



Centro de
Estudios de
Estrategia

Abril / 2018



“Las estrategias de Starbucks”

Autor: Javier Vicuña





El sueño de la mayoría de los emprendedores es ver consolidar su marca en las preferencias del mercado, generando buenos dividendos económicos que les permitan incrementar su producción e incluso expandirse mucho más allá del ámbito local que los vio comenzar. Ser capaces de replicar los logros de las grandes compañías de alcance global es un sueño para muchos, y pese a lo complejo que puede llegar a ser, el deseo de lograr ese objetivo impulsa su esfuerzo y les hace mirar de cerca la ruta seguida por otros. Cabe destacar que no solo se trata de lo hecho en el pasado para lograr la posición que hoy ostentan dentro del mercado mundial, puesto que las estrategias deben continuar su evolución en el presente, para poder asegurar un futuro de éxito. Si pensamos en esos modelos de éxito empresarial a replicar, un buen ejemplo es la mundialmente famosa cadena de cafeterías Starbucks, la cual cuenta con más de 18.000 locales y está presente en 50 países.

Pero para comprender en que se basa el éxito de Starbucks, es necesario dar un vistazo a sus orígenes: su génesis se remonta al año 1971 cuando tres socios decidieron abrir el primer local Starbucks en Seattle, Estados Unidos, en donde se vendían granos y máquinas de café. En 1982 Howard Schultz se incorpora a la compañía trayendo consigo nuevas ideas. El joven Schultz propuso vender café expreso, entre otras innovaciones, lo cual rechazaron sus socios porque creían que era una mala idea, pues pensaban que el café era algo que se debía de preparar en casa. Ante la imposibilidad de llegar a un acuerdo con sus socios, Howard decide abrir su propia cadena de cafeterías y un año más tarde se hace con el control total de la marca cuando sus tres socios le venden Starbucks, decidiendo ellos comprar a Alfred Peet su cadena "Peet's" dedicada a la venta de grano de café. Sin duda Howard Schultz es un visionario, podríamos calificarlo como uno de los líderes más influyentes de nuestros días, creando una compañía con la que millones de personas en todo el planeta se sienten identificados.

Las claves del modelo Starbucks. Son varias las claves que han permitido alcanzar el éxito a Starbucks, pero la principal es el haber encontrado la forma de ofrecer una experiencia al cliente en cada visita que realice a estos locales. La mayoría de los usuarios permanecen allí entre 1 y 3 horas, lo que quiere decir que Starbucks se convierte en ese lugar donde en el que se la pasa bien, cómodo y además se puede disfrutar del café, de un libro o de una buena compañía.



Estas son las cinco 5 estrategias de su exitoso modelo de negocios:

1. En primer lugar destaca la conexión emocional con sus clientes, en este punto cabe mencionar el criterio de Ray Oldenburg, quien asegura que las personas del mundo moderno deambulan entre "el primer lugar" que es su hogar y "el segundo lugar" que es el trabajo, pero siempre están en búsqueda de ese "el tercer lugar". Para muchas personas en el mundo Starbucks es ese "tercer lugar", por eso ofrecen a sus clientes un ambiente confortable, donde pasar horas y horas estudiando, elaborando proyectos, discutiendo asuntos de trabajo o simplemente compartiendo con amigos.

La estrategia consiste en convertir sus cafeterías en mucho más que eso, es decir, ofrecer el ambiente ideal a través de lugares que atraen clientes, por su servicio de excelencia, agradable aroma a café, espacios cómodos con confortables sillones e Internet gratuito. Algo que tiene tan claro Howard Schultz, que es capaz de decir; "Nosotros no estamos en el negocio del café al servicio de la gente, sino en el negocio de la gente y servimos café."

2. La segunda estrategia consiste en sus productos personalizados; un buen ejemplo de estos es su célebre Frapuccino, que es el producto bandera de la compañía, sin embargo, este fue creado por George Howell en 1992. Pero luego de arduas negociaciones, en 1994 el Frapuccino pasó a las filas del gigante del café, siendo adquirido por U\$S 23 millones, lo cual permitió una gran etapa de expansión de esta bebida, transformándose hoy en su arma principal. En su variado menú además ofrecen; café tostado intenso, medio y suave, Mocha

Blanco, Capuccino, Cocoa Capuccino, Chocolate caliente y Jugos saludables. Además para comer cuentan; Brownies, Muffins, Donuts, Roll Caprese y Tostados.

3. Otro aspecto importante es la Inversión en los empleados; A partir de la década del 90, Schultz amplió la cobertura médica a sus trabajadores, con el objetivo de establecer un lazo vital con estos y que así garanticen el correcto funcionamiento en los locales. En Starbucks un mesonero o mozo, no es simplemente la persona que prepara y sirve el café, pues se considera que en el fondo está ayudando a facilitar la comunicación entre los seres humanos. Además se permite a los trabajadores el acceso a pequeños paquetes de acciones, lo que les supone ingresos extras y un mayor compromiso por parte de estos hacia la empresa. Una de las mayores muestras del compromiso que mantienen con sus colaboradores, fue la creación de la asistencia a empleados con enfermedades terminales, mediante la cual se cubre el tratamiento de sus empleados hasta que sean asistidos por programas públicos de salud.

4. También mantienen un gran compromiso social; lo cual queda evidenciado al contar con el sello de fairtrade, garantizado que los productores de café cubran sus costos mínimos de producción al momento de cobrar, además de estar comprometidos con su capacitación, recursos y capital. A partir del 2008, Starbucks redujo en un 17% el consumo de agua, mediante la incorporación de lavavajillas mecánicos que consumen menos agua del promedio. Además se han preocupado por reducir el consumo eléctrico, por ejemplo un local ubicado en Denver estado de Colorado, Estados Unidos, recibió la certificación LEED gracias a que cumple con los más altos estándares de desempeño en eficiencia energética.

5. Finalmente resalta su visión de futuro; En el año 2012, Starbucks realizó la adquisición más importante para la corporación, con la compra de Teavana por U\$S 620 millones, operación que les permitió afianzarse en el mercado Asiático. El mercado mundial del té genera alrededor de U\$S 20.000 millones y le permite a la empresa cortar la dependencia del café, para así consagrarse como una corporación multi-marca, lo cual había sido muy anhelado por Schultz. Incluso la compañía incursionó en el mercado cervecero, a través de la creación de su cerveza de mantequilla.

Marriott quiere ser el Amazon de los viajes con nueva plataforma

Como parte del anuncio que realizó Marriott esta semana de que a partir de agosto unificará sus programas Marriott Rewards, Starwood Preferred Guest y Ritz-Carlton Rewards, la compañía también relanzó su plataforma de ventas Moments, que ofrece de todo, desde

excursiones en tirolesa hasta tutoriales de lucha de sumo y clases de cocina con afamados chefs.

Por primera vez, los clientes leales pueden ganar y canjear puntos al comprar estas experiencias, 110.000 en total, a través de 1.000 destinos en todo el mundo. Pero cualquier persona, independientemente de si participa en el programa Marriott Rewards, también podrá comprar un crucero al atardecer en Marriott usando los buenos y anticuados dólares.

"La oportunidad para nosotros es ampliar la experiencia de viaje para nuestros miembros", dijo David Flueck, vicepresidente sénior de lealtad de Marriott. "Han llegado a confiar en Marriott por marcas y hoteles increíbles; ahora les podemos entregar más".

El cambio, dice, se trata de pasar de una marca hotelera a una marca de estilo de vida, algo que Airbnb ya ha hecho con su propia plataforma Experiences.

"Cada marca en el segmento de viajes tiene que ser más completa en cuanto a servicios", explica Deanna Ting, editora de hotelería del sitio web de la industria turística Skift. "No se trata de si deberían hacerlo. Para que Marriott compita, tienen que hacerlo".



La modernización de Moments de Marriott -una plataforma que existía anteriormente en una escala mucho más pequeña- es un resultado directo de la adquisición en la primavera de 2017 de Place Pass, un sitio de meta-búsqueda de experiencias locales.

Pero de las más de 100.000 experiencias que ahora ofrece, solo 8.000 son exclusivas de Marriott y del propio diseño de la compañía. Algunas de ellas incluyen acceso VIP o palcos en primera fila en todo el mundo, que según Flueck estarán disponibles "en cada espectáculo". Otro subconjunto es lo que Flueck describe como experiencias de "una vez en la vida": una clase de cocina con Daniel Boulud en su cocina de prueba privada, por ejemplo, o clases de surf con el legendario Laird Hamilton.

Desde el punto de vista comercial, Marriott espera que las experiencias de "una vez en la vida" lleven a las personas a planificar viajes diseñados con fines específicos, mientras que las "experiencias locales" como los tours a pie atenderán a los viajeros que planean unas vacaciones.

Es la escala, no la exclusividad, lo que distingue a Marriott.

Según Bjorn Hanson, profesor clínico del Centro Tisch de Hospitalidad y Turismo de la Universidad de Nueva York, le da a Marriott "una ventaja de posicionamiento que supera a cualquier otra empresa que pueda concebir como un competidor". Alianzas con Hertz y StubHub expanden aún más el alcance de Moments; los viajeros pueden usarlo para todo, desde el arriendo de un auto a cenas privadas y entradas a la ópera.

Personalización limitada.

Aprovechar los datos de los consumidores para un servicio personalizado, algo que Starwood Preferred Guest siempre ha hecho bien, ayudará. La inteligencia artificial también podría hacerlo. Si se despliega con elegancia, Marriott puede saber algorítmicamente dónde quiere hacer su próximo viaje, y lo que quiere hacer allí, antes que usted.

"Eso es lo bueno de nuestros miembros", dice Flueck de Marriott. "Tenemos 110 millones de ellos, pero hemos llegado a conocerlos muy bien con el tiempo". Por ahora, la personalización es limitada, lo que significa que sigue siendo engorroso clasificar

las 110.000 ofertas de Moments. La compañía ha comenzado a agrupar actividades por tipos dentro de cada destino -diversión en familia, ideal para parejas, buena comida y vida nocturna-, pero los viajeros de lujo que buscan una experiencia totalmente privada, por ejemplo, pueden tener que buscar entre una multitud de ofertas antes de encontrar lo que quieren

NanoRacks, Altec y Thales Alenia Space se alían para el desarrollo de negocios internacionales

NanoRacks buscará oportunidades en la Estación Espacial Internacional en cooperación con Altec y Thales Alenia Space, una joint venture entre Thales (67%) y Leonardo (33%). Para aprovechar estas oportunidades, NanoRacks contará con su primera oficina europea en las instalaciones de Altec en Turín (Italia). Esta oficina servirá como centro de desarrollo de negocios para clientes europeos y asiáticos, que disfrutarán de los servicios llave en mano y del asesoramiento técnico de NanoRacks en una zona horaria más cómoda. Las compañías construirán juntas un directorio de soluciones completas para reducir las barreras que dificultan a los clientes europeos y asiáticos acceder a la órbita baja de la Tierra. Este directorio incluirá una combinación de hardware, software y servicios sobre el terreno.





Bishop, el módulo de Airlock (compartimento hermético) comercial de NanoRacks, también se considerará parte de la cartera de productos espaciales de Altec y Thales Alenia Space. La oficina también albergará al personal técnico de NanoRacks según se requiera para completar con éxito Bishop. “Hay un mercado importante en Europa y Asia”, afirma Jeffrey Manber, CEO de NanoRacks. “Nos estamos estableciendo con nuestros amigos de Altec y Thales Alenia Space para hacer crecer la relación de nuestras empresas y seguir siendo el líder en la utilización comercial de la Estación Espacial a nivel mundial. NanoRacks espera aprovechar la experiencia de Altec y Thales Alenia Space para continuar el crecimiento exponencial del ecosistema comercial en la órbita baja terrestre”, explica Manber. Space aportará a este programa más de 40 años de experiencia en el diseño y la producción de soluciones de alta tecnología y continuará proporcionando estas capacidades para futuras oportunidades de negocios en nuevos mercados con NanoRacks”. “Altec se enorgullece de apoyar a NanoRacks en la utilización científica y comercial de la Estación Espacial y tecnologías en órbita baja terrestre a través de su larga experiencia en integración de cargas útiles, logística, capacitación, operación y segmento terreno”, dice el CEO de Altec, Vincenzo Giorgio. “Por ello, la Agencia Espacial Italiana anima firmemente a Altec a mejorar la participación de los centros de investigación y la industria italiana”.