

Nota de Actualidad Número 21-Mayo de 2008

Starbucks: un commodity convertido en intangible

Gabriel Foglia
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Palermo
gfogli@palermo.edu

En 1971 un historiador, un profesor de Inglés y un escritor iniciaron un negocio llamado Starbucks en Seattle, EEUU. Su idea inicial era vender granos de café y el equipamiento relacionado. En 1982, el empresario Howard Schultz se unió a la empresa y una de sus iniciativas fue incorporar la venta de café en tazas a los clientes finales. Como sus socios se opusieron, en 1984 creó una cadena de cafeterías llamadas Il Giornale. En 1987, Schultz compró Starbucks a sus socios y renombró su cadena de cafeterías con ese nombre, comenzando una rápida expansión en Estados Unidos y el mundo.

El crecimiento durante los 90s de Starbucks fue simplemente arrollador, abrió en promedio una tienda por día y amplió su base de productos: frapuccinos (café con leche frío), diferentes sabores de café, ensaladas, bebidas, música, tortas, granos de café, merchandising, etc. Adicionalmente, comenzó a comercializar sus productos en supermercados.

El diseño de sus locales, la atmósfera que crea y la imagen de marca que transmite tienen como objetivo hacer sentir cómodo al cliente, posicionándose como el "tercer lugar" después del hogar y el trabajo donde pasar el tiempo. En la actualidad, Starbucks tiene aproximadamente 16.000 locales en todo el mundo, con ingresos anuales de 9.500 millones de dólares y utilidad neta de 672 millones de dólares en 2007. En Argentina, Starbucks está a punto de abrir su primer local.

Hay docenas de libros que toman a Starbucks como ejemplo en diferentes áreas de los negocios: política de recursos humanos, branding, desarrollo de productos, etc. Sin embargo, estos no son los mejores tiempos para Starbucks. En los últimos dos años, la acción ha caído un 60% y esto ha llevado al fundador, Howard Schultz, a retomar el timón como CEO de la compañía.



Algunos de los factores que están afectando su desempeño tienen que ver con la desaceleración de la economía americana (donde obtiene la mayor parte de sus ingresos), con el aumento en el precio del café y con la fuerte competencia de cadenas como McDonald's que mejoraron la calidad del café que sirven a un precio menor.

Lograr que alguien esté dispuesto a pagar 5 dólares por un vaso de cartón lleno de café y leche (commodities que cuestan menos del 10% del precio del producto y que pueden conseguirse en casi cualquier lugar) y que esa experiencia sea un símbolo de estatus y satisfacción personal requiere mucha sabiduría de marketing. Como en numerosas industrias, el valor percibido del producto es mucho mayor que su costo (ejemplos: perfumes, vestimenta, tecnología).

En ese contexto, es crucial para la empresa mantener el foco en su negocio principal: hacer sentir bien al cliente. El café es la excusa, y obviamente su calidad debe ser excelente. Pero lo más crítico es la relación que se entabla entre la marca y el cliente. Más allá de la situación económica, Starbucks tiene la posibilidad de recuperar el tiempo perdido reenfocando su negocio.

Publicado en "El Economista", 11 de abril de 2008.

**Center for Business Research and Studies
Graduate School of Business
Universidad de Palermo**

Av. Madero 942, 8° piso
C1106ACV – Buenos Aires, Argentina
Tel. (5411) 5199-1399
www.palermo.edu/gsb

Director:

Daniel Seva
dseva@palermo.edu

Coordinador general de investigación:

Diego Gauna
dgauna@palermo.edu

Finanzas y economía:

Conrado Martínez
cmarti1@palermo.edu

Rubén Ramallo
rramal1@palermo.edu

Marketing:

Gabriel Krell
gkrell@palermo.edu

Management:

Patricio O' Gorman
pogorman@palermo.edu

