



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

INTERNACIONALIZACIÓN DE STARBUCKS Y SU RECIENTE ADAPTACIÓN A LA CULTURA CHINA

Autor: Sofía Martí Tarín

Director: Pedro Palencia Alacid

MADRID | Abril 2019



INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS: CASO DE STARBUCKS EN CHINA

Sofía

Marti

Tarín

Resumen

El objetivo principal de esta investigación es analizar la internacionalización como estrategia corporativa de las empresas, utilizando como ejemplo el caso de Starbucks y su llegada al mercado chino. El trabajo se dividirá en dos partes principales que se explicarán en profundidad y de las cuales se extraerán diferentes conclusiones. En la primera parte, se describirá el escenario actual alterado por la globalización, el concepto de internacionalización, los *drivers* que motivan a una empresa a internacionalizarse y el plan de actuación que deben seguir las empresas para emprender este proyecto de expansión internacional. La segunda parte del trabajo se centrará en analizar el caso de Starbucks. En primer lugar, se ofrecerá una visión general de la multinacional americana. Posteriormente, se estudiará en profundidad las características del sector del café en China para entender las oportunidades o retos a los que se sigue enfrentando Starbucks desde su llegada a este mercado. Se investigará acerca de cómo implementó la estrategia de internacionalización y qué factores se tuvieron en cuenta para alcanzar el éxito en el mercado oriental.

Abstract

The main objective of this research is to analyze internationalization as a corporate strategy for companies, using as an example the case of Starbucks and its arrival to the Chinese market. This paper will be divided in two different parts that will be analyzed in depth in order to draw some conclusions. The first part will describe the current scenario altered by globalization, the concept and drivers of internationalization, and the action plan that companies must follow in order to undertake this international expansion project. On the other hand, this paper will be focused on analyzing the case of Starbucks. An overview of the American multinational will be given at first. Subsequently, the characteristics of the coffee sector in China will be studied in order to understand the opportunities and challenges that Starbucks has been facing in this market. Research will be conducted on how the internationalization strategy was implemented and what factors were taken into account to achieve success in the oriental market.

Índice de Contenido

1. Introducción.....	1
1.1. Propósito y contextualización del tema.....	1
1.2. Justificación.....	2
1.3. Objetivos	3
1.4. Metodología	4
1.5. Estructura del trabajo	5
2. Marco Teórico: Teorías explicativas de la internacionalización	7
3. Proceso de internacionalización	10
3.1. Definición y evolución del proceso de internacionalización:	10
3.2. ¿Qué lleva a las empresas a internacionalizarse?.....	13
3.3. ¿Cuáles son los pasos a seguir en un proceso de internacionalización?	15
3.3.1. Análisis de la situación de la organización:	15
a. DAFO	15
3.3.2. ¿A qué mercado me dirijo?	17
a. Modelo CAGE.....	18
3.3.3. Estrategias de entrada	19
4. Estudio caso Starbucks	21
4.1. Starbucks	21
4.2. Análisis del sector del café en China	23
4.2.1. Características del mercado chino en 1999.....	24
4.3. Estrategia de internacionalización de Starbucks	27
5. Conclusiones	30
6. Bibliografía	34

Índice de gráficos:

Gráfico I: Evolución de la Producción de café en China entre 1996-2002.;Error!
Marcador no definido.

Gráfico II: Evolución de las Importaciones de café en China entre 1996-2002.....25

Gráfico III: Evolución de las Exportaciones de café en China entre 1996-2002;Error!
Marcador no definido.

1. Introducción

1.1. Propósito y contextualización del tema

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar de forma detallada el fenómeno de la internacionalización. Se estudiarán los motivos que llevan a las empresas a desarrollar su actividad más allá de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural. Igualmente, se examinarán los retos a los que las empresas se tendrán que enfrentar al decidir internacionalizarse.

“La Internacionalización de una empresa es una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa” (Villarreal, 2005).

Sin duda, el concepto de la internacionalización es una idea antigua, pues ya se hablaba de ello en la época de la postguerra. Se concebía como el considerable éxito y perseverancia en la recreación de un espacio de libre comercio y de continua transmisión de capitales, tecnología y organización empresarial (Pinto, 1980).

Sin duda, la internacionalización ha demostrado ser una estrategia empresarial interesante y efectiva para paliar las carencias comerciales que las compañías poseen actualmente en su mercado doméstico. Muchas empresas inician el proceso de expansión internacional por convicción, otras por necesidad, incluso por simple supervivencia. Cualquiera que sea la razón, supone una oportunidad y un desafío. Por ello, las empresas deben trazar previamente un plan de actuación que les permita definir cuáles son los *drivers* que han motivado dicha internacionalización, qué ventajas pretende explotar, qué recursos o capacidades son necesarios para ser competitivos en el mercado de destino, qué tipo de estrategia de internacionalización es más conveniente etc. A lo largo de este trabajo, se examinarán todos estos puntos en profundidad.

Por otro lado, el presente estudio se centrará en un caso real de internacionalización, concretamente se analizará la llegada de Starbucks a China. La compañía norteamericana decidió apostar por el mercado oriental como impulso para su crecimiento. El gigante asiático siempre ha mantenido una enorme tradición por el té, por lo que la llegada de Starbucks al mercado chino supuso una enorme revolución. Actualmente, China se ha

convertido en un mercado clave para el negocio de Starbucks, quien ha orientado todos sus esfuerzos en crear una cultura del café en este territorio. El análisis de este caso nos permitirá ilustrar como implementa una empresa una estrategia de crecimiento internacional, y con trabajo consigue alcanzar el éxito gracias a diversos factores que se examinarán a continuación.

1.2. **Justificación**

El mundo ha experimentado profundos cambios en los últimos años, la globalización ha alterado el escenario internacional provocando la aparición de enormes corrientes financieras transnacionales, una progresiva integración de los mercados y un incremento de la competencia internacional. Este proceso de globalización trae consigo ventajas e inconvenientes, pero resulta ineludible. Siguiendo esta misma idea, el expresidente americano, Barack Obama, expuso en su discurso en la Universidad de Massachusetts su visión acerca de la globalización: “My second piece of advice is to stay global. As the world continues to change and we become more connected to each other, globalization will bring both benefits and disruptions to our lives. But either way, it’s here, and it’s not going away”.

La tecnología ha protagonizado un papel clave en el proceso evolutivo de la globalización. Esta revolución tecnológica junto con la deslocalización de la producción, han provocado cambios importantes en las estructuras organizativas de las empresas. “The whole pace of business is moving faster. Globalization is forcing companies to do things in different ways” como dijo Bill Gates (2016). Los avances informáticos, las nuevas técnicas de producción, la innovación, el *marketing*, la automatización de los sistemas entre otros, han creado un escenario nuevo sin precedentes en las empresas.

“La forma actual de las globalizaciones económicas y tecnológicas es cualitativa y cuantitativamente diferente a las globalizaciones previas. La globalización de hoy sigue parcialmente el anterior modelo de expansión del acceso a los recursos y mercados, pero la impulsan medios tecnológicos muy superiores” (Henderson, 2007).

En este sentido, las empresas participan en la realidad de la globalización a través del proceso de internacionalización. Podemos definir internacionalización como: “el proceso por el cual una empresa proyecta sus actividades de forma parcial o total hacia un entorno

internacional, y genera flujos de diversos tipos; comerciales, financieros y de conocimientos entre distintos países (Araya, 2009).

La internacionalización se trata de una estrategia corporativa pues afecta al campo de actividad de la organización ya que parte del binomio producto-mercado se está transformando. También se puede considerar una extensión de la estrategia competitiva pues hace referencia a la posición que adopta una empresa al competir en un mismo negocio en una industria más global.

En este sentido, podemos decir que la internacionalización debe de ser un pilar básico en toda estrategia empresarial y una necesidad ante un mercado global. Igualmente, se puede afirmar que debido a la situación económica de los últimos años, las empresas que se internacionalizan consiguen crecer, aumentar su productividad y rendimiento global, conseguir acceso a la financiación y diversificar sus riesgos en mayor medida que aquellas que no lo hacen (Marín, 2014).

Por último, considero que se trata de un tema muy interesante y que todos los puntos abordados a lo largo de este trabajo van a ser de gran utilidad para mi futura carrera profesional dentro del mundo empresarial. Tener una perspectiva internacional es imprescindible para ser capaz de generar valor dentro de una compañía y buscar siempre su progreso.

1.3. Objetivos

El objetivo fundamental de este trabajo no es proporcionar una simple descripción del fenómeno de la internacionalización empresarial tal y como definíamos en el primer apartado, sino que pretende ir más allá y aportar un valor añadido. Para ello, a lo largo de este estudio se facilitarán las principales pautas y recomendaciones para que las empresas logren un proceso eficiente que les permita crecer y diferenciarse. Además, a través del caso de Starbucks podremos observar cómo se lleva a cabo el proceso de expansión internacional en la práctica y extraer conclusiones que serán de gran utilidad.

Con el fin de alcanzar este objetivo, el presente trabajo de investigación se concreta en los siguientes objetivos:

- **Observar** la tendencia de la internacionalización teniendo en cuenta el factor de la globalización.
- **Identificar** las causas que impulsan a las empresas a realizar una estrategia de crecimiento a largo plazo.
- **Determinar** los métodos existentes para llevar a cabo la internacionalización de una compañía.
- **Conocer** el caso de internacionalización de Starbucks: causas que impulsaron su internacionalización, la estrategia y métodos implementados.
- **Examinar** qué herramientas empleó Starbucks para tomar decisiones estratégicas.
- **Estudiar** si factores económicos, políticos y sociales obstaculizaron la internacionalización de Starbucks en China.
- **Investigar** acerca de los resultados derivados de la expansión internacional de Starbucks al mercado oriental.
- **Extraer** posibles conclusiones para futuras investigaciones.

Por lo mencionado anteriormente, este trabajo de investigación académica busca servir de base y apoyo a las empresas que deseen emprender un proceso de internacionalización.

1.4. Metodología

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en el apartado anterior, en este trabajo se va a llevar a cabo una investigación exploratoria. Por tanto, se realizará una revisión de literatura.

Las palabras claves empleadas en nuestro estudio son: “globalización”, “internacionalización”, “sector empresarial”, “estrategia corporativa”, “crecimiento”, “competitividad”, “oportunidades”, “retos”, “adaptación”...

Se ha acudido a bases de datos como EBSCO, Web of Science y Google Scholar que han permitido a la autora obtener información útil y de carácter relevante para el estudio. En este sentido, las referencias se han extraído fundamentalmente de fuentes secundarias como artículos de investigación, informes, tesis, que explican de forma científica y detallada el tema que se aborda en este trabajo.

Para el estudio del caso de Starbucks, se han acudido a páginas oficiales como la

Organización Internacional del Café (ICO), el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) y la base de datos de normativa del comercio exterior (SIICEX). A través de estas páginas oficiales se han recopilado los datos necesarios para realizar un estudio del sector del café en China.

En cuanto a la validez de la revisión de literatura, consideramos que es completa ya que combina técnicas que permiten comprender la cuestión en profundidad. Además, la revisión bibliográfica permite afirmar la importancia que tiene desarrollar un análisis exhaustivo antes de efectuar la implantación de una empresa en un nuevo mercado.

1.5. Estructura del trabajo

Este trabajo de investigación se estructura en cuatro partes, precedidas de un resumen o abstract, tanto en español como en inglés, que recoge una breve referencia al objetivo, al método y a las conclusiones obtenidas.

El primer apartado se corresponde con el marco teórico, en este punto se analizan las teorías explicativas del fenómeno de la internacionalización.

El siguiente apartado engloba todo el análisis. En él se comienza estudiando la definición y evolución del concepto de internacionalización, así como las razones que motivan a las empresas a embarcarse en este proceso de expansión global. Igualmente, se analiza el plan de actuación que las empresas deben de trazar para conseguir implantarse en un mercado de la forma más eficiente. La última parte del análisis incluye los problemas y beneficios generados por la internacionalización. Todos estos aspectos son estudiados tomando como base la revisión bibliográfica realizada.

El siguiente punto se corresponde con el caso de Starbucks. A través de este ejemplo podremos ilustrar todos los puntos previamente mencionados y estudiaremos el caso concreto de internacionalización de esta empresa. Primero, se dará una visión general de la multinacional americana. Después, se analizarán en profundidad las características del sector del café en China con el fin de entender las razones por las que decidió acceder al mercado oriental, observar la viabilidad del proyecto, los riesgos, las oportunidades, las estrategias de entrada y las estrategias que ha llevado a cabo a lo largo del proceso.

Finalmente, el desarrollo de todos los puntos anteriores permitirá extraer

interpretaciones y conclusiones que podrán ser aplicables a todas aquellas empresas que quieran iniciar un proceso de internacionalización. Todas estas valoraciones se agruparán en un último apartado.

2. Marco Teórico: Teorías explicativas de la internacionalización

A lo largo de la historia se han desarrollado varias teorías explicativas con el fin de abordar la internacionalización de las empresas. Precisamente, a partir de los años 70 la internacionalización se establece como una nueva línea de investigación muy interesante para los economistas del momento, que intentaron contribuir al conocimiento de la empresa transnacional. Muchas de estas teorías responden a preguntas sobre por qué las empresas deben de implantarse en el exterior, cómo deben de llevar a cabo ese proceso de expansión, dónde deben de localizar sus actividades y cuándo es el momento oportuno para introducirse en el mercado seleccionado. Es necesario entender el origen, la demostración y la evolución de estas teorías con el objetivo de tener una visión conceptual y así poder entender mejor el estudio que se realizará a continuación.

Desde una perspectiva macroeconómica, las teorías del comercio internacional explican los flujos de comercio existentes entre varios países. Por otra parte, desde una visión microeconómica y empresarial, se analizan las estrategias, actividades y comportamientos propios de diferentes empresas multinacionales (Hurtado, 2002).

Las teorías liberales relativas al comercio internacional surgieron entre los siglos XVIII y XIX en Gran Bretaña con la Revolución Industrial. Estas teorías criticaron el pensamiento nacionalista económico, argumentando que el proteccionismo y las restricciones a la actividad económica provocan únicamente el empobrecimiento progresivo de las naciones. Dentro de la perspectiva liberal, destacamos la Teoría Clásica de David Ricardo y Adam Smith. Estos autores afirmaron que el comercio entre países era posible gracias a la diferencia de precios entre los mismos bienes y servicios procedentes de países distintos. Adam Smith, abogó por la liberalización del comercio y la creación de mercados nacionales e internacionales más amplios como método para generar riqueza. Consideraba que los países debían de centrar sus esfuerzos en producir aquellos productos cuya producción le supusiera una ventaja competitiva. Por otro lado, David Ricardo alegó que no es necesario tener una ventaja absoluta, e introduce el revolucionario concepto de “ventaja comparativa”. A través de este término, David Ricardo demostró que todas las naciones pueden beneficiarse del comercio aunque no sean tan competitivas como otros estados, es decir, que un país a pesar de experimentar una desventaja absoluta en la producción de determinados bienes, si en comparación con

otros países posee una ventaja, dicho país podrá perfectamente desempeñar la producción.

Partiendo del concepto de ventaja comparativa de David Ricardo, dos autores, Bertil Ohlin y Eli Heckscher formularon la *Teoría de Proporción de los Factores*. En su explicación sobre el funcionamiento de los flujos del comercio internacional, estos autores afirmaron que la ventaja relativa de un país depende de la dotación de recursos productivos que tenga ese país en cuestión. Es decir, cada estado se centrará en producir y exportar los bienes y servicios que posea en mayor abundancia.

Es importante mencionar, que las teorías del comercio internacional no son del todo fiables, ya que se basan en diversas hipótesis. Por ejemplo, asumen que los factores de producción son inmóviles entre países, que la información es perfecta, y que sólo se pueden transferir productos al exterior mediante la exportación o importación (Hurtado, 2002).

Otros autores decidieron formular sus ideas en el afán de superar dichas limitaciones. Destaca la *Teoría de la Organización Industrial* de Hymer. Su modelo trata de explicar las razones por las cuales una empresa puede llevar a cabo una expansión internacional y las condiciones bajo las cuales se podrían determinar las decisiones de localización óptima (Ariel, Cardozo y Chavarro, 2007). Hymer defiende que la estructura del mercado es imperfecta y que existen limitaciones en los factores de producción. En consecuencia, las empresas no pueden encontrar todos los recursos y capacidades en el país de origen. Por esta razón, el autor explica que la solución es buscar mercados extranjeros que permitan cubrir la carencia de recursos y aporten nuevas oportunidades (Hymer, 1976).

Por otro lado, la *Teoría del Ciclo del Producto* de Vernon. Este modelo se basa en estudiar la relación entre las distintas etapas de la vida de un producto y la internacionalización. El autor distingue cuatro fases: lanzamiento, expansión, madurez y declive, y explica que la diferenciación frente a la posible competencia debe buscarse de manera distinta dependiendo de la fase en la que se encuentre el producto en cada momento. Cuando el producto se encuentra en fase de lanzamiento, la innovación es un factor determinante. Sin embargo, cuando está en fase de expansión, la competencia se establece sobre la base de costes (Solana, 2017).

Vemos por tanto que Vernon en su propuesta introduce conceptos nuevos como la innovación. También, hace mención a las consecuencias de las economías de escala y a

los riesgos de internacionalizarse dependiendo de la etapa en la que se encuentre el producto. Se trata por tanto, de una teoría más realista que la que defendía anteriormente David Ricardo.

El punto de inflexión dentro de las teorías explicativas de la internacionalización se produce con la publicación de la *Teoría de la Internacionalización* en 1976, realizada por Buckley y Casson. Su teoría afirma que las empresas multinacionales surgen como nuevos sujetos para gestionar actividades fuera de las fronteras nacionales con el propósito de crear un valor sostenible. Igualmente, Buckley y Casson sostienen que, para que la empresa multinacional se implique en inversiones directas en el extranjero tienen que darse dos condiciones: la primera, la existencia de actividades en el exterior que generen ventajas; la segunda, organizar estas actividades dentro de la propia empresa de tal forma que sea más eficiente y beneficiosa, que venderlas o cederlas a compañías locales (Ariel, Cardozo et al, 2007).

Hasta el momento la mayor parte de los autores se habían centrado en explicar la influencia de uno o varios elementos dentro del proceso de internacionalización. No obstante, John H. Dunning fue el primero en aportar una visión más concreta, consiguiendo integrar muchas de las teorías planteadas anteriormente.

A finales de los años ochenta, Dunning planteó su *Paradigma Eclético*. Su propuesta consiste en aunar en un solo modelo las ventajas competitivas de la empresa y las condiciones macroeconómicas de los distintos países. Esta argumentación se resume como el modelo OLI: Ownership, propiedad de ciertos activos que pueden garantizar a las empresas una ventaja competitiva propia (técnicas de producción, rendimientos de escala, la marca); Localization, en lugares donde se pueden maximizar sus ventajas diferenciales; Internationalization, mediante la expansión al exterior (Solana, 2017). Esta teoría ha servido como referente para el desarrollo de otros modelos posteriores en relación a esta misma temática.

Vemos por tanto, que no existe una teoría mundial absoluta que permita explicar los factores que promueven la internacionalización empresarial. Con el paso del tiempo, se han ido desarrollando varias hipótesis, pero no se ha conseguido crear un marco teórico común.

Como consecuencia de la globalización económica, muchas de las teorías que han ido

surgiendo han quedado obsoletas. El panorama internacional ha sufrido una enorme transformación y las empresas han ido adaptando su estrategia de internacionalización a medida que cambiaba el entorno. Actualmente, las empresas prestan mayor atención a las nuevas tecnologías, la innovación, los canales digitales, la comunicación en tiempo real etc.

3. Proceso de internacionalización

3.1. Definición y evolución del proceso de internacionalización:

El marco económico actual se caracteriza por un gran dinamismo, que implica mayor complejidad en el desarrollo de cualquier labor empresarial. Para adaptarse a este nuevo entorno, las empresas necesitan una visión cosmopolita del funcionamiento empresarial y una adaptación de sus estrategias.

Es evidente que en las últimas décadas, dicho entorno ha sufrido numerosos cambios debido al capitalismo y al fenómeno de la globalización. Entre estos cambios, podemos destacar la automatización de los procesos productivos, el auge del sector tecnológico, el aumento del volumen del comercio exterior, la creciente demanda de mano de obra más cualificada, la integración universal del sistema financiero, incluso la aparición de un sentimiento o percepción de globalidad. Por tanto, este proceso de globalización dentro de la actividad económica ha supuesto una reconfiguración de las características principales del panorama empresarial a nivel internacional.

Cuando hablamos de globalización económica nos referimos al creciente proceso de interdependencia de todos los países del mundo, motivado principalmente por el incremento de las transacciones internacionales de bienes y servicios, así como del aumento de los flujos de capitales entre los distintos estados. No obstante, es importante resaltar el hecho de que este proceso no sólo afecta al ámbito económico sino que también influye en otras dimensiones tal y como expresa el Fondo Monetario Internacional (FMI) en su definición de globalización: “es el crecimiento de la integración de las economías de todo el mundo mediante el comercio y flujos financieros, el desplazamiento de la mano de obra y la transferencia de conocimientos tecnológicos a través de las fronteras

internacionales y sus efectos culturales, políticos y medioambientales”.

Por tanto, vemos como la influencia de la globalización se acentúa notablemente en otras áreas. Sin embargo, de cara a la realización de este trabajo se centrará la atención precisamente en la globalización económica, pues la economía, es el ámbito responsable de la mayor parte de los cambios en el escenario mundial.

La globalización económica, por tanto, no se trata de un fenómeno exclusivo del siglo XXI, sino que ya desde finales del siglo XIX hasta el inicio de la Primera Guerra Mundial existió un periodo de gran internacionalización económica. Sin embargo, la actual globalización presenta importantes diferencias con respecto a las de etapas anteriores. La principal diferencia radica en los factores que han desencadenado la actual globalización económica. En primer lugar, factores político-institucionales, vinculados a los procesos de desregulación de los mercados financieros nacionales y liberación comercial. Según Eric Helleiner, profesor de ciencias políticas de la Universidad de Waterloo, los gobiernos han desempeñado un papel esencial en el proceso ya que se han visto empujados por las empresas hacia una “desregulación competitiva”. Por otro lado, los factores económicos que hacen referencia a la revolución de la información, la comunicación en red, el progreso tecnológico y la innovación. También, factores geopolíticos, como el fin de la Guerra Fría y la caída del comunismo. Además de fenómenos demográficos, como el envejecimiento progresivo de la población y cambios en las estructuras familiares.

Es cierto, que los resultados inmediatos de la globalización han sido desiguales. Por un lado, los estados han perdido cierto control sobre sus flujos monetarios y financieros, lo que ha provocado una mayor volatilidad de las monedas. Además, los estados con economías más frágiles, han incurrido en un endeudamiento demasiado elevado, lo que les impide desarrollarse y salir de la pobreza. En este sentido, los países más fuertes tienen una posición más ventajosa a la hora de negociar en el gran mercado mundial.

Igualmente, si el fenómeno de la globalización aún suscita dudas es porque sigue sin dar respuesta a algunos de los grandes problemas que afectan a la humanidad en la actualidad como son: el calentamiento global, las guerras, la contaminación, pobreza extrema etc. Sin embargo, a pesar de los efectos parcialmente negativos de este fenómeno en cuestión, los académicos en términos generales coinciden en que la globalización tiene enormes beneficios, especialmente en el sector empresarial.

La globalización ha favorecido la intensificación de las relaciones entre empresas, es decir, ha promovido la cooperación interempresarial, así como la posibilidad de acceder a nuevos horizontes para las compañías. Por tanto, la internacionalización es un elemento clave para el funcionamiento de las empresas, que deben de adaptar sus estrategias a las perspectivas de futuro con el fin de no quedarse obsoletas. Siguiendo esta idea, una empresa que desee crecer, deberá de hacerlo teniendo en cuenta los rasgos coyunturales del marco actual y avanzar más allá de las fronteras nacionales.

Pero, ¿en qué consiste exactamente la internacionalización empresarial? Es un proceso dinámico y gradual a largo plazo, a través del cual una empresa implementa una estrategia corporativa de deslocalización, consiguiendo alcanzar las condiciones imprescindibles para competir en el mercado internacional y desarrollar su actividad más allá de su entorno geográfico habitual. Tras esta breve descripción de lo que entendemos por internacionalización empresarial, es necesario prestar especial atención a los siguientes elementos que nos ayudarán a comprender el concepto en su totalidad y estarán presentes a lo largo de este trabajo. Entre estos elementos destacamos: dinamismo, estrategia corporativa orientada al crecimiento, evolución a largo plazo, cambio en la estructura organizativa, cambio geográfico internacional, proceso de aprendizaje, compromiso y nuevos recursos y capacidades.

3.2. ¿Qué lleva a las empresas a internacionalizarse?

Existen numerosas razones que pueden conducir a una empresa a internacionalizarse. Incluso, en ocasiones más que de tratarse de una opción, para algunas empresas es una necesidad. A continuación, expondremos algunas de esas razones que justifican los procesos de internacionalización.

La imposibilidad de algunas empresas de aumentar su tamaño debido a la dura competencia a nivel interno hace que dichas compañías cambien su foco de interés hacia el exterior. Gracias a abrir sus fronteras, las empresas pueden acceder a mercados de mayor volumen, competir con otras firmas y por tanto, aumentar sus probabilidades de crecimiento. Al ser mayor el mercado, las compañías logran ser más eficientes, incurren en menos costes y abaratan su producción porque son capaces de dividir los costes entre más unidades de producto, esto es lo que conocemos como economías de escala. En este

sentido, las empresas al encontrarse en un entorno más competitivo buscan ser lo más eficientes posible y obtener una buena posición en el mercado. A su vez, el hecho de operar en varios mercados ayuda a la diversificación del riesgo. Por otro lado, la internacionalización puede suponer una mejora de imagen de la empresa en cuestión, así como un incremento de su prestigio tanto en el mercado nacional como global. Igualmente, no hay que olvidar que la internacionalización no se basa únicamente en el funcionamiento de las empresas a nivel internacional, sino que también los propios beneficios que derivan de la internacionalización pueden tener unos efectos positivos en la actividad nacional de las compañías. Esto ocurre como consecuencia de la experiencia y conocimientos adquiridos durante esa etapa, que suponen mejoras exponenciales en el funcionamiento empresarial a nivel doméstico. Vemos entonces, que la internacionalización es una vía eficaz para generar oportunidades de negocio.

Para que la internacionalización añada un valor sostenido, no puede limitarse a una decisión metódica, sino que debe de estar acompañada de una reflexión estratégica como ya mencionábamos en párrafos anteriores. Los retos a los que se enfrentan las empresas cuando deciden internacionalizarse no son pocos, por ello, es indispensable un primer paso de reflexión. Es importante identificar cuáles son los *drivers* que han motivado esa expansión, conocer con detalle el cambio de orientación a largo plazo que se quiere dar a la empresa, así como manejar la incertidumbre futura.

Una de las grandes dificultades a las que se enfrentan las empresas es determinar si su posición, de acuerdo con sus capacidades y recursos actuales, les permitirá ser competitivos en el mercado de destino. Además, las empresas también se encontrarán presiones relacionadas con la eficiencia. Cuando nos referimos a la eficiencia estamos atendiendo a distintos tipos de la misma: (1) eficiencia de mercado que tiene que ver con el reconocimiento de las distintas necesidades, la importancia de los clientes y el marketing; (2) eficiencia gubernamental depende de la existencia de políticas comerciales beneficiosas, códigos comunes en diferentes países en ámbitos como el marketing o el grado de intervención gubernamental en el sector; (3) eficiencia de coste es la presión a la que se enfrentan las empresas con alcance reducido, al querer posicionarse como economía de escala; y finalmente la (4) eficiencia competitiva que está relacionada con el posicionamiento que alcance la empresa ante un mercado comercial de gran volumen, la presencia de otros competidores en el ámbito global y la creciente interdependencia

entre las naciones.

Ante las posibles dificultades, son muchas las empresas que deciden no implantarse en un mercado exterior. Entre las posibles causas que provocan la no internacionalización de algunas empresas destacamos:

En primer lugar, por los costes iniciales que implica el asentamiento en el mercado de destino seleccionado. La implantación supone unos costes muy altos, mucho mayores que los costes en los que se incurriría si se optase por la exportación. Igualmente, el riesgo con la exportación es mucho menor. Este motivo resulta ser una de las razones principales por las que algunas empresas deciden no establecerse directamente en el exterior.

Por otro lado, las empresas que han comenzado a funcionar recientemente y no cuentan con el capital necesario para salir al exterior. Estas empresas deberán concentrarse en desarrollar sus actividades a nivel local, fortalecer sus capacidades, conseguir diferenciarse y obtener una ventaja competitiva en el país de origen antes de centrar su atención en mercados exteriores.

Otro motivo pueden ser las características que presente el producto que se comercializa. Si la producción no se puede llevar a cabo en otros mercados las empresas deberán de optar por la exportación. Un posible ejemplo es el aceite de olive virgen, ya que el lugar donde se cultiva y produce es determinante para obtener el producto final.

¿Entonces por qué las empresas deciden arriesgar a pesar de los retos que supone la internacionalización? Como ya he mencionado en párrafos anteriores existen mucho motivos que pueden llevar a una empresa a tomar la decisión de internacionalizarse, como pueden ser: crecer, aumentar su facturación, satisfacer la demanda de otros países, tener una presencia global, acceder a nuevos recursos que sólo están presentes en el exterior o evitar pasar a ser una filial de una multinacional o incluso, desaparecer. No obstante, de todas las posibles razones hay una muy interesante formulada por Balbino Prieto, presidente de una reconocida consultora y presidente de honor del Club de Exportadores e Inversores Españoles que afirma que “si no sales a por tu cuota de mercado, otro se hará con ella”.

3.3. ¿Cuáles son los pasos a seguir en un proceso de internacionalización?

La decisión de internacionalización de una empresa es fruto de una profunda reflexión. Dado que se trata de un proceso complejo que implica una adaptación y conlleva un periodo de asentamiento, las empresas deben tener en consideración numerosos factores para posteriormente tomar sus decisiones. Como ya hemos mencionado anteriormente, el camino hacia la expansión internacional va a implicar cambios significativos en la estructura empresarial de una firma, de ahí la importancia de analizar la situación de la empresa con el fin de poder destacar las bases sobre las que se fundamenta su nueva pretensión de internacionalizarse.

3.3.1. Análisis de la situación de la organización:

a. DAFO

En primer lugar, se debería proceder a la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la compañía, esto se podrá lograr utilizando el modelo DAFO que permite analizar las características internas de la empresa y su posición externa. A través de esta herramienta podemos identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Un elemento que resulta interesante observar en esta primera fase de diagnóstico es el mando directivo, para así establecer si los trabajadores están cualificados para emprender el proyecto. Las habilidades, conocimientos, aptitudes y comportamientos del personal determinan una buena o mala estrategia de internacionalización. Los altos mandos de las compañías, sobre todo en las pequeñas empresas, son las figuras más influyentes pues son las personas encargadas de tomar la decisión final. Si ellos no perciben las oportunidades del mercado el proceso de internacionalización no se podrá llevar a cabo. En ocasiones las pequeñas empresas o aquellas sin experiencia necesitan el apoyo de colaboradores especializados como pueden ser las consultoras, o empresas dedicadas a la logística intercontinental que les permita aumentar su capacidad de proyección hacia el exterior.

Entre las características que inciden en la actitud de los directivos podemos destacar: la edad, el nivel de educación, la experiencia profesional, la destreza por los idiomas etc. Por otro lado, las características psicológicas como la flexibilidad, la capacidad para

percibir riesgos y saber actuar ante ellos o la innovación. Sin duda, los aspectos socioculturales afectan a la forma de abordar distintas situaciones de riesgo. Por ejemplo, los directivos que sean más jóvenes tengan un nivel educativo alto y experiencia en el extranjero serán capaces de asumir riesgos y presentar una actitud más positiva frente a la internacionalización.

b. Conocimiento de las ventajas competitivas

Cuando la empresa realiza un diagnóstico de su situación interna, deberá de conocer cuáles son las ventajas competitivas que le permitirán llevar a cabo un proceso de internacionalización eficiente. El concepto de estas ventajas puede hacer referencia al propio producto o servicio que se comercialice, a los recursos naturales que se posean, o incluso a la forma de gestionarlos.

Algunos autores alegan que la presencia de ventajas competitivas es una condición necesaria para que se produzca un proceso de internacionalización, sin embargo, otros afirman que no son suficientes para desarrollar el proceso en su totalidad (Hurtado, 2002). Además de la existencia de ventajas competitivas, las empresas deberán trabajar en la estrategias de diferenciación, pues son fundamentales para adquirir ventajas competitivas. La diferenciación puede centrarse en el marketing, las tecnologías, la sostenibilidad, la innovación, los canales de distribución etc.

Según Hurtado (2002), recientes estudios confirman que el proceso de internacionalización está motivado por factores internos y externos. Es decir, por las características propias de la empresa y las condiciones existentes en el entorno que estimulan este proceso.

Es importante resaltar el hecho de que la capacidad competitiva, además de estar condicionada por la situación interna de la empresa, también estará limitado por el sector y el mercado en el que se encuentre. Una herramienta que resulta interesante para analizar si un país goza de alguna ventaja competitiva es el Diamante de Porter. Este modelo estudia los cuatro factores que hacen que un país sea más competitivo y le permitan lograr el éxito empresarial. Estos cuatro factores son: en primer lugar, las condiciones de los factores o recursos locales, que hace referencia a las infraestructuras, la tecnología y la

calidad de los recursos. Por otro lado, condiciones de la demanda, esta podrá ser sofisticada, exigente, inusual etc. En tercer lugar, la existencia de sectores complementarios o de apoyo. Y por último, las características de la estructura del mercado, la estrategia, y la competencia. Si la mayor parte de estos factores son positivos, el país poseerá una ventaja competitiva. La empresa podrá aprovechar dicha ventaja y en consecuencia, salir al exterior a explotar otros mercados geográficos.

3.3.2. ¿A qué mercado me dirijo?

En este sentido, el siguiente paso consiste en delimitar a qué mercados quiere llegar la empresa, es decir, valorar los posibles países candidatos. En esta fase de investigación la empresa deberá de evaluar las ganancias potenciales a largo plazo que obtendría en cada mercado. El objetivo es encontrar los mercados que se consideren más favorables; por mercados favorables entendemos aquellos países desarrollados o en vías de desarrollo, políticamente estables, que poseen sistemas de libre comercio, baja inflación, niveles bajos de deuda etc. También, es importante prestar atención a la futura competencia y tener en cuenta las barreras de entrada del sector; si existe competencia en el sector y las barreras de entrada no son excesivamente altas, es interesante introducirse en ese mercado porque el sector es accesible y la presencia de competencia debe de ser vista como una señal de futura aceptación del servicio o producto comercializado por la empresa en cuestión.

a. Modelo CAGE

Con el fin de elegir los países *target*, las empresas pueden hacer uso del modelo de las distancias, también conocido como Modelo CAGE. Este modelo afirma que la distancia es un factor relevante a la hora de decidir si internacionalizarse o no. Sin duda, hay una parte de la distancia que es puramente geográfica pero no podemos olvidar que existen otros factores que pueden influir de manera significativa. Por consiguiente, este modelo tiene en consideración las diferencias o distancias entre países a nivel cultural, administrativo, geográfico y económico. Finalmente, después de observar las cuatro dimensiones se hace un ranking para jerarquizar los posibles destinos. La decisión final consistirá en seleccionar aquellos países en los que la distancia sea mínima.

Una vez que una empresa identifica a qué mercado dirigirse, debe determinar el momento de entrada, es decir, las empresas tendrán que encontrar el momento óptimo de ingreso al mercado que les resulte más beneficioso. El hecho de introducirse de forma temprana en el mercado puede reportar grandes ventajas como pueden ser en primer lugar, la capacidad de adelantarse a los rivales y captar la demanda de una forma más rápida. Por otro lado, estas organizaciones conocidas con el nombre de *first movers* podrán aumentar su volumen de ventas en el país de destino, remontar la curva de experiencia frente a sus competidores y así, obtener una ventaja de costes respecto a sus posteriores rivales. Incluso, tendrán la capacidad de generar costes de cambio que vinculen a los clientes con sus productos o servicios, lo que dificultará la actividad de las futuras organizaciones que quieran formar parte de ese mercado en concreto. No obstante, también existen desventajas de ser el primero en actuar pues la empresa puede incurrir en costes pioneros como el coste de fracaso empresarial debido a su falta de experiencia en el entorno extranjero y su desconocimiento de las preferencias de los clientes por su producto o servicio. “La falta de conocimientos y recursos es el principal obstáculo para la internacionalización. Estos obstáculos se reducen a través de decisiones incrementales que permiten aprender sobre los mercados internacionales y la forma de operar en el exterior” (Pla y León, 2006).

3.3.3. Estrategias de entrada

El siguiente paso sería decidir acerca de en qué escala pretende la empresa entrar en el mercado extranjero. Una vez valorada la situación interna de la empresa e identificado el mercado objetivo, las empresas deben de ponderar si acceder a pequeña o gran escala. La incorporación a gran escala hace que la empresa asuma un compromiso estratégico importante que cambia el campo de juego competitivo e implica decisiones que tienen un impacto a largo plazo y son difíciles de revertir. Por el contrario, la entrada a pequeña escala puede ser atractiva porque permite a la empresa aumentar sus conocimientos sobre el mercado extranjero, pero al mismo tiempo limita la exposición de la empresa en ese mercado.

Pero, ¿cuál es la mejor manera de entrar en un mercado extranjero? Las empresas por último, deberán decidir de qué manera desean penetrar en el mercado extranjero seleccionado. Existen diversas formas de penetrar en un nuevo mercado: mediante la

adquisición de empresas ya existentes aprovechando sus infraestructuras, a través de la exportación por medio de subsidiarias, mediante *joint ventures* con otros negocios en países con un acceso complicado, a través de empresas filiales o franquicias...

Los pasos anteriormente descritos son probablemente los más determinantes pues de ellos depende que la decisión de internacionalización siga adelante, pero tras su formulación se suceden una serie de reflexiones que parten ya de la premisa de que la empresa puede implementar esa estrategia. Entre estos pasos se puede destacar la identificación del público objetivo, es decir, definir a quién vamos a distribuir o vender nuestro producto y qué perfil tienen nuestros consumidores. Por otro lado, la firma tendrá que tomar una decisión acerca de cuál será su estrategia de posicionamiento pues como hemos mencionado en párrafos anteriores, la empresa podrá llegar a un mercado con competencia existente o por el contrario, ser un *first mover*. Por esta razón, es fundamental elegir un valor distintivo de la oferta empresarial que les diferencia del resto y a su vez, le reporte un valor añadido. Este valor diferencial será el que permanezca en la retina del público como asociación a la empresa, marca o producto en cuestión. Prestando especial atención a las peculiaridades de cada país en el que la empresa decida penetrar, ésta deberá plantearse si es importante dotar al producto de una configuración específica distinta de la que tiene en el mercado local. Asimismo, deberá de fijar el precio del producto atendiendo a cuestiones como: el precio de la competencia, la posición y valor que los consumidores aporten a la oferta de la firma y la posibilidad de mantenerse en un nivel competitivo.

Finalmente, una vez tomadas todas las decisiones anteriores es imprescindible realizar un seguimiento exhaustivo y establecer mecanismos de control que permitan llevar a cabo, si es necesario, medidas de corrección.

Como se ha indicado previamente, la internacionalización en sí misma implica un cambio estructural en la organización, pues supone una modificación del campo de actividad de la empresa. De igual forma, la internacionalización supone la adaptación de la estructura organizativa que debe de ser flexible para ajustarse al sector en el que opera. Además, debe de ser eficiente ya no sólo en el plano doméstico, sino que también a nivel global. La empresa debe de lograr identificar las particularidades de cada uno de los países

de destino y adaptarse a ellas: preferencias en los gustos de los consumidores, canales de distribución, normas gubernamentales etc. Por último, a nivel interno, la empresa debe reinventarse a través de la innovación, ser capaz de desarrollar conocimientos, ganar experiencia y después ser capaz de transmitir ese aprendizaje al resto de unidades estratégicas de negocio. Puesto que afecta a todos los trabajadores que conforman la institución es esencial que todos ellos estén familiarizados con la cultura corporativa para así fortalecer la acción empresarial.

¿Por qué se puede contemplar el desarrollo corporativo como algo a lo que toda empresa debe aspirar? Resulta interesante destacar el hecho de que un desarrollo corporativo como puede ser la internacionalización de una empresa, pueda ser un objetivo estratégico en sí mismo. Una empresa puede internacionalizarse con el objetivo de obtener una mayor visibilidad; los medios de comunicación hacen eco de esta noticia y generan opinión. Asimismo, si una empresa acomete una expansión internacional se percibe que la empresa está funcionando correctamente, podríamos decir que se trata de un “indicador de salud”.

4. Estudio caso Starbucks

4.1. Starbucks

Starbucks abrió su primer local en Pike Place Market, Seattle en 1971. El reconocido empresario cafetero Alfred Peet revolucionó el mercado estadounidense con su particular forma de tostar el grano de café. Se centró principalmente en la venta de café molido y en grano, para el consumo en el hogar. Además, consiguió que los estadounidenses, acostumbrados a consumir el café en lata, pasaran a tomarlo en taza. Fue precisamente, esta conocida figura del sector del café quien inspiró a los tres socios fundadores de Starbucks: Zev Siegl, Jerry Baldwin y el escrito Gordon Bowker. Este último fascinado por la novela de Moby Dick, inspiró el nombre de la empresa en uno de sus personajes principales.

El proyecto inicial de estos tres amigos era vender café torrefactado al peso o en paquetes a sus clientes, para que después pudiese ser degustado. La tienda fue adquiriendo

una mayor popularidad y cada vez eran más los clientes que acudían al establecimiento en busca de un café de gran calidad. Ante el enorme flujo de clientes, los fundadores decidieron abrir dos tiendas más en Seattle, una en 1972 y otra en 1975. Años más tarde, la firma contaba con cuatro tiendas, una pequeña central de torrefacción y más de una docena de trabajadores. En 1980, el modelo económico inicial se transformó de forma radical y la empresa tomó un nuevo rumbo.

Howard Schultz se incorporó a la compañía como director de marketing y operaciones a finales de los años ochenta. En 1983, realizó un viaje a Italia donde quedó impresionado por la cultura del café en el país. Cautivado por la tradición de las cafeterías italianas, Schultz llegó a la conclusión de que era necesario transformar el modelo de sus tiendas, pasando de ser puntos de venta de café a verdaderos espacios de encuentro donde los clientes pudieran pedir y consumir cafés. Esta idea revolucionaria no fue muy bien acogida en un primer instante por los otros dos socios, pues consideraban que estaba muy alejada de la idea del proyecto inicial, pero finalmente accedieron. Esta idea se implementó en unos pocos establecimientos que rápidamente experimentaron un gran éxito. No obstante, debido a la prudencia de Bowker y a la aversión de Baldwin este nuevo modelo no se siguió extendiendo al resto de los establecimientos de la compañía. Fue en ese momento, cuando se hizo patente el verdadero conflicto de estrategias entre los directivos de la firma.

Ante esta situación, Schultz decide abandonar la empresa continuando con su propuesta, y crea su propia cadena de cafeterías, Il Giornale. La acogida fue excepcional, en cuestión de meses Il Giornale contaba con un número importante de clientes que buscaban vivir una experiencia diferente en sus cafeterías. Así, en 1987 consiguió adquirir, por aproximadamente tres millones de euros, la empresa que sus socios anteriores habían creado en un primer momento. Schultz fusiona todo bajo el mismo nombre, y es así como surge la verdadera cadena de cafés Starbucks.

Tras asumir el mando, la firma comienza a crecer de forma exponencial. Entre 1990 y 1993, la firma abre 249 locales y decide salir a bolsa. Vemos por tanto, como Starbucks desde sus inicios ha experimentado cambios en sus estrategias; precisamente han sido esas modificaciones a lo largo de su desarrollo, las que le han permitido alcanzar una buena posición a nivel nacional y posteriormente, dar el salto a mercados internacionales.

En este sentido, es imprescindible resaltar la misión de Starbucks: “ Inspirar y nutrir el espíritu humano. Solo una persona, una taza de café y un barrio al mismo tiempo” (Starbucks, 2018). Si analizamos la misión de esta compañía podemos observar que no sólo se centra en ofrecer a sus clientes un café de alta calidad, sino que va más allá, y existen ciertos principios que rigen su forma de actuar; por ejemplo, el compromiso con los clientes y conseguir que estos vivan la “experiencia Starbucks”, incentivar la pasión de los trabajadores, generar un ambiente agradable dentro de los establecimientos, colaborar con los *partners*, estar comprometidos con el medioambiente y tener presente a los accionistas.

Sin duda, Starbucks ha sido pionero en introducir un modelo tan característico como el suyo dentro de la industria del café. Además, ha conseguido acercarlo a distintos mercados, llegando a regiones de Asia, Europa, donde los consumidores tienen una cultura más compleja y sofisticada, e incluso en zonas de Latinoamérica, donde la industria del café tiene una enorme y larga tradición.

Tras aportar una breve descripción de la compañía, este trabajo se centrará en estudiar la expansión internacional que llevó a cabo Starbucks a partir de 1996. Tal y como se mencionaba en el primer apartado, se analizarán los motivos que impulsaron a esta empresa a desarrollar su actividad más allá de sus fronteras nacionales. Se prestará especial atención a la llegada de Starbucks a China pues supone un caso singular en su estrategia de crecimiento a largo plazo en el exterior.

4.2. Análisis del sector del café en China

Como se ha mencionado previamente, Starbucks llegó al mercado chino en 1999 y desde entonces no ha parado de crecer y aumentar su presencia en dicha zona. El objetivo de este apartado es comprender las razones que convirtieron al mercado chino en un destino atractivo para Starbucks durante ese periodo. Además, se analizarán las previsiones actuales que hacen que China siga suscitando un gran interés entre las empresas que desean iniciar un proceso de internacionalización, y más concretamente en la multinacional americana Starbucks.

Para ello, se hará un profundo estudio de los datos relativos a la producción, exportación e importación del café en China. En un primer instante, se centrará la atención

al periodo correspondiente a 1999 y posteriormente, se aportarán datos actuales y proyecciones futuras de la evolución de esta industria.

4.2.1. **Características del mercado chino en 1999**

La introducción del café se produjo por primera vez en China a finales del siglo XIX. En los años posteriores a su entrada, la producción de café decayó considerablemente, hasta que en 1988 el Gobierno Chino junto con el Banco Mundial y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), implementaron un proyecto de regeneración del sector (ICO, 2015).

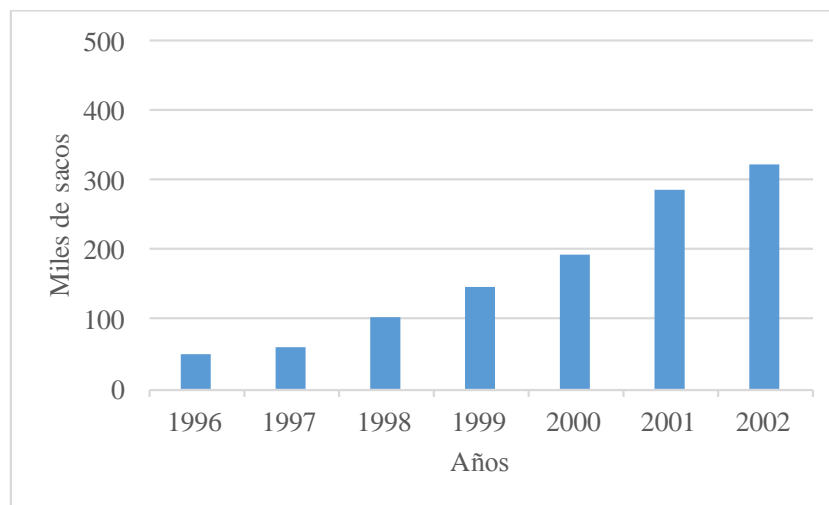
El café ha ido aumentando progresivamente su presencia en el mercado de las bebidas calientes en China. Es cierto, que el té sigue siendo la bebida por excelencia y la costumbre de consumirlo está especialmente arraigada entre los adultos y ancianos. Sin embargo, la población joven ha ido aumentando su gusto por el café lo que sin duda ha tenido una importante repercusión en el mercado mundial.

a) Producción

En cuanto a la producción, la provincia de Yunnan es la zona donde se cultiva la mayor parte del café. Esta región localizada al sudoeste del país es tradicionalmente una zona de cultivo de té. No obstante, gracias a sus características geográficas y climáticas se ha convertido en una región apropiada para el cultivo del café.

En el periodo comprendido entre 1996-2002, la producción alcanzó casi los 300 mil sacos de café, y aproximadamente se duplicó a lo largo de esos cinco años. Además, un porcentaje cada vez mayor de la producción total se consumía en los mercados internos, con lo cual se crearon nuevos mercados para los cultivadores de café (ICO, 2015). Por entonces, China ocupaba el puesto número 30 entre todos países productores de café en el mundo. Además, en ese momento las proyecciones que se auguraban eran muy positivas, lo que hacía que el mercado chino fuese realmente interesante.

Gráfico I: Evolución de la Producción de café en China entre 1996-2002.

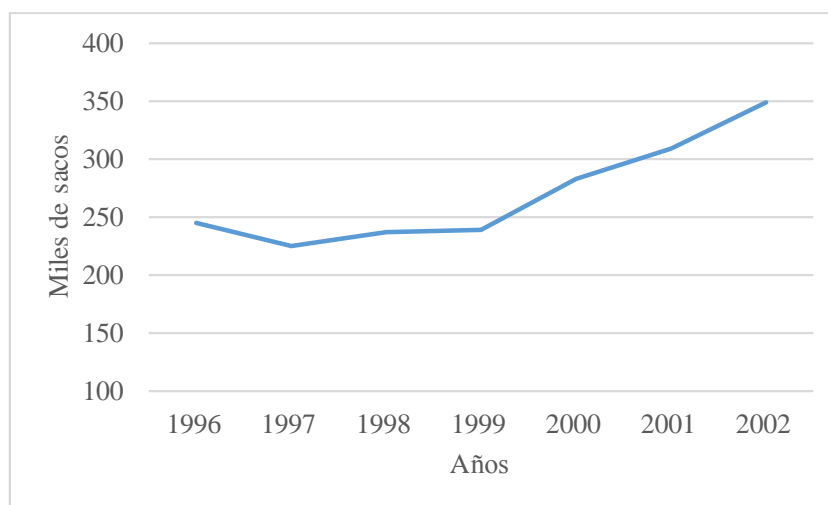


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

b) Importaciones

El total de las importaciones de café efectuadas por China entre 1996-2002 fue de 260 miles de sacos, lo que representa un aumento en comparación con los 225 sacos que importó en 1996. Tal y como vemos en el siguiente gráfico, las importaciones crecieron de forma sustancial y lo siguieron haciendo en los años posteriores. Dicho aumento se produce principalmente por un aumento de la demanda nacional, tanto de café soluble como de café molido.

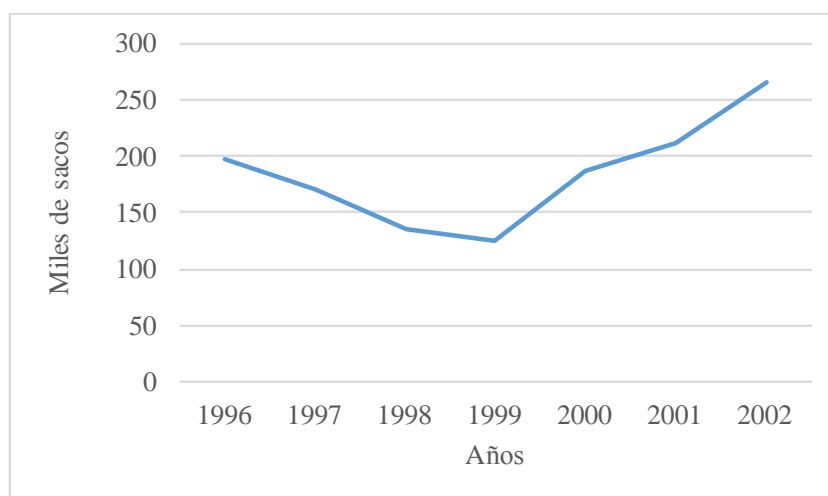
Gráfico II: Evolución de las Importaciones de café en China entre 1996-2002



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Organización Internacional del Café (OIC).

c) Exportaciones

Gráfico III: Evolución de las Exportaciones de café en China entre 1996-2002



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Organización Internacional del Café (OIC).

Según este gráfico, podemos observar como a partir de 1999 las exportaciones de café en China aumentan de forma exponencial. En términos absolutos China pasó de exportar 196.000 sacos (cada saco de 60 kg), a exportar 296.000 sacos en 2002.

El análisis de todos estos datos nos permite entender las razones que llevaron a Starbucks a abrir su primera tienda en China en 1999. En ese momento, Starbucks estaba atravesando un momento de enorme éxito. Las cifras empresariales eran muy positivas; los beneficios alcanzaron la cifra de 1.7 billones de dólares y en ese mismo año la compañía contaba con 2.135 tiendas propias (Starbucks, 1999). La espectacular situación interna de la empresa junto con la coyuntura del mercado de café, fueron factores determinantes en la decisión de Starbucks de continuar su estrategia de internacionalización y abrir en Pekín su primer establecimiento. Sin duda, Starbucks vio una oportunidad de crecimiento dentro del mercado oriental, donde no sólo las proyecciones futuras de producción, importaciones, exportaciones eran beneficiosas, sino que también la demanda del café estaba aumentando. La población china comenzó a cambiar sus preferencias respecto al café, y cada vez era mayor el número de personas que buscaban un café de gran calidad. Y es precisamente ahí, donde entró Starbucks.

4.3. Estrategia de internacionalización de Starbucks

Entonces, ¿cómo llevó a cabo Starbucks su estrategia de internacionalización en China? Tras la investigación realizada, es posible afirmar que la entrada de Starbucks a los mercados emergentes y desarrollados se basa en la realización de estudios de mercado. Con el fin de comprender más en profundidad los mercados chinos y la forma en la que funciona la República Popular de China, Starbucks llevó a cabo un diagnóstico de mercado. China posee mercados regionales muy diferentes, lo que hace que la investigación de mercado sea crucial para poder llevar a cabo una estrategia internacional eficiente.

Con el objetivo de que la entrada de Starbucks en China fuese lo más eficiente posible, la compañía llevó a cabo un proceso estratégico de implantación. Además de realizar todos los pasos previamente descritos en el punto tres de este trabajo, la estrategia de internacionalización de Starbucks se basó en los puntos que se explican a continuación.

Ante la complejidad de los mercados chinos, Starbucks se centró en buscar alianzas con empresas locales, ya posicionadas en la industria del café, por ejemplo en su llegada, se asoció con la empresa Beijing Mei Da. El mercado chino no es homogéneo, existen grandes diferencias regionales entre el norte y el sur, y el poder adquisitivo no es

comparable entre las zonas del interior, y las ciudades costeras, donde es considerablemente más elevado. A través de estas asociaciones, Starbucks fue capaz de comprender mejor los gustos y preferencias de los consumidores locales. Sin duda, trabajar con empresas ya reconocidas dentro del mercado fue una forma muy eficaz de llegar a los clientes y comenzar a crecer sin tener que pasar por una curva de aprendizaje significativa.

Por otro lado, Starbucks se esforzó por comprender el marco regulatorio chino. Por ejemplo, entendió las leyes de los derechos de propiedad intelectual y las cuestiones relativas a la concesión de licencias ya que son un factor fundamental que Starbucks tuvo en cuenta desde el inicio. Cuatro años después de abrir su primera tienda en Pekín, Starbucks ya había registrado todas sus principales marcas en China. Es importante que las empresas cuando deciden internacionalizarse tengan un profundo conocimiento acerca del marco legal del país de destino, entre otras cosas, para que su modelo de negocio y marca no sean imitados de forma ilegal.

A través de la investigación de mercado, Starbucks también pudo conocer algunos aspectos relevantes del entorno político. En primer lugar, el gigante cafetero supo identificar el apoyo del gobierno hacia los productos de lujo en determinadas ciudades de China. En ciudades como Chengdu el capitalismo es evidente y se pueden presenciar tiendas como Louis Vuitton. La clase media china ha aceptado los estándares occidentales y el café es considerado un producto exclusivo. Siguiendo esta línea, muchas marcas occidentales tienen reputación de ofrecer productos y servicios de calidad, y Starbucks es una de ellas, ofreciendo su café y “experiencia Starbucks”.

Este tipo de empresas cuentan con una ventaja competitiva sobre las empresas chinas a la hora de establecerse como marcas fuertes y de primera calidad dentro del mercado. Sin embargo, tal y como señala Shaun Rein, fundador y director general del Grupo de Investigación de Mercados de China, demasiadas marcas occidentales presionan para conseguir cuota de mercado reduciendo los precios, lo cual no es una buena estrategia porque nunca pueden "superar" a los competidores chinos locales.

No obstante, Starbucks en su estrategia de internacionalización decidió no abaratar los precios, pues ya contaba con una ventaja respecto a sus competidores en el mercado asiático al ser percibida como una marca occidental de lujo. De esta manera, el consumo

de los productos de Starbucks se considera un signo de estatus, y los clientes estaban dispuestos a pagar un precio un poco más elevado.

Pero si algo caracteriza la estrategia de internacionalización de Starbucks es su adaptación al mercado chino. Como se ha mencionado en párrafos anteriores, las empresas a la hora de deslocalizar sus actividades pueden optar por la estandarización o por la adaptación de sus productos o servicios. Después de realizar un diagnóstico de los factores internos y externos de la compañía, Starbucks consideró que la opción más factible era la adaptación para así alcanzar el éxito, pues ser una marca global no implica tener unos productos globales.

Primero, con el fin de cubrir los gustos y preferencias de la población china, Starbucks introdujo ingredientes locales que se acercaban más a los sabores tradicionales. Por ejemplo, comenzó a ofrecer bebidas con sabor a té ya que China es conocido por ser un país con una larga y arraigada cultura del té. Incluso, Starbucks ha permitido a cada uno de sus establecimientos ofrecer un portfolio de bebidas que mejor se adapte a los clientes en función de su ubicación, pues como ya se ha mencionado el mercado chino es complejo y existen grandes diferencias entre las regiones del país.

Por otro lado, Starbucks utilizó estrategias de publicidad y promoción que no pudiesen ser percibidas como amenazas para la cultura china. Asimismo, los propios establecimientos cuentan con características propias de la zona en la que se encuentran, pero siempre sin perder la esencia de la empresa.

Por tanto, podemos afirmar que la estrategia de internacionalización de Starbucks en China se basó principalmente en personalizar la parte final de la cadena de valor, es decir, la parte que se encuentra más próxima al cliente. Sin duda, Starbucks implementó una estrategia innovadora en su llegada al mercado chino en 1999.

Actualmente, China sigue siendo un mercado atractivo para el modelo de negocio de Starbucks. Según los últimos informes de la compañía China, los buenos resultados obtenidos por la empresa el año pasado se deben principalmente al éxito obtenido en el mercado asiático, por tanto, China se trata de un país clave para el crecimiento a largo plazo.

Esto ya lo anunció el CEO y Presidente de Starbucks: “Las oportunidades para Starbucks en China, que son significativas, están creciendo junto con el tamaño y la escala

de nuestro negocio, y la profundización de las conexiones entre nuestros socios, nuestros clientes y la marca Starbucks”, dijo el CEO y Presidente Kevin Johnson.

Igualmente, Johnson considera que el rápido crecimiento de la clase media en China, que llegará a duplicar la población de EEUU en el año 2021, posiciona a Starbucks en una situación muy favorable de cara a los próximos años. Por ello, la firma estadounidense ha decidido abrir 500 tiendas más a lo largo de este año.

La estrategia implementada por Starbucks sirve como ejemplo para comprender como una empresa, independientemente de su tamaño o experiencia, estudia los distintos factores que van a influir en su entrada a un nuevo mercado donde quiere desarrollar su actividad. Sin duda, se trata de un proceso complejo por ello, es importante realizar una investigación de mercado y seguir un proceso estratégico. Además, se trata de un caso muy interesante pues nos permite entender que cada mercado ofrece unas condiciones muy diversas: factores sociales, políticos, económicos y culturales propios. En consecuencia, para conseguir una entrada eficiente y duradera en el tiempo, la estrategia de adaptación al mercado de destino es más una obligación que una opción.

5. Conclusiones

La revisión bibliográfica realizada en este trabajo nos permite extraer numerosas conclusiones. El mundo empresarial es muy amplio y diverso, cada empresa cuenta con unas características y circunstancias propias que pueden llevarla o no a la internacionalización. Por este motivo, lo más importante es que las razones que motivan a las empresas a realizar una estrategia de internacionalización sean coherentes y racionales.

Este trabajo refleja que la internacionalización es un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo. Las primeras teorías del comercio hacían referencia a la idea de ventajas absolutas y ventajas comparativas. Estas ideas fueron complementándose a través de nuevas propuestas realizadas desde diferentes perspectivas. A pesar de ello, actualmente sigue sin existir una teoría universal que permita explicar los factores que promueven la internacionalización empresarial, pues no se ha conseguido crear un marco teórico común.

Como consecuencia de la globalización económica, el panorama internacional ha sufrido una enorme transformación. Este fenómeno ha permitido intensificar las relaciones entre las empresas y ha favorecido la posibilidad de que estas, accedan a nuevos horizontes. Las empresas han ido adaptando su estrategia de deslocalización a medida que cambiaba el entorno. Las compañías hoy en día prestan mayor atención a los avances tecnológicos, la innovación, los nuevos canales comerciales, la comunicación y la experiencia con el fin de conseguir que la entrada a un nuevo mercado sea lo más eficiente posible. Por tanto, la internacionalización es un elemento clave para el funcionamiento de las empresas en la actualidad.

En cuanto a los motivos que llevan a las empresas a internacionalizarse, este trabajo concluye que las principales razones son; las búsqueda de crecimiento, el acceso a nuevas oportunidades, el aumento de la competitividad de la empresa, el deseo de acceder a nuevos mercados potenciales, obtener un mayor reconocimiento global y extender sus ventajas competitivas más allá de su entorno geográfico habitual.

Por el contrario, algunas empresas deciden no embarcarse en un proceso de internacionalización. Los motivos por los cuales estas empresas no consideran oportuno implantarse en el exterior son muy diversos. Las empresas que se encuentran en una

primera fase de desarrollo no cuentan con el volumen o capital necesario. Además, estas compañías deberán primero centrar sus esfuerzos en diferenciarse, fortalecer su posicionamiento y maximizar sus ventajas competitivas a nivel local antes de salir al exterior. Por otro lado, las empresas que se dedican a la fabricación de productos que dependen en gran medida de las características de un país tampoco podrán salir al exterior. Otras empresas no podrán hacer frente a los costes iniciales de implantación, por lo que la exportación es la solución más factible ya que implica un menor riesgo y los costes son más bajos.

Con el fin de conseguir que la entrada al mercado de destino sea eficiente, es imprescindible que las empresas lleven a cabo un proceso estratégico antes, durante y después de la implantación. Sólo de esta manera las empresas conseguirán diferenciarse, crecer y adquirir una posición competitiva a largo plazo.

Como se ha demostrado en este trabajo, este proceso implica un análisis exhaustivo previo tanto de los factores internos como de los factores externos de la compañía. Es decir, se deben de analizar las características propias de la compañía y su situación empresarial, así como el nuevo mercado al que se dirige. Se deben también tener en cuenta los riesgos y la viabilidad del proceso de internacionalización.

Después de estudiar minuciosamente las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa. El siguiente paso es determinar el lugar de implantación, es importante que las empresas presten atención a los factores de localización antes de tomar la decisión final. Se tendrá en cuenta el marco político, el entorno empresarial, las características del mercado, los costes de producción, la eficiencia y las políticas públicas locales. Entre los países candidatos la empresa elegirá aquel que considere un lugar de destino más favorable, es decir, aquel que ofrezca una estabilidad económica mayor, un marco político seguro, que le permita crecer económicamente, le genere nuevas oportunidades y le proporcione mayor eficiencia. De esta forma, la empresa elegirá el país que le resulte más atractivo en términos económicos.

Una vez decidido el país de destino, el siguiente paso en el proceso de internacionalización es decidir acerca del momento oportuno para entrar en el mercado, se analiza la viabilidad del proyecto de expansión. En función de este análisis la empresa considerará si está en condiciones para realizar el proyecto o deberá de posponerlo. Las

empresas pueden hacer este estudio evaluando los recursos, el sistema organizativo interno, la experiencia, la tecnología, la rentabilidad y la liquidez que posee. Sin duda, los aspectos más relevantes al principio para las compañías son la rentabilidad y los recursos. El proceso de internacionalización supone una enorme inversión inicial, por lo que aquellas empresas que no cuenten con suficientes márgenes no podrán embarcarse en este proyecto. De igual forma, las empresas que no cuenten con los recursos necesarios para hacer frente al nuevo país, acabarán fracasando.

En la actualidad, cada vez es mayor el número de competidores que operan en un mercado. Por ello, las empresas tienen que centrar sus esfuerzos en diferenciarse, ofreciendo un producto o servicio de gran calidad que sea percibido como un valor añadido para la mayoría. También, deberá de contar con las infraestructuras y tecnología requeridas pues los mercados avanzan muy rápido y las empresas deben de tener la capacidad de adaptarse a ellos si quieren seguir manteniendo una posición fuerte y competitiva dentro del mercado.

Tal y como se ha descrito en este trabajo, una vez que la empresa selecciona el mercado de destino y cuenta con los recursos e infraestructuras necesarios, tomará la decisión de cómo llevar a cabo todo el proceso. Antes de elegir el modo de entrada y las estrategias que se van a implementar es fundamental que la empresa conozca en profundidad las ventajas competitivas que posee, para que estas puedan ser maximizadas en el exterior. La decisión del modo de entrada debe ser deliberada teniendo en cuenta las ventajas o desventajas que ofrecen cada uno de los modos posibles; exportación, inversión directa, filiales, *joint ventures*, licencias, franquicias... Para elegir entre un modelo u otro de entrada, la empresa deberá tomar la decisión atendiendo a los siguientes elementos: el grado de control que se quiera tener, el compromiso que se quiera asumir, los riesgos que se estén dispuestos a soportar y la flexibilidad.

Por último, una vez tomadas todas las decisiones anteriores es imprescindible realizar un seguimiento exhaustivo y establecer mecanismos de control que permitan identificar los problemas para posteriormente poder corregirlos.

El caso de Starbucks, sirve como ejemplo para entender las distintas fases por las que atraviesa una empresa en un proceso de internacionalización. Se ha comprendido la visión, misión y valores de la compañía gracias a la visión general que se ha ofrecido de la

compañía. Igualmente, el análisis del sector del café ha permitido conocer la coyuntura económica en China en 1999.

También, podemos afirmar que una de las herramientas fundamentales de la estrategia de implantación de Starbucks ha sido la investigación de mercado. A través de este diagnóstico de mercado, Starbucks pudo obtener datos e información relevante acerca de factores socio-culturales, las regulaciones públicas del sector, los competidores locales, el poder de compra de los consumidores, la tendencia del mercado etc.

No obstante, la razón que explica verdaderamente el éxito de Starbucks en el mercado oriental es su capacidad de adaptación. Starbucks logró adaptarse a las diferentes preferencias y gustos de los consumidores, así como a las condiciones del mercado chino que sin duda son complejas. Todo ello, lo consiguió manteniendo su esencia intacta. Sin duda, Starbucks ha sido pionero en su estrategia de internacionalización en Pekín. Podemos afirmar que la capacidad de pensar diferente, desarrollar estrategias adecuadas y adaptarse a los mercados locales son factores claves para alcanzar el éxito en un mercado, especialmente en el mercado chino.

Finalmente, este trabajo nos permite concluir que la internacionalización es un proceso que permite a las empresas crecer a nivel global. Gracias a este proceso de expansión, las empresas son capaces de acceder a nuevos mercados, incrementar sus beneficios, aumentar su eficiencia, haciendo uso de nuevas tecnologías y desarrollando nuevos conocimientos. Esto se consigue a través de un buen análisis que favorezca la consecución de un proceso de implantación eficiente.

6. Bibliografía

ABC, (2015). Las principales ventajas de la internacionalización empresarial. Accesible en: <http://www.abc.es/economia/20140208/abci-internacionalizacion-empresas-decalogo-201402071911.html> [Consultado en abril de 2019].

Arnoldo Araya, L. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3, 18-25. Accesible en: http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/653/580 [Consultado el 7 de marzo de 2019].

Cano Balcorta, R. (2017). Administración estratégica de una empresa: análisis del caso Starbucks. *Legal Partners México*. Accesible en: <https://www.crlegalpartners.com/single-post/2017/03/07/Administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-de-una-empresa-an%C3%A1lisis-del-caso-Starbucks> [Consultado en abril 2019].

Cardozo, P.P.; Chavarro, A.; Ramírez, C.A. (2007). *Teorías de internacionalización. Panorama*, 1(3).

Delgado, A. (2011). La historia de Starbucks. *Emprendedores*. Accesible en: <https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/a26988/starbucks/> [Consultado en abril de 2019].

Dunning, J. (1988). "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions". *Journal of International Business Studies*. Georgetown University: Vol. 19 (1).

Emprendedores. (2010). *Emprendedores: Lánzate al comercio exterior*. Accesible en: <https://www.emprendedores.es/gestion/a43227/como-exportar-o-importar-productos/> [Consultado en abril de 2019].

Fondo Monetario Internacional. (2000). *Globalización: ¿amenaza u oportunidad?* Accesible en: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm> [Consultado en marzo de 2019].

- Fórum Café. (2018). El café ya llega de China. *Revista Fórum del café*. Accesible en: <https://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/cafechina.pdf> [Consultado en abril de 2019].
- Gaston-Breton, T. (2014). Los sibaritas que crearon Starbucks. *El Economista*. Accesible en: <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/6029311/08/14/Los-sibaritas-que-crearon-Starbucks.html> [Consultado en abril de 2019].
- Helleiner, E. (1995). Explaining the globalization of financial markets: Bringing states back in. *Review of International Political Economy*, 2(2), 315-341.
- Henderson, William D. (2007) The Globalization of the Legal Profession, *Indiana Journal of Global Legal Studies*: Vol. 14: Iss. 1, Article 1. Accesible en: <http://www.repository.law.indiana.edu/ijgls/vol14/iss1/1> [Consultado en marzo de 2019].
- Herce, J. A., & AFI, A. F. I. (2010). Internacionalización, empleo y modernización de la economía española. *publicado por ICEX*
- Hurtado Torres, N.H. (2002). *La PYME y las estrategias de internacionalización: Factores determinantes de su actitud frente a la exportación*. Granada, Editorial Universidad de Granada.
- Hymer, S. (1976). The international operations of national firms. A study of direct foreign investment. Boston: MIT Press. Universidad de Cambridge, 1960.
- Marín, S. (2014). Internacionalización. Claves y buenas prácticas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 18 (18), 4-197.
- Obama, B. (2006). Commencement Address Speech. University of Massachusetts, Boston.
- Organización Internacional del Café (ICO). (2015). El Café en China. Consejo Internacional del café, 115º periodo de sesiones. Milán. Accesible en: <http://www.ico.org/documents/cy2014-15/icc-115-7c-study-china.pdf> [Consultado en abril de 2019].
- Pinto, A. (1980). *La internacionalización de la economía mundial. Una visión latinoamericana*. Madrid, Ediciones Cultura Hispánica.
- Pla, J. y León F. (2004). La internacionalización de la industria hotelera española: formas

de entrada y factores determinantes. *Papeles de economía española* # 102.

Quesada, F. (2011) La Estructura en Empresas de Internacionalización Acelerada. *TEC Empresarial*. [En línea] 5 (2), 39-48. Accesible en: http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/591/516 [Consultado en abril en 2019].

Ramírez Velasco, A. (2012). La globalización y el impacto en el mundo empresarial. *Americaeconomia.com*. Accesible en: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-globalizacion-y-el-impacto-en-el-mundo-empresarial> [Consultado en abril de 2019].

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2015). Consumo de Café en países de Asia Pacífico: China, Corea del Sur y Japón. Servicios al Exportador. Accesible en: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/426780901radFOE86.pdf> [Consultado en abril 2019].

Solana González, G. (2017). *La inversión de las empresas españolas en el exterior. Una decidida apuesta por la internacionalización*. Madrid, McGraw-Hill.

Starbucks. (1999). Financial Annual Report. *Starbucks Coffee Company*. Seattle, USA. Accesible en: https://s22.q4cdn.com/869488222/files/doc_financials/annual/1999/102640_financials2_99.pdf [Consultado en abril de 2019].

Starbucks. (2018). Nuestra declaración de misión de Starbucks. *Nuestra Empresa*. Accesible en: <http://www.starbucks.es/about-us/company-information/mission-statement>. [Consultado en abril de 2019].

United States Department of Agriculture. (2018). Coffee: World Markets and Trade. *Foreign Agricultural Service*. Accesible en: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/coffee.pdf> [Consultado en abril 2019].

Villarreal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos De Gestión*, 5(2), 55-73. Accesible en: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/524.pdf> [Consultado el 10 de marzo de 2019].