Proyecto de Implementación de la Cadena Estadounidense Starbucks Coffee en el Mercado Guayaquileño, por Medio del Otorgamiento de una Licencia Internacional

Sandra Valeria Valencia Ortiz [(1)], Constantino Francisco Tobalina Ditto [(2)]
[(1)] Economista con mención en Gestión Empresarial, especialización Marketing, 2007
[(1)]Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas ICHE
[(1)]Escuela Superior Politécnica del Litoral
[(1)]svvalenc@espol.edu.ec
[(2)]Director de tesis. Ingeniero Electrónico, Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL, 1989. Máster Administración de Empresas, ESPOL, 1994. Máster en Finanzas, ESPOL, 1997.
[(2)]Profesor de la ESPOL desde 1989
[(2)]ctobalin@espol.edu.ec

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo la introducción de la reconocida marca estadounidense de cafeterías Starbucks Coffee en el mercado ecuatoriano, empezando por la ciudad de Guayaquil. Se empezó con una investigación de mercado para medir el nivel de aceptación que tendría la marca, la que concluyó que el mercado guayaquileño es propicio para el lanzamiento de la cafetería ya que se trata de personas que están abiertas a aceptar nuevas propuestas como ya se ha visto reflejado por el creciente número de franquicias que quieren invertir en éste. Al traer Starbucks a Guayaquil queremos brindar mas que un servicio una verdadera experiencia de consumo, manteniendo así la fidelidad hacia la marca, pues no sólo se trata de una cafetería común, se trata de todo una vivencia experimentar la sensación de entrar en ella y de permanecer en la misma. En esto se basa Starbucks Coffee en Estados Unidos y es su carta de presentación hacia los países donde están interesados en invertir. Este estudio social y financiero nos permite tener una visión a fondo de lo que conlleva traer la licencia de Starbucks al país, empezando por el mercado guayaquileño y con la mira de expandirnos hacia otras ciudades.

Abstract

Implementation Project of the United States chain Starbucks Coffee in the Guayaquilian Market by means of the Granting of a International License

This current Project has as objective the introduction of the well know U.S. brand of coffee shops Starbucks Coffee in the Ecuadorian market, starting by the city of Guayaquil. It began with a market investigation to measure the level of acceptance that the brand would had, conclusively the Guayaquilian market is more likeable for the release of the coffee shop because is dealing with people open to new proposal as has been reflected for the large number of franchises which want to invert in this market. With the brought up of Starbucks to Guayaquil we want to give more than a service, a real experience of consumption, keeping the loyalty to the brand because Starbucks is not a regular coffee shop, is a total life experience taste the sensation of get inside and remain in it. This is Starbucks Coffee in the U.S. and it is their presentation card to the other countries that are interested to invert. This social and financial project it allow us have a better vision of what it is to get a Starbucks license in our country, starting with the Guayaquilian market and obviously looking forward to expand the brand to the other cities.

1. Introducción

Starbucks Coffee Company fue fundado en el año 1971 por Gordon Bowker, Jerry Baldwin y Zav Siegel. La primera tienda de la marca se abrió en Plike Place Market en Seattle-Washington, Estados Unidos. Starbucks, nombrada así por el primer navegante de la novela Moby Dick de Herman Melville, es el más grande detallista comprador, refinador y vendedor mundial de cafés selectos con cafeterías en Norteamérica, Europa, Medio Oriente, Latinoamérica y el Sudeste Asiático. Mundialmente, aproximadamente 40 millones de consumidores visitan una cafetería Starbucks cada semana.

Desde 1991, los cafés Starbucks pueden ser encontrados, vía concesión de licencias, en aeropuertos internacionales, terminales de trenes, universidades privadas y supermercados selectos a través de los Estados Unidos. Ahora, las tiendas Starbucks pueden encontrarse en áreas urbanas y suburbanas alrededor del mundo, así como en muchas comunidades rurales de los Estados Unidos.

La misión de la Compañía es establecer Starbucks como el proveedor número uno de café más fino del mundo, al mismo tiempo que mantiene sus principios inquebrantables mientras crece, algunos de estos cómo lograr clientes satisfechos todo el tiempo, contribuir positivamente en las comunidades y el ambiente, adoptar la diversidad como un componente esencial de la manera en la que se hace negocio.

La visión de la Compañía es establecer a Starbucks como la marca más reconocida y respetada en el mundo. Para alcanzar esta meta, la Compañía planea continuar su rápida expansión en sus operaciones de tiendas de servicio rentables, haciendo crecer sus Operadores Especiales, y seleccionando oportunidades que hagan crecer la rentabilidad de los accionistas de Starbucks por medio de la introducción de productos novedosos y el desarrollo de nuevos canales de distribución.

“Usted recibe mas que un café finísimo cuando visita un Starbucks, usted se encuentra con un excelente personal, música de primera, y un confortable lugar de reuniones”, dice Howard Schultz, Presidente de Starbucks. “Nosotros establecemos el valor de comprar un producto en Starbucks gracias a nuestro sólido compromiso con la calidad, creando una relación personal con cada uno de nuestros clientes. Starbucks esta devolviendo el amor de América hacia el café, trayendo romance y un fresco aroma de vuelta a la mesa”.

Es a esto lo que se refiere la experiencia Starbucks, a toda una sensación, un nivel de vida. En este estudio vamos a demostrar cuan viable es hacer que los ecuatorianos empecemos a disfrutar de esta experiencia.

2. Contenido

2.1. Concesión de Licencias Internacionales

Operaciones especializadas u operadores especiales, llevaron al desarrollo de la marca Starbucks fuera de su ambiente geográfico natural (Norteamérica), a través de innumerables canales. La principal estrategia de Starbucks es llegar a los consumidores en sus lugares de trabajo, viaje, compra y ocio, estableciendo relaciones con socios prominentes que comportan los valores y compromisos de calidad de la Compañía. Estas relaciones toman varias formas, incluyendo acuerdos de licencias, contabilidad en servicios de comida y otras iniciativas relacionadas con el manejo corporativo de la Compañía. En ciertas situaciones, Starbucks posee un porcentaje igualitario en la concesión de licencias operativas. Durante el año fiscal 2005, los ingresos especiales (que incluían regalías y derechos sobre licencias, así como la venta de productos derivadas de las Operadores Especiales), contabilizaron un 15% del total de ingresos netos de la Compañía.

En sus operaciones especiales vía concesión de licencias, la Compañía demanda experiencia de sus socios locales y supervisa el manejo operativo de los locales hasta que el negocio empiece a desarrollarse. Los socios con licencias son típicos concesionarios máster, o sea, pueden tener acceso a un espacio rentable, o poseer excelentes relaciones con potenciales proveedores, además de un profundo conocimiento del mercado local. Como parte de los acuerdos, Starbucks recibe un pago por derecho en el uso de la licencia y regalías por las ventas de café, te, CDs y productos relacionados con ventas en los locales concesionados.

Los empleados que trabajan en locales concesionados deben recibir una capacitación especializada, además de seguir los procedimientos de atención al cliente que siguen el resto de los locales; el personal administrativo también debe seguir estos procedimientos al pie de la letra, además de llevar la contabilidad de acuerdo a los requerimientos de la compañía.

Personal de la compañía visita al interesado en su oficina u hogar, para conocerlo mejor, pidiéndole que elabore un estudio de factibilidad que demuestre la rentabilidad de instalar un local en el lugar seleccionado. Una vez revisado el documento, el Director encargado de los asuntos internacionales de la Compañía, aprueba la concesión de la licencia, que actualmente tiene un valor de USD 150.000, y manda a un equipo legal y técnico para aclarar cualquier detalle previo a la firma de un documento, en donde el socio local se compromete a cumplir con los requerimientos establecidos en el párrafo anterior.

Una vez realizada la firma, el socio local bajo su responsabilidad, se compromete a seguir los lineamientos técnicos y operativos para la construcción o adecuación de un local Starbucks; mientras dure la construcción o adecuación del local, tanto el personal operativo como administrativo debe acudir a las charlas formativas de capacitación para llevar a cabo, de manera efectiva, los procedimientos esenciales de atención al cliente. Estas charlas se dictarían en un local o institución escogido por el socio local.

Otro grupo de comerciantes de Starbucks vendrá para escoger al grupo de proveedores locales de café en grano arábigo, para proceder a la obtención del café que se utilizará en la preparación de bebidas y demás productos relacionados. En caso de que la calidad del producto local no satisfaga a los especialistas de la Compañía, la misma se encargará de proveerle de café al empresario local con el que ellos poseen en existencia en una de las cuatro plantas que posee la compañía alrededor del mundo (una está ubicada en México).

Una vez terminada la obra civil, y establecido el mecanismo de proveedores para el local, de acuerdo al estudio de mercado realizado por el empresario local, se procederá a definir una lista viable de productos (cafés, te, postres) que se puedan vender en el establecimiento a un precio que este de acorde con la economía local de la ciudad escogida.

El local entrará en operación cuando el personal este totalmente capacitado y pueda brindar una atención especializada y personalizada a todos los clientes, y cuando el local este listo para operar de acuerdo a las normas técnicas, administrativas y operativas exigidas por la Compañía.

Antes de cumplirse el año fiscal americano, el empresario local deberá tener listo sus estados financieros para exponerlo delante del Director Internacional de la Compañía, demostrando el éxito o fracaso del negocio, los indicadores de rentabilidad, los presupuestos de los próximos tres años, y la planificación estratégica para el siguiente año fiscal. Asimismo, deberá hacer la transferencia de las regalías (en caso de que las hubiera) y pagar por el derecho en el uso de la marca para el nuevo año fiscal.

Starbucks abrió 596 nuevas cafeterías detallistas otorgadas por licencia en los Estados Unidos durante el año fiscal 2005, y para Octubre 2 del 2006, opera 2,435 locales vía licencia. Durante el transcurso del 2005, Starbucks abrió 341 nuevos locales internacionales, incluyendo un primer local en Jordania y las Bahamas. Hasta el 2 de Octubre del 2003, el Departamento Operativo Internacional de la Compañía reportó un total de 1.806 licencias concedidas.

2.2. Investigación de Mercado

El sector económico en que se va a incursionar en el presente proyecto es el de Servicios, concretamente en el rubro denominado Restaurantes.

La compañía estadounidense Starbucks Coporation, en alianza con inversionistas privados ecuatorianos, ofrecería un servicio de venta de alimentos, específicamente de una amplia variedad de bebidas calientes y frías de cafés, como expreso, capuchino, frapuchino, americano, entre otros; así como de té, sándwiches, ensaladas, postres de café, helados de café, bocadillos de sal y dulce.

El mercado de Restaurantes en que el Proyecto va incursionar es de Libre Competencia, cuya característica es que existen muchos agentes económicos que no ejercen un control sobre los principales factores de mercado, existe interdependencia en la movilidad de recursos y se tiene acceso a información, por lo que no presenta dificultades para entrar o salir del sector.

Con la investigación de mercado se concluyó lo siguiente:

La cafetería internacional Starbucks tendría un 100% de aceptación por parte de las personas que ingieren café regularmente (83% de la muestra poblacional), debido a esto concluimos que la implementación de la marca norteamericana en la ciudad de Guayaquil es factible.

Referente a este mercado, los locales con mayor participación, en orden de preferencia son: Sweet&Coffee, Cafetería Bopan, Cafeterías Nescafé y Cafetería Casa Tosi, con el 26, 20, 17 y 13% respectivamente.

La demanda potencial tiene las siguientes características importantes:

El 48% de las personas que toman café, han escuchado sobre la marca norteamericana Starbucks

o El 26% de las personas que consumen café, prefieren tomarlo en una cafetería, franquicia o restaurante gourmet.

o El segmento de mercado óptimo para los productos que expende la marca, deben estar enfocados a personas cuyas edades fluctúen entre los 20 a 54 años de edad, pertenecientes a las clases sociales media y alta, y que formen parte de la PEA ocupada.

- El 48% de la muestra que toma café, prefiere las variedades de cafetera, mientras que un 30% prefiere los preparados instantáneos o solubles; la aceptación por cafés especiales o gourmet, en cambio es del 22%.
- Del 48% de las personas que conocen la marca Starbucks, 46% opina que los productos que vende son muy buenos, 25% que son buenos y 29% no tiene referencia dado que nunca han probado los productos que expende la marca.
- El consumo local diario de café de la muestra poblacional es: una tasa diaria (55%), dos tazas de café (23%), tres tazas diarias de café (15%) y cuatro tazas (5%).
- Los motivos por los cuales las personas incrementarían su consumo diario de café se centran en un precio asequible (25%), en mejorar la calidad de los actuales productos (22%), y en una mayor disponibilidad de cafés (18%).
- El 52% de las personas de la muestra que toman café, opina que la marca debería tener su propio local, preferentemente en Urdesa, mientras que el 48% restante piensa que el local debería ubicarse en algún centro comercial de la ciudad, siendo el Mall del Sol el más opcionado por ser el mas visitado en la ciudad, de acuerdo a información primaria y secundaria.
- De los que asistirían al local (o locales) los fines de semana (70%), el 15% prefiere diferentes variedades de cafés especiales, y el 14% bocadillos de sal. El café descafeinado, el capuchino, los postres dulces, el té helado, el espresso y los helados a base de café, también tuvieron una buena aceptación por parte de la muestra poblacional.
- El 34% de la población muestral que toma café, asistiría al local de la marca Starbucks por lo menos una vez a la semana, siendo la principal disposición a pagar de $5 a $7.49 por cada consumo.

Previamente se había estimado la población objetivo en la ciudad de Guayaquil, como los hombres y mujeres entre los 18 a 64 años de edad pertenecientes a las clases socioeconómicas media y alta, lo que daba como resultado una población potencial de 450,519. Esta población la segmentamos de acuerdo a los resultados obtenidos de la muestra poblacional, por medio de los resultados obtenidos en los párrafos anteriores y nos dio como resultado que la demanda real que tendrá el local propio de Starbucks en Urdesa será de 7,125 personas semanalmente.

2.3. Plan de Mercadeo

Tabla 1. Análisis FODA

Fortalezas Precios competitivos Marca reconocida internacionalmente Equipo y tecnología de primera Materia prima (granos de café) selectos, los mejores del mundo Infraestructura moderna Bajo requerimiento de personal administrativo Mercado meta está conformado por las clases sociales menos afectadas por variaciones económicas La calidad del servicio y el ambiente acogedor son particularidades únicas de la marca Disponibilidad local de otros productos y proveedores durante todo el año	**Oportunidades** Incremento en el consumo per-cápita de café Incremento en la visita de turistas extranjeros a la urbe y que conocen la marca Regeneración urbana de la ciudadela Urdesa Starbucks Corporation se encuentra en pleno proceso de expansión internacional Posibilidad de expandir a otras partes de la ciudad ya que la demanda potencial es muy amplia frente a la oferta del proyecto Compra de materia prima más barata por posible firma del TLC
Debilidades Precios inestables del saco de café arábigo en el mercado Al inicio solo se abastecerá al sector norte de la ciudad de Guayaquil Existen varias cafeterías que brindan el servicio de bebidas frías y calientes de café en Guayaquil	**Amenazas** Nuevas marcas o franquicias Inseguridad (robos) Situación social y política inestable Eliminación de subsidios Campañas publicitarias agresivas por parte de competidores actuales

Dentro de la Matriz FCB el local de venta de cafés, con un servicio personalizado, se encuentra en el cuadrante denominado “Hedonismo” debido a que la implicación de la compra es débil, porque los consumidores se reúnen en grupos familiares o de amistad y toman la decisión en conjunto, sin necesidad de que haya presión por disfrutar un café. El modo de elección es emocional, ya que se basa en el deseo de las personas por sentir una experiencia distinta al entrar en la cafetería. Para tomar la decisión, las personas primeramente se deciden a consumir, evalúan la sensación con respecto a la competencia y por último investiga las opciones de compra.

Se adoptará la estrategia de Crecimiento Intensivo con la finalidad de desarrollar la marca dentro del mercado meta. Esta estrategia implica lo siguiente:
Estrategia de penetración de mercado con la que se pretende alcanzar las ventas proyectadas, por medio de:

Desarrollo de la demanda primaria: Esta comprende las Estrategias básicas de Porter para el desarrollo de la cual se ha analizado que la mas adecuada es la de El Especialista que se concentra en las necesidades del segmento particular de compradores, diferenciar el producto (café de altísima calidad), explotar el nombre de la marca Starbucks para poder obtener cuotas de mercado altas.

Aumento de la cuota de mercado. La estrategia a aplicar se basa en la fijación de precio y promociones.

La estrategia de precios a seleccionar es la de Precios de Penetración, ofreciendo un producto de alta calidad a un precio medio.

El Marketing Mix que se propone es en cuanto a *Producto*, de acuerdo a la Investigación de Mercados realizada y la lista de productos que por lo general venda la marca en otras cafeterías en Latinoamérica, se ha diseñado un menú dirigido al mercado meta. Como sugerencia el menú puede variar cada dos meses, sobretodo con nuevas bebidas y bocadillos. Los *Precios* han sido establecidos tomando en cuenta los precios de la competencia, los costos unitarios promedio de cada producto y margen de contribución sobre éstos (70% sobre costos de bebidas y alimentos) habiendo 3 formas de pago: efectivo, tarjeta de crédito y tarjeta para clientes habituales. En lo que respecta a la *Plaza* en negocios de atención al público, específicamente en restaurantes, se presenta un solo canal de distribución, la denominada 0 Etapas, ya sea que se brinde el servicio al cliente en el local, o se realice entrega a domicilio. En *Promoción* por mas de treinta año que la cafetería "Starbucks" lidera el mercado de ventas directas de diferentes variedades de cafés en los diferentes mercados internacionales a los cuales ha incursionado, no ha requerido de publicidad masiva en los medios de comunicación, debido a que se ha visto favorecida por la expansión de la marca a través de joint ventures y otorgación de licencias, y por el Efecto Band Wagon, que consiste en que la "demanda de un bien o servicio aumenta porque otros están consumiendo el mismo bien o servicio."

Sin embargo, se ha planificado realizar una campaña de promoción en medios de prensa escrita (periódicos y revistas) y la radio, divididas en dos etapas: de Introducción y d Mantenimiento.

2.5. Estudio Financiero

El monto de la inversión total requerida para la instalación y las operaciones del proyecto se estima en USD 310,938.00, de los cuales a la inversión fija y diferida corresponde el 75.86%, que equivalen a USD 235,866.07, mientras que el saldo destinado al capital de operación es de USD 75,071.93 que representa el 24.14% de la inversión total.

La Inversión Fija que representa un gran capital es la de Readecuación del local con USD 40,453.00 (57.08%), le sigue Muebles, enseres y demás con USD 14,790.80 (23.98%), Maquinarias y equipos con USD 11,537.71 (16.28%), Equipos de computo (1.89%), y Equipos de Oficina (0.78%). La Inversión Diferida está compuesta por los Gastos de Puesta en Marcha, los Gastos de Permisos (Anuales) y los Gastos de Constitución con un total de USD 164,283.92.

Para obtener el capital de operación del presente proyecto, se utilizó el Método del Déficit Acumulado Máximo puesto que "es el más exacto de los tres disponibles para calcular la inversión en capital de trabajo, al determinar el máximo déficit que se produce entre la ocurrencia de los egresos y los ingresos". El obtener el capital de trabajo bajo este método, nos obligó a realizar un Estado de Pérdidas y Ganancias (o de Resultados) mensual, durante un periodo operativo de un año, por lo que se consideró todos los ingresos y egresos en los cuales incurrirá la cafetería durante su primer año operativo. De acuerdo a este criterio, el capital de trabajo (efectivo en caja) que requiere la cafetería durante su primer año de operación, asciende a USD 61,579.74

Del total de la Inversión del proyecto, se solicitará un Crédito Bancario por USD 100,000 a 3 años plazo, con pagos mensuales, y 3 meses de gracia (instalación del negocio), con una tasa de interés del 12% anual, aplicando un sistema de amortización constante. Además tenemos también que el Departamento de Starbucks Internacional, de acuerdo a lo expresado en la página Web oficial de la Corporación, como deferencia especial por ser la primera cafetería que instalarían en el Ecuador, por la responsabilidad social que debe cumplir la empresa en el país (donaciones) y sobretodo, confiando en la factibilidad del Proyecto, solo colectará el 5% sobre las ventas mensuales en calidad de permiso por utilización de marca, lo cual no excluye el pago del valor inicial que factura al resto de "licenciados" (USD 150, 000 para el caso de Suramérica).

Tomando en consideración las Ventas Brutas, y un porcentaje de cuentas vencidas en el resultado de las ventas anuales, las Ventas Netas alcanzan su máximo punto en el segundo año, si bien la máxima Utilidad Neta es la del primer año con USD 89,322.37. El descenso en las ventas es debido al Ciclo de Vida del producto, lo que provoca un rápido descenso en las utilidades netas, si bien nunca se deja de pagar impuestos, tanto en beneficio del Fisco como de los trabajadores de la cafetería, lo cual no afecta a la rentabilidad del proyecto.

3. Conclusiones

El presente proyecto es rentable desde un punto de vista financiero, dado que los principales indicadores de rentabilidad resultaron favorables para la inversión en Starbucks, siendo la Tasa interna de retorno (TIR) del 30.65%.

El VAN del proyecto resultó ser de US$ 50,236.44, descontando los flujos de caja obtenidos a una tasa de descuento del 20.57%, demostrando la viabilidad y factibilidad financiera del presente proyecto.

Siendo Starbucks una reconocida marca internacional en el negocio de compra y venta de café al detalle, con una prestigiosa calidad en cuanto a productos se refiere, difícilmente alguna otra empresa o franquicia nacional o internacional podrá copiar el prestigio o la calidad de la marca, haciendo que los clientes tengan una única experiencia, "la experiencia Starbucks", una fuerte barrera a la entrada para cualquier competidor existente o potencial.

La inversión que se realiza, tanto en infraestructura como en permisos de uso de la marca, crean una fuerte barrera a la salida, tanto para los inversionistas como para futuros competidores, de querer competir de igual a igual con la prestigiosa marca norteamericana, tanto por la calidad indiscutible de sus productos, como por la atención de primera hacia los clientes.

Si la primera cafetería tiene el éxito esperado, la marca podrá expandirse hacia otros puntos de la ciudad, incluso hacia otras ciudades del país, haciendo joint ventures con otros empresarios para beneficio tanto de los accionistas internacionales como de los inversores locales, además del beneficio social que obtendrían los pequeños productores de café arábigo, vía donaciones a proyectos de carácter social.

4. Recomendaciones

Se debe convencer a los potenciales clientes de la calidad única, tanto en los productos como en los servicios de la marca Starbucks, realizando encuestas de satisfacción, consulta de quejas y demás medios investigativos que conllevan a un mejoramiento continuó en estos tópicos a la administración de la cafetería local, con tal de crear fidelidad en los clientes locales, haciéndolos partícipes de la "experiencia Starbucks".

Para un eficiente manejo de la marca Starbucks, se debe mantener la misma calidez en el servicio personalizado hacia los clientes, innovando nuevos productos y servicios en beneficio de los consumidores, realizando promociones y enfatizando en la calidad única de los diversos productos que expende la marca en nuestra ciudad, haciendo hincapié en la "experiencia Starbucks".

Starbucks siempre ha estado preocupado por el medio ambiente y el desarrollo técnico, económico y social de las zonas productoras de café arábigo en el mundo, y en nuestro país no será la excepción, por lo que seguirá con la misma labor altruista en pos de un mejoramiento en la calidad de vida de las diferentes comunas de la zona Manabita de nuestro país, por lo que deberá buscar alianzas estratégicas con las diferentes fundaciones y organismos internacionales que han trabajado con estas personas, no descuidando la inversión social en uno o varios proyectos sociales o comunales en beneficio de los sectores desprotegidos de la ciudad de Guayaquil.

5. Referencias

[1] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Fundamentos de Marketing. Prentice-Hall, México DF, Sexta edición 2002.
[2] SAPAG, N; SAPAG, R. "Preparación, Formulación y Evaluación de Proyectos", Cuarta edición 2004.
[3] Ley de Régimen Tributario Interno.
[4] CORPORACION FINANCIERA NACIONAL, Diseño y Evaluación de Proyectos de Inversión, Quito-Ecuador (2002).
[5] Página Web de la Starbucks Corporation.
[6] Página Web del proyecto SICA – Banco Mundial.
[7] Página Web del Diario El Universo.
[8] Página Web de la CORPEI-Ecuador exporta.
[9] Página Web del Banco Central del Ecuador.
[10] Edición Especial de Diario Expreso, 1ro de enero del 2006.

Ing. Constantino Tobalina Ditto
Director de Tesis