" (27 de Agosto de 2012)

Fuente: YouTube https://www.youtube.com/watch?v=NTzklDnNJls (Recuperado el 22 de Julio de 2014)

Entrevistador: Diego Paolini, un placer que nos hayas recibido.

Siempre imaginé yo, desde que se instaló Starbucks en Argentina,- en Buenos Aires especialmente, que fue el primer lugar donde los vi- imagino el desafío, porque Buenos Aires tiene una tradición en temas de café, de sitios donde juntarnos los porteños, imagino que el desafío ha sido grande ¿no?

Diego Paolini: Primero Buen día y muchas gracias por la invitación, un placer para mí y para Starbucks en sí que nos hayan tenido en cuenta.

Y después sí, definitivamente. A ver: el argentino y el porteño, somos cafeteros. Nosotros vinimos a traer la marca a todo el país, a toda la Argentina, pero bueno, primero empezamos por Buenos Aires. Buenos Aires es un lugar que, se dice, tiene más de 30000 cafeterías, y con una tradición y con una historia rica en café, una historia rica en encontrarnos a tomar un café y a compartir un café. Entonces sí, el desafío era grande, era saber cómo nos iba a recibir el público, pero estábamos muy convencidos de que el público iba a recibir muy bien la propuesta de Starbucks.

Por varias razones: la primera porque el argentino es alguien que aprecia y le encanta la calidad. Con lo cual, sabiendo que tenemos uno de los mejores cafés del mundo, que además le íbamos a añadir leche argentina, con lo que eso significa, porque la verdad es que es muy, pero muy buena, tiene mucha calidad.

E: Es un maridaje perfecto

D.P.: Es un maridaje bárbaro, o sea, te hace una bebida increíble. A veces me dicen “No, pero siento que el café de acá tiene otro gusto”. Y sí, lo primero que tenemos que pensar es que la leche es otra leche, y es una de las mejores. Hoy Starbucks usa de las mejores marcas de la Argentina, porque además tenemos todos unos parámetros para trabajar en ella y tiene una muy buena calidad.

Y lo que íbamos a hacer, lo que veníamos pensando para la Argentina, era esto: armar el lugar donde a la gente le guste estar. Y hoy entrás a un Starbucks, y lo que hicimos fue hacerlos un poco más grandes, casi todos tienen muchos "offsits", mucho sillón, muy confortable, empezamos a trabajar que hayan estos diferentes livings, estos lugares donde la gente se siente, donde comparta, y sobre todo donde la gente empiece a entenderse, a conocerse entre ellos y a poder seguir compartiendo esto, una taza de café.

Creo que fue el maridaje espectacular para Buenos Aires.

¿Cuál era el cambio? el cambio grande era definitivamente nuestro vaso, nuestra taza, que definitivamente es un cambio, pero muy respetuoso de lo que es la tradición y lo que es la cultura. En Starbucks vos podés venir y podés pedir una taza de losa. Lo que pasa es que a la gente le encanta el vaso y le encanta saber que se toma su bebida y que luego con su bebida sigue caminando. Y cada uno lo que está haciendo cada día es personalizar más su bebida.

E: ¿Dónde nació Starbucks?

DP: Starbucks nace en Seattle, en el norte de Estados Unidos, bien al noroeste en Estados Unidos. Es la última ciudad, casi pegada a Vancouver, a Canadá. Es una ciudad maravillosa, una ciudad muy linda, con un alma, con un *soul* impresionante, donde hay una costumbre por el servicio muy importante, muy marcada. Pero en compañías de servicio es una ciudad con mucha cultura.

E: Esto que vos describís recién, como el living que tenemos presente aquí, o los living que se arman por ahí en espacios más abiertos, o este espacio cerrado donde uno puede venir con diez personas y armar una reunión y un pizarrón. En términos arquitectónicos se le está llamando el tercer espacio, un lugar que no es la oficina, no es la casa: esto es algo, yo creo -esta es una opinión que espero vos refrendes o no-, tiene que ver, tal vez, con que Starbucks cuando recién pisó Buenos Aires, uno lo veía repleto únicamente de adolescentes que habían viajado a Nueva York, o que no habían viajado pero tenían una amiga que había viajado –"Uh, no sabés, Starbucks, lo vi en Nueva York y me pareció

bárbaro”-, pero hoy, si vos hacés un paneo, estamos todas las edades en Starbucks. ¿Eso ha sido un logro, o el destino siempre fue ese?

DP: El destino siempre fue que todas las edades y que todos los targets estén en Starbucks. La realidad es que varía de acuerdo a la zona, y varía de acuerdo al horario. Entonces vos hoy tenés que la misma tienda a la mañana tiene empresarios que están haciendo reuniones, o gente que se junta en una reunión y en un desayuno arregla las cosas, a la tarde la tenés llena de adolescentes -esta es una tienda que a las cuatro, cinco de la tarde salieron de los colegios y está llena de adolescentes-, y que a la noche tengo desde parejas hasta amigos, hasta gente hablando.

E: ¿Se mueven con concesiones?

DP: No, no hacemos ni franquicias ni concesiones.

E: Son todos locales propios.

DP: Sí. Recordemos que Starbucks en Argentina es una jv, un *joint-venture*, entre Alsea México y Starbucks Coffee International. SCI es socio en Argentina, yo tengo que reportar a los dos lugares. Entonces hay una gran diferencia. Starbucks sí vino a la Argentina a aportar capital, a poner dinero. No es que lo concesionó, no, acá directamente hay capital americano.

E: Claro te lo preguntaba fundamentalmente apuntando a eso, a que la inversión no es poca. Es mucha inversión. Y bueno, ahora ya corren sobre asfalto y barranca abajo pero, digamos, en su momento debe haber habido una inversión inicial de alto riesgo.

DP: Hay, y sigue habiéndola. Nosotros estamos en nuestro cuarto año en Argentina, estamos en nuestro cuarto año donde se está aportando capital genuino, estamos trayendo capital directamente. Y por más que la compañía anda bien, no genera el flujo para poder desarrollarnos como nos queremos seguir desarrollando, que va a ser a un ritmo de quince, veinte tiendas por año, veinte, veintialgo de tiendas por año.

E: ¿En el interior estás?

DP: Estamos en Rosario y en Córdoba, y este año estamos planificando el desembarco en Mendoza.

E: Vos sabés que me es bastante fácil a mí, cuando hacemos otro tipo de notas, a otro tipo de empresas, especialmente a aquellas que están relacionadas con el asunto del petróleo -yo he hecho mucha arquitectura en petróleo-, hablar de responsabilidad social empresaria. En esas empresas para mí me es muy fácil, porque yo sé por dónde puedo apuntar, el tema ecológico y demás. En Starbucks, ¿cómo definirías vos aquello que tiene que ver con la responsabilidad social empresaria?, un término, una sigla, esa RSE, bendita sigla, que la han entendido, parece ser, casi todos los empresarios, modernos, al menos.

DP: Mirá, en Starbucks es nuestra razón de ser. Nosotros comprendemos el negocio desde devolverle a la comunidad un poco lo que la comunidad nos da a nosotros. A nivel local, varias tiendas nuestras abrazan varias fundaciones distintas. Una es Natalí Dafne Flexer, que es para nosotros ya nuestra hermanita, lo primero que trabajamos y la verdad que nos encanta. Es una asociación que tiene algunos inconvenientes porque bueno, obviamente, trabajan con chicos que tienen cáncer. Después acá a cuatro cuadras estamos apoyando a la fundación Juanito, que es para nosotros una fundación enorme, trabaja con chicos que tienen problemas y que no pueden vivir con sus padres, tienen problemas legales y no pueden vivir con sus padres. Y en Argentina, a nivel nacional y con Starbucks haciendo apoyo también, hemos trabajado con la fundación Huésped, para información y todo lo que tiene que ver con VIH Sida y seguridad en el sexo.

Esas son las tres que hemos trabajado toda la vida y que han sido una base muy importante. Después, hace poquito empezamos a trabajar con la fundación FAHOP en Rosario. Cuando llegamos a una ciudad también abrazamos una fundación. En Córdoba empezamos a trabajar con La Luciérnaga, que es una fundación que trabaja con chicos que están en la calle, que no tienen sustento y que hacen la revista, como la que en Buenos Aires se llamaba Hecho. La venden ellos, y poca plata va a la fundación y

mucha plata va para cada uno de los que la vende. Y esa gente está sacando gente de la calle, lo cual es formidable.

A nivel internacional es aún más fuerte todavía. Porque nosotros estamos bajo un paraguas que se llama Shared Planet. En SP lo que se trata es de hacer todo el negocio en temas de medio ambiente y sustentable. Entonces nuestros cafés –y yo he tenido que ir hasta la finca- tienen prácticas café, que lo que hacen es asegurar, desde la responsabilidad con el cafeticultor, que no hayan chicos trabajando, que el cafeticultor tenga derechos sociales, un hospital cerca, una escuela para los chicos, tienen que tener solucionado el tema habitacional. Hoy Starbucks compra el 78% de su café bajo esas prácticas, no el 100, todavía no se llega, la idea es llegar al 2015 con 100% bajo esas prácticas.

De repente el fin es también, bueno, a ver, somos responsables también con tener todo un piso nacional, y es otro tipo de responsabilidad. A veces no se puede hacer todo certificado, en nuestro país hoy por hoy, pero, sí vamos hacia ese lugar.

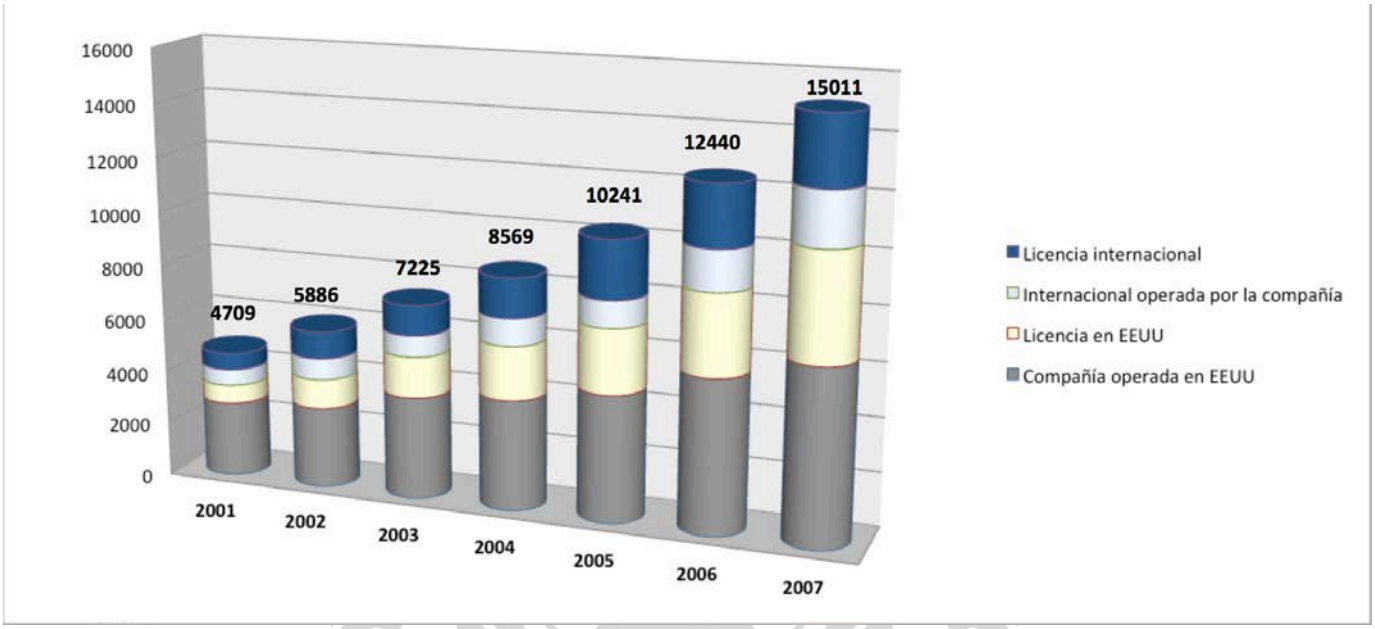
E: Yo te agradezco tanto esta nota… y quiero que la cierres con lo que vos quieras decir, aquello que mi torpeza no haya permitido que te pregunte.

DP: No, primero agradecerles de vuelta la invitación, para mí personalmente, como para Starbucks, es un placer que nos sigan teniendo en cuenta. Y después nosotros en Argentina creo que hemos llegado tener una buena empresa, y queremos ser una empresa digna para estar en el país y para trabajar. Que toda la gente que trabaja se sienta orgullosa, y lo que sabemos y tenemos muy claro es que la conformamos y la hacemos todos los que trabajamos ahí. Nuestro enorme placer y nuestra mayor contribución que podemos ver es que hemos tenido mucho desarrollo de nuestros *partners* internos. Han todos llegado a ser algo: o ya son de las tiendas, o ya son gerentes, o trabajan. Bueno Candy, una que trabaja con nosotros, ha empezado en una tienda y hoy está trabajando y está a cargo de todo lo que tiene que ver con RSE, además de comunicación. Nos llena de orgullo saber que es porque la gente tiene ganas. Y también, sin un fin altruista, decirle a una persona, “yo te quiero mejorar el día, te quiero dar tu café, te quiero conocer”. Y eso es lo que nos encanta.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexo 2: Cafeterías de Starbucks Coffee Company International del 2001 al 2007

Cuadro 3: Cantidad de cafeterías de Starbucks global desde 2001 al 2007



Fuente: Koehn, N. F., Besharov, M., & Miller, K. (2008). "Starbucks Coffee Company en el siglo XXI." Harvard Business School Case 9-808-019.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexo 3: Tiendas en Argentina (Cantidad y fechas de apertura)

A continuación describiremos la fecha de apertura de cada tienda en el país, su ubicación y un cuadro general en el que se encuentran la cantidad de aperturas realizadas por año hasta la fecha.

Cuadro 4: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la firma

Año, Cantidad de tiendas.

Listado de tiendas con sus respectivas aperturas

1	Alto Palermo	30/05/08	37	Reconquista	09/08/11
2	Viamonte	05/11/08	38	Caesar	08/09/11
3	Lacroze	18/11/08	39	Azurduy	16/09/11
4	Elcano	31/12/08	40	San Telmo	27/10/11
5	Malabia	13/02/09	41	UCA	28/10/11
6	Florida	04/03/09	42	Quilmes	31/10/11
7	Abasto	28/03/09	43	Tribunales	16/11/11
8	Patio Bullrich	09/05/09	44	Cañada	20/12/11
9	Dot TN	16/05/09	45	Av. de Mayo	27/12/11
10	Dot PB	18/05/09	46	Cabildo	30/12/11
11	Defensores	25/06/09	47	Olleros	30/12/11
12	Galerías	26/09/09	48	Liberty	31/12/11
13	Alto Avellaneda	23/10/09	49	Congreso	31/12/11
14	Unicenter	03/11/09	50	Callao	02/03/12
15	República	16/02/10	51	Perú	23/04/12
16	Av. La Plata	21/04/10	52	Devoto Shopping	16/06/12
17	Maure	23/04/10	53	Segundo Fernandez	23/06/12
18	Martínez	04/05/10	54	Callao y Santa Fe	10/07/12
19	UADE	06/05/10	55	Triunvirato	13/07/12
20	Pirelli	22/06/10	56	Cordoba Shopping	24/07/12
21	Migueletes	30/06/10	57	BA Design	16/09/12
22	Los Molinos	20/08/10	58	Mendoza Plaza Shopping	19/09/12
23	Paseo Alcorta	26/08/10	59	Palmares Open Mall	21/09/12
24	Pueyrredón	29/09/10	60	Paseo de La Infanta	26/10/12
25	Yacht V	22/10/10	61	Boulevard Oroño	02/11/12
26	Tortugas	03/11/10	62	Ezeiza	21/12/12
27	Cabello	30/11/10	63	UADE II	08/04/13
28	Parque Rivadavia	22/12/10	64	Olazabal	01/06/13
29	Paseo Champagnat	23/12/10	65	Abasto II	18/07/13
30	Castex	24/12/10	66	Torre Boston	16/09/13
31	Austria	04/03/11	67	Village Caballito	10/10/13
32	Mansilla	30/03/11	68	Galerías II	13/10/13
33	Nordelta	13/05/11	69	Edificio Intercontinental	08/11/13
34	Rodríguez Peña	06/07/11	70	Alliance	17/03/14
35	Las Palmas	27/07/11	71	Clínicas	21/04/14
36	Alto Rosario	05/08/11	72	Ruíz Huidobro	23/07/14

AERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Anexo 4: Noticias sobre la llegada de Starbucks en Argentina

4.1 ¿Quién gana y quién pierde con el crecimiento de Starbucks? Autor: Juan María Fernández (5 de Octubre de 2012)

Recuperado el 15 de julio de 2014 http://www.planetajoy.com/?_Quien_gana_y_-quien_pierde_con_el_crecimiento-_de_Starbucks%3F=&page=ampliada&id=4953

05.10.2012

¿Quién gana y quién pierde con el crecimiento de Starbucks?

Desde que el gigante del café llegó al país sus locales se reprodujeron y coparon las mejores locaciones. ¿A quién desplaza Starbucks? ¿O acaso alguien se beneficia con la llegada de un competidor poderoso?

Es miércoles a la tarde, pero podría ser un día cualquiera. Mientras una decena de personas espera, del otro lado del mostrador un joven prepara espressos y frapuccinos. De tanto en tanto, vocifera algún nombre. Laura, Gonzalo, Julio, Roberto y los demás –todos de menos de 30 años– recogen su pedido y buscan un lugar donde sentarse. Apenas consiguen una mesa, se pierden en las pantallas de sus smartphones y no vuelven a levantar la mirada. Estamos a pocas cuadras del Obelisco, pero la escena se repite en todos los locales que Starbucks abrió en las locaciones más codiciadas de Buenos Aires.

La cadena estadounidense llegó a la Argentina en mayo de 2008. A partir de entonces, el paisaje cafetero se puso cada día más verde: como una especie de planta que crece de manera espontánea. En apenas cuatro años la empresa inauguró en el país 57 tiendas que cada día despachan 231.000 litros de bebidas elaboradas a base de café espresso. Antes de que termine 2012, habrá seis o siete locales más. ¿Puede considerarse a Starbucks una hierba mala que dificulta el buen desarrollo de otras cafeterías? ¿O, por el contrario, llegó para abonar el mercado y convertir al país en una tierra más fértil para el café?

GRACIAS, FRAPPU

A priori, cuesta creer que el dueño de una compañía se alegre por el arribo de un poderoso competidor. Sin embargo Marcelo Salas Martínez, dueño y director de la cadena Café Martínez, asegura que la llegada de Starbucks fue positiva. “Es un aliado en la educación de los argentinos en el consumo del café. Llegó a un público muy joven al cual nosotros prácticamente no le prestábamos atención. Avivaron el mercado”, explica.

Sandra Ojman, directora comercial y operativa de The Coffee Store, coincide. Para ella, cualquiera que venda café es un competidor, ya sea una estación de servicio, una heladería o un carrito instalado en una estación de tren. Pero admite que en los últimos tiempos el café empezó a estar en boca de todos. “Starbucks puso a chicos de 15 años a tomar café. Nadie había llegado a ese público antes. Es una propuesta que ofrece bebidas novedosas y un espacio para el show off. Así, se amplió el consumo y, a la vez, nos desafió a innovar para sumarnos a la tendencia”, explica. Hoy The Coffee Store cuenta con 39 locales distribuidos en distintos rincones del país. Próximamente abrirá

nuevos puntos de venta, entre ellos uno ubicado en el microcentro de Buenos Aires, con servicio take away. Café Martínez, por su parte, acaba de confirmar la apertura de su local número 91 y proyecta llegar a los 100 en marzo del año próximo, incluyendo algunos en formato autoservicio. Por mes, vende más de medio millón de pocillos de café.

Desde Starbucks, por supuesto, refuerzan la idea. “En este tiempo hemos visto un impacto positivo en el mercado. Creemos que hay espacio para una gran variedad de especialistas en café, cafeterías independientes y otras cadenas”, asegura Diego Paolini, gerente general de la empresa en la Argentina. “Cuando llegamos al país, el consumo anual de café por habitante era de 0,8 kilos. Hoy, llega a un kilo”, -fundamenta-. “Y todavía estamos muy lejos de países como Brasil, donde se consumen 4,8 kilos, o de Finlandia, que es el líder mundial, con más de 12 kilos anuales por persona”.

Para Jorge García Puigrredón, creador de Central de Café, los consumidores argentinos modificaron sus hábitos y hoy exigen productos de calidad. “La persona que paga 15 o 20 pesos, ya no acepta un café lavado como el que acostumbran a vender en muchos lugares. Por eso, empresas como la nuestra pueden crecer. Los productos de Central de Café están entre los más caros del mercado, pero ofrecemos una bebida de alta gama. Hoy la gente valora eso”, dice.

Puigrredón -exageradamente optimista- anuncia también que desarrolló una marca para hacer frente a Starbucks: Voogie. “Esperamos abrir la primera tienda el próximo año, a través de un sistema de franquicias. La idea es competir directamente con Starbucks”, sostiene sin pudor. “Si bien nací en Chile, vivo aquí y soy local. Por lo tanto, me interesa hacer negocios locales. Starbucks me incomoda, como cualquier marca importada. Si bien su llegada benefició al mercado, ofrece algo que puede brindar una empresa local. No necesitamos que vengan de afuera a hacerlo”.

AFERRADOS AL POCILLO

“Para nosotros, las cadenas no son competencia”, asegura Gabriel García, dueño de La Opera, el tradicional café de Callao y Corrientes, donde los mozos desfilan con chaleco y moño. García tiene 50 años y pasa sus días tras la barra desde los 16: “Acá siempre hubo días buenos y malos, pero tenemos nuestra clientela. En los últimos tiempos,

Universidad de San Andrés

abrieron muchos cafés en la zona, pero nosotros trabajamos igual". Si bien admite que algunos clientes eventuales pueden hoy preferir una opción más moderna, sostiene que el impacto en su facturación es menor: "Nosotros trabajamos con gente grande; de 40 para arriba. Las personas que van a Starbucks no frecuentan nuestro negocio. Es gente joven, con otros intereses y otra manera de ver las cosas. Es una moda, pero me parece que hay mercado para todos". Por lo pronto, García nunca tuvo curiosidad por probar un frappuccino: "No fui a Starbucks ni a ningún otro café. Paso tanto tiempo acá adentro que no voy a meterme en otro cuando salgo".

A mediados de los '90, Marcelo abrió el café-bar Forrest Gump a pocos metros de la esquina de Cabildo y Lacroze, en Belgrano. Allí resistió las diversas crisis del país y la competencia que se multiplicó en los últimos años: en un radio de cien metros, hay dos Starbucks, un Havanna, un Bonafide y un McCafé. Hasta hace dos años había, además, una sucursal del pizza-café Plaza del Carmen. "Starbucks es una moda, no un café", dispara. "Ahí el cliente tiene que pararse a buscar lo que quiere, hacer cola y, después, tomar su café en un vaso de cartón. Eso no es servicio. Es una moda importada de Estados Unidos para chicos jóvenes, como McDonald's. El tipo que quiere tomar un café en serio, sigue viniendo a lugares como éste", arremete.

A media cuadra de allí, Pedro Abelenda recibe a los clientes que ingresan en Soraya, según la marquesina un "pizza-café-restaurante" que desembarcó en el barrio en 1963. Mientras mira el Starbucks y el McDonalds al otro lado de la avenida, afirma que sus clientes tienen otro perfil. "Esos son cafés caros", justifica. "No son para cualquiera. De todos modos, te sacan gente. Como todos: hasta la persona que para en el maxikiosko de la esquina a tomar un café de máquina expendedora, podría haber venido acá o a cualquiera de los otros locales. La cosa está difícil, pero competencia hubo toda la vida".

¿LOS PERDEDORES?

Entonces, ¿no hay perdedores en la batalla del café? Según coinciden las fuentes consultadas, los principales afectados por la llegada de Starbucks y la expansión de las cadenas fueron los grandes pizza-café, esos gigantes sin alma que se reprodujeron en los '90 y coparon las esquinas más importantes de la ciudad. "Hoy no están bien vistos. Son elegidos por un segmento de personas de más de 50 años y, de a poco, su mercado se

está achicando", dice Ojean, de The Coffee Store. Salas Martínez concuerda: "La gente los elegía, pero son lugares que ofrecen café como un producto más. En ese sentido, prefiero competir con cadenas como Starbucks, una marca apasionada por el café".

Por su parte, los encargados de los grandes pizza-café prefieren no entrar en polémicas. Aunque muchos han cerrado sus puertas (por ejemplo los clásicos Cartoon y Cinema, en la zona de Callao y Santa Fe, donde justamente acaba de desembarcar Starbucks).

Está claro que la llegada de Starbucks acercó el café a nuevos nichos de mercado. Así, mientras los cafés tradicionales apuestan a la fidelidad de sus clientes y los pizza-café a sus platos, las demás cadenas de cafeterías buscan sacar provecho de la situación. "El mercado de los cafés bien servidos y cuidados recién está tomando fuerza en la Argentina", subraya Analía Alvarez, del Centro de Estudios del Café. "Las perspectivas son muy promisorias, siempre y cuando el énfasis se ponga en la materia prima y el servicio, y no solo en la ambientación. Porque, como siempre decimos en el Centro de Estudios: todos tenemos derecho a tomar un buen café".

EL TAKE AWAY NO FUNCIONA… POR AHORA

Según Analía Alvarez, directora del Centro de Estudios del Café, el segmento premium está en franco crecimiento en todo el mundo. "La Argentina está un poco retrasada, pero cada vez hay más gente que conoce muchas variedades de café de distintos orígenes, con sabores y aromas muy diferentes", dice. Para ella, la llegada de cadenas internacionales no hizo más que presentar al público local nuevas formas de consumir café y de combinarlo con leches, saborizantes, cremas y helados. "Sin embargo, la costumbre de sentarse a la barra o a la mesa a beber un espresso en pocillo de porcelana no está en peligro, por más veloz que sea el ritmo de vida actual", considera. En ese sentido, pareciera que los hábitos de consumo local no han cambiado mucho: a diferencia de lo que sucede en otros países, donde la gente recurre a Starbucks porque ofrece café para llevar, el consumo en la Argentina se da mayormente en las tiendas. **Por Juan María Fernández**

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

4.2 Starbucks irá al Alto Palermo

Fuente: Clarín (19 de Enero de 2008)

EL PAÍS

LA CADENA INTERNACIONAL DE CAFETERIAS ABRE SU PRIMER LOCAL EN ARGENTINA

Starbucks irá al Alto Palermo

El grupo mexicano Alsea abrirá en mayo en la esquina de Arenales y Coronel Díaz.

Por: Luis Ceriotto

La cadena de cafeterías Starbucks va a poner su primer pie en la Argentina en el barrio de Palermo, en la esquina de Arenales y Coronel Díaz. Así lo aseguraron fuentes de grupo IRSA, propietario (entre otros) del shopping Alto Palermo. Será en **un extenso local que hoy ocupa la librería Yenny**, donde Starbucks abriría sus puertas a partir de mayo.

Hace ya seis años que en el mercado inmobiliario se viene especulando con el desembarco de Starbucks, pero fue recién a mediados de noviembre que el **grupo mexicano** Alsea firmó un acuerdo con Starbucks Coffee International para desarrollar la marca en la Argentina.

Si bien Alsea se comprometió a abrir el primer local Starbucks recién en la segunda mitad del año, el acuerdo con Alto Palermo le permitiría **adelantar los tiempos**. En IRSA aseguran que las obras comenzarán a mediados de febrero, con el propósito de inaugurar el primer local en mayo. José Angel Vergara, ejecutivo de Relaciones Públicas de Alsea, no confirmó ni desmintió la información.

En el mismo sentido, fuentes del sector inmobiliario señalaron que Alsea está muy activa en la búsqueda de un nuevo local **en la zona de La Imprenta**, en el barrio de

Belgrano. Pero no necesariamente sería para Starbucks: los intereses de los mexicanos en la Argentina están repartidos, ya que desde fines de 2006 son además los representantes de la cadena Burger King.

Fundada en 1971 en Chicago por tres profesores, Starbucks fue vendida unos años más tarde al empresario Howard Schultz, quien a partir de 1987 la convirtió en una cadena de cafeterías con más de 8.000 locales dentro de Estados Unidos y otros 6.000 locales, repartidos en 41 países. En las últimas semanas Schultz -uno de los hombres **más ricos** de la Tierra, según el ranking de Forbes- retomó las riendas operativas como director ejecutivo, un cargo que había decidido abandonar en 2000, a causa de los malos resultados financieros.

Su llegada a la Argentina no será sencilla, al menos a nivel de competencia. Fuentes del sector estiman que hay al menos **35.000 cafés y bares** sólo en Capital y Gran Buenos Aires, donde además en los últimos años se expandieron cadenas como Aroma, The Coffee Store y Mc Café.

Dentro del Alto Palermo, la llegada de Starbucks coronará una serie de cambios y obras que arrancaron a fines de 2006 con la modificación de sus fachadas sobre Santa Fe, Arenales y Beruti. Ahora el director comercial de IRSA, Daniel Elsztain, está en medio de negociaciones para transformar la esquina de Coronel Díaz y Arenales en un rincón "internacional", donde Starbucks quedará ubicada junto al lado de otra cadena estadounidense, TGI Fridays.

En esa misma esquina, Elsztain estaría negociando la **instalación de un Sony Store**, en el espacio que hoy ocupa un local de las heladerías Munchi's. Yenny ya habría pactado su continuidad dentro del shopping, pero en un local ubicado en el tercer piso.

Universidad de SanAndrés

4.3 La cadena Starbucks abre hoy su primer café en el país

Autor: Pedro Paulin Fuente: Clarín (30 de Mayo de 2008)

EL PAÍS

INCORPORA PRODUCTOS LOCALES, COMO LA YERBA Y EL DULCE DE LECHE

La cadena Starbucks abre hoy su primer café en el país

La cadena norteamericana de cafeterías Starbucks abre hoy su primer local en la Argentina. Está emplazado dentro del shopping Alto Palermo, en el lugar que hasta ahora ocupaba la librería Yenny.

Si bien la cifra de inversión inicial no se quiso hacer pública, se estima que la entrada de la firma en el país costó alrededor de 3 millones de dólares. "Esperamos poder abrir tres locales más antes de 2009", le dijo a **Clarín** Buck Hendrix, presidente de Starbucks para Latinoamérica.

Hendrix anunció también que "de acuerdo como nos reciba el público, tenemos la clara idea de poder incursionar también en las grandes ciudades del interior".

Por su parte Diego Paolini, gerente general para Argentina, sostuvo que el proyecto "no será sólo para clientes de alto poder adquisitivo: todos pueden venir a Starbucks. Por eso nuestro café expreso cuesta 5,5 pesos".

La cafetería contará con un salón ambientado con un estilo moderno, aunque intenta mantener el aspecto de café de barrio. De hecho, productos bien argentinos como la yerba mate y el dulce de leche se incluirán dentro del menú. Allí, no sólo se servirán cafés de todo tipo, sino también sándwiches y hasta tortas con gotas de café.

Universidad de San Andrés

Bibliografía

Libros y otros manuscritos

Abell, D. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, New Jersey: Prentice-Hall.

Berger, S. (2005*). Desde las trincheras: cómo se enfrentan empresas de todo el mundo a las fronteras de la economía global*. Empresa Activa.

Canals, J., & Espinosa, . M. C. (1994*). La internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Madrid: McGraw-Hill.

Craig J. Thompson and Zeynep Arsel (2004). *The Starbucks Brandscape and Consumers' Experiences of Globalization*. Journal of Consumer Research. 31(3):631-642.

Echarri, A., Ardanaz, A. E., Aguirre, Á. P., & de Quintana Sanz-Pastor, A. (2002). *Joint venture*. FC Editorial.

Grant, R. M. (2008) *Contemporary strategy analysis*. Malden, MA: Blackwell Pub.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid [etc.]: McGraw-Hill.

Kancheva, M., *Starbucks TATA Alliance Marketing Strategy*.

Khanna, T., Palepu, K. G., & Sinha, J. (2005). *Strategies that fit emerging markets. Rivals from developing countries are invading your turf. How will you fight back?*, 4.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Khanna, T., & Palepu, K. (2006). *Emerging giants*. Harvard business review, 84(10), 60-69.

Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre marketing.* Editorial Norma.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2004). *Principios de marketing*. Thomson.

Markides, C. (1997b) *Strategic innovation*. Sloan Management Review. 38 (3):9-23.

Michelli, J. A. (2007*). En la experiencia Starbucks/The Starbucks Experience*. Editorial Norma.

Neiman, G; Quaranta, G. (2006) *"Los estudios de caso en la investigación sociológica*", en Vasilachis de Gialdino (comp.) Estrategias de investigación cualitativa. Buenos Aires: Gedisa.

Oldenburg, R., & Brissett, D. (1982). *The third place. Qualitative Sociology*,5(4), 265-284.

Oldenburg, R. (Ed.). (2001*). Celebrating the third place: inspiring stories about the" great good places" at the heart of our communities*. Da Capo Press.

Olivera, S. N. (2006). *"O estudo para implantacao de franquia internacional no brasil: caso Starbucks"*.

Perreault, W., & McCarthy, J. (2001). *Marketing. Un enfoque global.* México: Mc Graw Hill.

Pla, B. J., & León, D. F. (2004*). Dirección de empresas internacionales.* Madrid: Pearson Educación.

Universidad de SanAndrés

Porter, M.E. (1987). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Cía. Editorial Continental.

Porter, Michael E. (1996). *What Is Strategy*? Harvard Business Review. 61–78 (November–December)

Puel, G., Pons, B., & Xiaoting, J. (2007). *New Forms of Mobility and Social Practices: The Starbucks Cafés in Beijing*. China Perspectives, 2006.

Robertson, R. (2007). *Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad heterogeneidad*. Cholonautas [portal electrónico].

Schmitt, Bernd. (1999*) Experiential Marketing.* Journal of Marketing Management 15 : 53-67.

Schmitt, B. H. (2000). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate*. Simon and Schuster.

Simmons, J. (2007). *El estilo Starbucks: Cómo crear un hogar fuera del hogar*. Barcelona: Deusto.

Serra, R., Iriarte, J., & Le, F. G. H. (2000). *El nuevo juego de los negocios: Los ganadores no son los mejores sino los que dominan el juego*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.

Urbano Pulido David, Toledano Garrido Núria (2007) *El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares*, Revista OIKOS, año 11, Nº 24, diciembre de 2007, pp. 145 – 160.

Universidad de San Andrés

Casos de estudio

Koehn, N. F., Besharov, M., & Miller, K. (2008). *Starbucks Coffee Company en el siglo XXI*. Harvard Business School Case 9-808-019.

Moon, Y. & Quelch. J. (2004) *Starbucks: Brindando servicio al cliente*. Harvard Business School Case 505-S04.

Tamborini, M. Fernanda, Dvoskin Roberto (2010) *The Coffee Store*. Universidad de San Andrés.

Otras fuentes

Boletín de Comercio Exterior – Procurador (Mayo 2013) http://www.procomer.com/contenido/articles/aumenta-el-consumo-de-caf%C3%A9-en-la-tierra-del-t%C3%A9-china.html (Recuperado el 15 de Julio de 2014)

Burkitt, L. (28 de Noviembre de 2012), La Nación. http://www.lanacion.com.ar/1531100-Starbucks-se-adapta-al-gusto-local-para-expandirse-en-china (Recuperado 20 de Julio de 2014)

Clendenning A. (30 de Noviembre de 2006), "*Starbucks enters brazilian Coffee market with 2 Sao Paolo stores*", Seattle Post Intelligencer.

Cámara Argentina del café http://camaraargentinacafe.com.ar/ (Recuperado 5 de mayo de 2014)

Chavez, V. (13 de Noviembre de 2013) http://www.infobae.com/2013/11/13/1522359-alimentacion-sana-y-productos-fortificados-la-cabeza-del-nuevo-consumo (Recuperado el 16 de Julio de 2014)

Cuenta de Facebook *Starbucks Coffee Company* Argentina: https://www.facebook.com/StarbucksArgentina?fref=ts (Recuperado el 21 de Julio de 2014).

Cuenta de Twitter de *Starbucks Coffee Company* Argentina: https://twitter.com/StarbucksAr (Recuperado el 21 de Julio de 2014)

Crossan, M. M., & Kachra, A. (1998). Starbucks case, 9A98M006. Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.

Economía y negocios: *Starbucks abre primer local en India en lujoso barrio de Mumbai* (19 de Octubre de 2012) http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=101767 (Recuperado el 15 de Julio de 2014)

Escuela de Café http://www.escueladecafe.com.ar/ver-prensa.php?id=4 (Recuperado el 7 de mayo de 2014)

Fernández, J.M., (5 de Octubre de 2012) http://www.planetajoy.com/?_Quien_gana_y_quien_pierde_con_el_crecimiento_de_Starbucks%3F=&page=ampliada&id=4953 (Recuperado 24 de Julio de 2014)

Forbes "*Most admired companies*" (2013) http://archive.fortune.com/magazines/fortune/most-admired/2013/snapshots/10567.html (Recuperado el 12 de Junio de 2014)

Fundación Flexer: Página Web http://www.fundacionflexer.org/la-fundacion.html (Recuperado el 17 de Julio de 2014)

Fundación Juanito: Página Web http://www.fundacionjuanito.org.ar/home.html (Recuperado el 17 de Julio de 2014)

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Fundación Huésped: Página web http://www.huesped.org.ar/sobre-nosotros/ (Recuperado el 17 de Julio de 2014)

Reuters (19 de Octubre de 2012) http://www.dineroenimagen.com/2012-10-19/9244 (Recuperado el 15 de Julio de 2014)

Ruth, D. (24 de Octubre de 2006) http://www.forbes.com/2006/10/24/Starbucks-india-retail-markets-emerge-cx_rd_1024markets16.html (Recuperado el 15 de Julio de 2014)

The International Coffee Organization http://www.ico.org/ES/coffee_storyc.asp (Recuperado el 7 de mayo de 2014)

The International Coffee Organization http://dev.ico.org/documents/icc-109-8e-trends-consumption.pdf (Recuperado el 12 de mayo de 2014)

Wang, H. H. (2012). Five things Starbucks did to get China right. Forbes: Business.

Entrevistas realizadas

Diego Paolini, ex Gerente General de Starbucks Coffee Company Argentina

Mariana Frohlich, Jefa de Marketing Starbucks Coffee Company Argentina

Sebastian Kantor, Presidente de The Coffee Store Argentina

Ignacio Segade, ex Brand Manager de Havanna

Nicolás Trípoli, Gerente de Tienda de Starbucks Av. Belgrano del barrio de Montserrat

Ezequiel Abraham, Gerente de Tienda de Starbucks Mansilla del barrio de Palermo

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Paolo Simonetti, Gerente de Tienda de Starbucks Rosedal del barrio de Palermo

Entrevistas consultadas

Entrevista a Diego Paolini realizada por "*Somos Pymes*" (27 de Agosto de 2012) Fuente: YouTube https://www.youtube.com/watch?v=NTzklDnNJls (Recuperado el 22 de Julio de 2014)

Video entrevista con el CEO de Starbucks Argentina, Diego Paolini, realizada por iEco (29 de Septiembre de 2010) Fuente: YouTube https://www.youtube.com/watch?v=hop9Dk7XA80 (Recuperado el 22 de Julio de 2014)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Glosario

☑ *Commodity:* Son aquellos productos que no pueden ser diferenciados significativamente de los de la competencia.

☑ Estrategia: creación de una posición única y valiosa en la manera de realizar las cosas que implica un conjunto diverso de actividades. (Porter, 1996)

☑ Fuentes primarias: Constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano. Un ejemplo de éstas son los libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, películas, documentales y videocintas. (Sampieri, et al., 2007)

☑ Fuentes secundarias: Consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en una área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocesan información de primera mano. (Sampieri, et al., 2007)

☑ Franquicia: es un tipo especial de acuerdo para la distribución al detalle, donde además de autorizarse el derecho a usar un producto o un sistema de ventas, la firma franquiciadora provee al franquiciado de toda una serie de servicios accesorios con el fin de estandarizar los procesos operativos y asegurar unos adecuados niveles de calidad. (Pla Barber y León, 2004)

☑ Globalización: se trata de un fenómeno económico y social que implica que avanzamos hacia un mayor grado de integración e interdependencia entre las economías de distintos países. Esta tendencia supone un alejamiento del modelo en que las economías nacionales estaban relativamente aisladas las unas de las otras. (Pla Barber y León, 2004)

Universidad de SanAndrés

☑ Glocalización: adaptación y propaganda de las mercancías y de los servicios con una base global o cuasi- global hacia mercados locales y particulares crecientemente diferenciados. (Robertson, 1997)

☑ Internacionalización: extensión de las actividades de empresas y organizaciones de distintos tamaños hacia diversos países. (Pla Barber y León, 2004)

☑ Joint venture: asociación entre dos o más entidades económicas para desarrollar un negocio, compartiendo el control, la toma de decisiones, los beneficios y los riesgos por la inversión proporcional realizada por cada una de las compañías. (Pla Barber y León, 2004)

☑ Licencia: consiste en firmar un contrato entre el poseedor de un derecho y una empresa nacional, en el cual se le concede el permiso a la organización de utilizar dicho derecho a cambio de un pago fijo o periódico. (Pla Barber y León, 2004)

☑ Localización: consiste en adaptar un producto para adecuarlo a las necesidades de lingüísticas y culturales del mercado, al que se desea comercializar y vender. La localización puede requerir incluso una reelaboración exhaustiva de la lógica, el diseño visual o la presentación, si la forma de hacer negocios (por ejemplo, las normas contables) o el paradigma aceptado de aprendizaje (por ejemplo, énfasis en el individuo o en el grupo) en la localidad de destino difieren mucho en relación con la cultura originaria. (Pla Barber y León, 2004)

☑ Marca: Nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que permite identificar los productos o servicios de una empresa y diferenciarlos de los de la competencia.

☑Marketing mix: conjunto de herramientas de marketing que funcionan juntas para satisfacer las necesidades del cliente y crear relaciones con el mismo. (Kotler, et al., 2008)

☑Marketing de experiencia: tiene como objetivo involucrar al cliente, atraerlo y hacer que localice a la marca o al producto o servicio ofrecido por la firma en su mente para una determinada situación.

☑Plaza: el lugar en donde el consumidor encuentra los bienes y servicios. (Maccarthy, Perreault, 2001)

☑Precio: Es la cantidad de dinero por la que se cobra un producto o servicio. Es una de las 4 P's del marketing. El precio es una de las cuatro variables principales que controla el gerente de marketing. Las decisiones sobre su nivel son muy importantes porque influyen en las ventas que realiza la compañía y en las utilidades que obtiene. (Maccarthy, Perreault, 2001)

☑Producto: cualquier cosa que se pueda ofrecer en un mercado para recibir atención, ser adquirido, utilizado o consumido y que pueda satisfacer un deseo o necesidad. El producto es la oferta de una empresa para satisfacer necesidades. La idea de producto como satisfacción o beneficio potencial del cliente es muy importante. (Maccarthy, Perreault, 2001)

☑Promoción: comunicación de la información entre el vendedor y el comprador potencial u otros miembros del canal para que influyan en las actitudes y en el comportamiento. (Maccarthy, Perreault, 2001)

☑Segmento: grupo de clientes que responden a la misma forma a determinados conjuntos de estímulos de marketing.

☑Servicios: son una forma de producto consistente en actividades, prestaciones o satisfacciones ofrecidas para la venta, que son esencialmente intangibles y que no dan lugar a la propiedad de nada. (Kotler, et al, 2008)

Universidad de SanAndrés

☑Tercer lugar: Un lugar público accesible a sus habitantes y tomado por ellos como propio. La actividad dominante no es ‘especial’ a los ojos de sus habitantes, sino que se da por sentado parte de su existencia social. (Oldemburg,1982)

☑Ventaja competitiva: es aquella característica del producto que lo hace diferente sobre todas las ofertas de los competidores.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés