

Gestión de Inventario de Materias Primas en Starbucks: Enfrentando la Fluctuación de Precios Globales del Café

Trabajo Final de Máster

Máster Universitario en Logística, Cadena de Suministros y Negocios Marítimos
Tecnocampus Mataró, Universitat Pompeu Fabra

Autor: Yaxuan Sun

Director: Antonio Conde

19/ 06/ 2024

Centres universitaris adscrits a la



Resumen

La volatilidad del mercado global de café representa un gran desafío para la empresa Starbucks. Este estudio, basado en una exhaustiva revisión de la literatura y análisis de datos, tiene como objetivo identificar los principales desafíos y áreas de mejora potencial que enfrenta Starbucks. Se explora cómo Starbucks puede enfrentar la volatilidad de los precios del café a nivel mundial a través de estrategias de gestión de inventario, y cómo estas estrategias afectan la eficiencia de la cadena de suministro y el control de costos. Se proponen soluciones estratégicas, innovadoras y valiosas para fortalecer la competitividad en el mercado.

Palabras clave: Precios globales del café; control de costos; gestión de inventario.

Índice

1. Introducción	1
2. Identificación de la Problemática de la Empresa.....	2
2.1 Aumento de Costos de Precios de las Materias Primas	2
2.1.1 Brasil.....	4
2.1.2 Áfricas.....	6
2.2 Deficiencias en la gestión de Inventarios de Starbucks.....	7
2.2.1 Diagrama de la Estructura de la Cadena de Suministro	7
2.2.2 Análisis del Estado de la Cadena de Suministro de Starbucks Basado en el Modelo 3A3S	8
3. Marco Teórico, Revision de la Literatura y Antecedentes.....	10
3.1 Antecedentes y Marco Teórico	10
3.2 Revision de la Literatura	11
4. Análisis Interno y Externo	13
4.1 Análisis PEST de la Industria del Cafés.....	13
4.2 Análisis del Entorno de la Empresa Starbucks	17
4.2.1 Entorno Interno	17
4.2.1.1 Análisis SWOT	19
4.2.1.2 Value Chain de Starbucks.....	21

4.2.2 Análisis Externo por Porter's Five Forces Model.....	23
5. Plan de Acción.....	26
5.1 Exploración de Nuevos Mercados de Adquisición de Materias Primas presarial	26
5.1.1 Yunnan, China.....	26
5.1.2 Vietnam	29
5.2 Estrategias para Mejorar la Gestión de Inventarios.....	31
5.2.1 Optimización de la Estructura de Inventarios Mediate Análisis Dinámicos Continuos.....	31
5.2.2 Mejorar la Precisión de la Previsión de la Demanda	32
5.2.3 Mejorar la Funcionalidad del Sistema de Información	32
5.2.4 Mejorar la Precisión de los Datos de Inventarios	33
5.3 Presupuesto del Plan de Costos	34
6. Análisis de Viabilidad.....	38
6.1 Estimación de Rendimiento de la Inversión.....	38
6.2 Evaluación de Viabilidad	39
7. Conclusiones.....	41
Referencias	42

Índice de Tablas

Tabla 1. Starbucks Corporation Fiscal Year 2024 Guidance	18
Tabla 2. Value Chian de Starbucks Corporación	21
Tabla 3. Escala y contenido de las instalaciones de almacenamiento inteligente	35
Tabla 4. Detalles de Inversión del Proyecto de Mejora de Gestión de Inventarios de Starbucks	36
Tabla 5. Starbucks Proyecto de Mejora de Gestión de Inventarios Análisis de Inversión y Rendimiento	38

Índice de Figuras

Figura 1. Países de origen de la compra de granos de café de Starbucks en 2023	2
Figura 2. Gráfico de barras de los países de origen de la compra de granos de café de Starbucks.....	3
Figura 3. Mapas de la distribución espacial de las clases de favorabilidad climática para la mancha de la hoja de phoma del café en Brasil, de enero a diciembre, para el período actual (promedio 1961-1990) y futuro (2010-2030, 2040-2060 y 2070-2090).....	5
Figura 4. Área de tierra bajo cultivo de café y precio del café en África de 1960 a 2010.	6
Figura 5. Tendencias de precios del café importado y exportado de China (1998-2015) en relación con los indicadores ICO.....	28
Figura 6. Exporting coffee from Vietnam to China from 2021 to 2023	31

1. Introducción

El mercado global de café es un sistema complejo y dinámico, afectado por una variedad de factores como la oferta y demanda, el cambio climático, y las políticas comerciales, lo que lleva a fluctuaciones continuas en los precios del café. El aumento constante en los precios de los granos de café no se debe únicamente al precio del café en sí, sino también a la cadena de suministro y la situación económica actual en todo el mundo (Baertlein, 2011). Como gigante en la industria del café, Starbucks abrió su primera tienda en Seattle en 1971, y desde entonces ha crecido de una tienda a un total de 19,767 tiendas (Starbucks, 2014).

Sin embargo, aunque Starbucks es la mayor cadena de cafeterías del mundo, sus competidores más cercanos también poseen una cuota de mercado significativa, ejerciendo una gran presión sobre ella, como Costa Coffee, Pret a Manger y Caffee Nero (Hale, 2013). Este artículo investiga un perfil detallado de la industria del café y el papel que Starbucks juega en ella, los desafíos que enfrenta, y realiza un análisis comparativo con otros competidores fuertes en el sector de cafeterías y tiendas de snacks, identificando los principales desafíos y áreas de mejora que Starbucks enfrenta actualmente. Además, propone sugerencias estratégicas e innovadoras para fortalecer su competitividad en el mercado, así como estrategias sobre cómo lograr un desarrollo sostenible en el mercado global de café.

2. Identificación de la Problemática de la Empresa

2.1 Aumento de Costos de Precios de las Materias Primas

A medida que el cambio climático, el desarrollo económico y la competencia continúan cambiando el panorama del suministro de café, Starbucks seguirá enfrentando desafíos para obtener café totalmente certificado para su negocio minorista global. La fluctuación de los precios de las materias primas es uno de los principales desafíos del mercado mundial del café. Las fluctuaciones de los precios de las materias primas pueden generar incertidumbre en los ingresos, lo que puede limitar la capacidad de producción y el suministro en general. Las fluctuaciones de precios afectan la rentabilidad y la estabilidad financiera de los comerciantes, exportadores y tostadores a lo largo de toda la cadena de suministro. Los cambios rápidos en los precios de los granos de café pueden perturbar la planificación general del negocio y el presupuesto de costos de Starbucks, aumentando el riesgo financiero y erosionando los márgenes de beneficio.

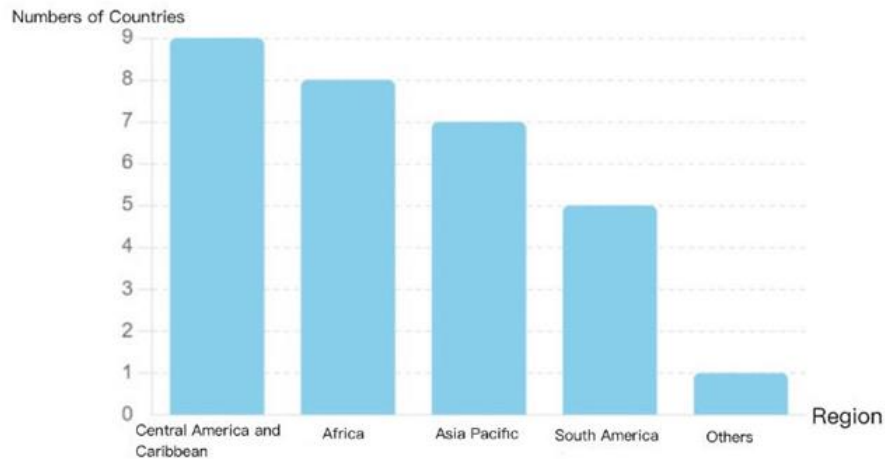
Casi todo el café del mundo se produce en la "cinturón del café", una franja que rodea el mundo e incluye a más de 70 países y regiones. La cinturón del café se divide en tres principales zonas de cultivo: América Latina, África y la región Asia-Pacífico. Varios países de estas tres zonas son los principales proveedores de granos verdes, tostados y mezclados de Starbucks.

Figura 1. Países de origen de la compra de granos de café de Starbucks en 2023

SOURCING MARKETS	
Bolivia	Lao People's Democratic Republic
Brazil	Malawi
China	Mexico
Colombia	Nicaragua
Costa Rica	Papua New Guinea
Dominican Republic	Peru
DR Congo	Puerto Rico
East Timor	Reunion
Ecuador	Rwanda
El Salvador	Tanzania
Ethiopia	Thailand
Guatemala	Uganda
Honduras	United States
Indonesia	Vietnam
Kenya	Zambia

Nota. Reimpreso de Starbucks Stories (<https://www.starbucksathome.com/gb/story/where-does-coffee-come>)

Figura 2. Gráfico de barras de los países de origen de la compra de granos de café de Starbucks



El gráfico muestra las estadísticas de los países proveedores de granos de café de Starbucks por región en 2023. Los resultados son los siguientes:

- América Central y el Caribe: 9 países
- África: 8 países
- Asia-Pacífico: 7 países
- América del Sur: 5 países
- Otras regiones: 1 país (Estados Unidos)

En las estadísticas de proveedores de Starbucks para 2023, es muy evidente que América Central y el Caribe es la mayor fuente de suministro de Starbucks, con un total de 9 países. Los granos de café de esta región ocupan un lugar importante en la cadena de suministro de Starbucks, cubriendo la mayoría de sus socios de materias primas. Aunque las regiones de Asia-Pacífico y América del Sur no son tan destacadas, siguen siendo componentes principales. Estas regiones proporcionan excelentes condiciones de crecimiento para las exigentes plantas de café, que requieren un clima templado o tropical sin heladas, con abundante agua y luz solar indirecta pero intensa. Los granos de café de diferentes países y regiones tienen sabores distintos (Raimondo.E, 2022).

En América del Sur, los agricultores de Costa Rica eligen cultivar el fruto del café (conocido como cereza de café) en fincas o pequeñas parcelas de tierra. Por otro lado,

los agricultores de Brasil gestionan grandes plantaciones para producir en masa granos de café de baja acidez. El café africano suele tener un sabor afrutado con un fondo ácido que recuerda a los cítricos y las bayas. El café asiático suele tener un sabor terroso y la textura más suave al prepararlo. Estas cualidades superiores son las que llevan a Starbucks a elegir estas regiones como sus principales mercados de compra.

2.1.1 Brasil

Brasil es el mayor productor y exportador de café del mundo, con una producción que representa el 40% del total mundial. En la década de 1990, las fluctuaciones en la producción de Brasil influyeron en la volatilidad frecuente de los precios del café, y los proveedores de café ajustaron sus estrategias en respuesta a los cambios de precios. Algunos países exportadores, especialmente Vietnam, experimentaron una expansión lenta pero constante de la producción de café. Este período contrasta notablemente con la tendencia general de descenso de precios desde los máximos alcanzados a mediados de la década de 1970. A mediados de la década de 1990, Brasil perdió aproximadamente 13 millones de sacos de producción, lo que provocó un rápido aumento en los precios de exportación de granos de café.

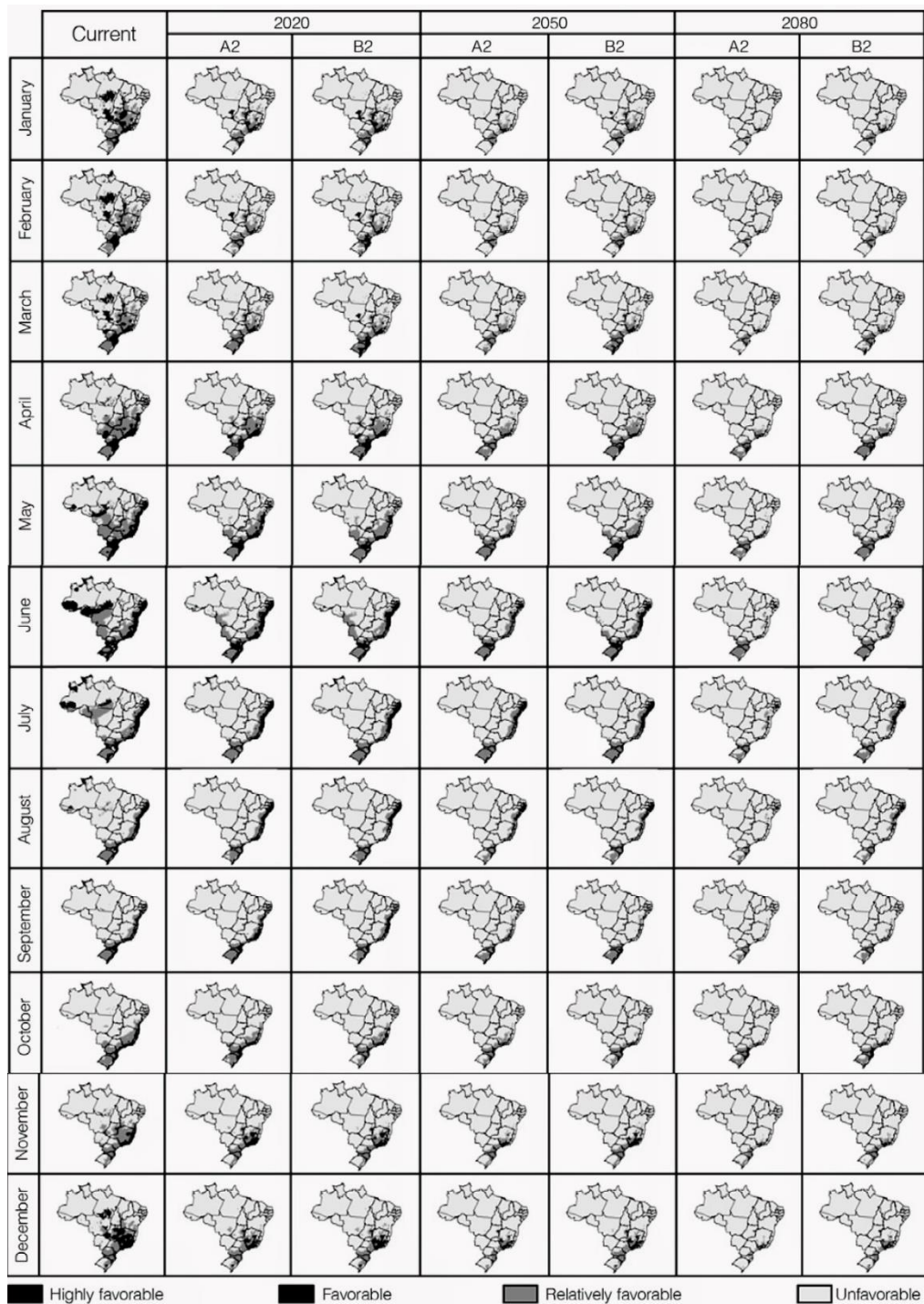
Brasil, como uno de los mayores proveedores de granos de café para Starbucks, es uno de los muchos países en América del Sur que ha experimentado sequías extremas y heladas, lo que ha dañado cultivos, incluidos los granos de café. Al igual que en muchas otras industrias afectadas por la inflación, el aumento de los precios del café puede atribuirse a las condiciones meteorológicas extremas y al cambio climático. El clima extremo ha llevado a cosechas deficientes, problemas en la cadena de suministro y una inflación económica general, lo que ha reducido el suministro de café en Brasil y ha aumentado los costos locales de los granos de café.

El gráfico muestra que, considerando el calentamiento global, en las próximas décadas (2020, 2050 y 2080), las áreas favorables para el cultivo de café en Brasil parecen disminuir significativamente, especialmente en las regiones del sur de Brasil.

A nivel macroeconómico, los gobiernos y bancos de los países también se ven afectados por la pérdida de ingresos comerciales. Los ingresos por exportaciones de café en los países de América Central disminuyeron un 44% en un año. Además de Brasil, la mayoría de las otras áreas importantes de América Latina adecuadas para el

café arábica también reducirán su producción hasta en un 30%. (Varangis P et al, 2003)
 Los precios bajos han llevado a algunos caficultores en Guatemala, en América Latina, a abandonar sus cultivos existentes, mientras que los agricultores en Colombia han optado por cultivar coca, que puede ser procesada en cocaína.

Figura 3. Mapas de la distribución espacial de las clases de favorabilidad climática para la mancha de la hoja de phoma del café en Brasil, de enero a diciembre, para el período actual (promedio 1961-1990) y futuro (2010-2030, 2040-2060 y 2070-2090)



Nota. Reimpreso de Moraes. B et al, Impact of Climate Change on the Phoma Leaf Spot of Coffee in Brazil, vol. 37, núm. 4, 2012, pp. 272-278.

2.1.2 África

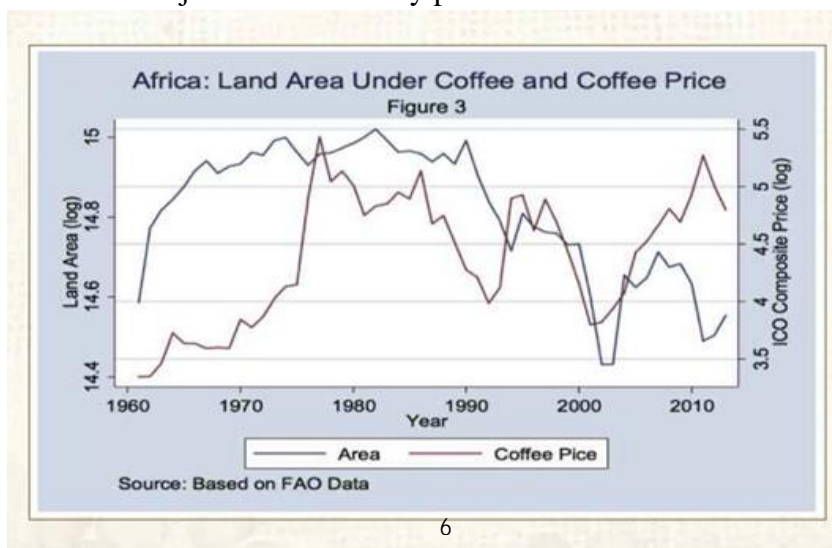
Mientras que América Latina enfrenta problemas de tierras, la producción de café en África también está en crisis. Entre los países africanos, los que más reducirán su área de cultivo adecuada son Honduras, Etiopía, Sudán y Kenia (hasta un 90% para el año 2080).

En África, con la disminución de los envíos de tres de los cinco mayores productores de la región, las exportaciones de África cayeron un 13%, llegando a 3.81 millones de sacos. Las importaciones desde América Central y México disminuyeron en 17.50 millones de sacos, llegando a 2.62 millones de sacos, debido a que algunas partes de la región fueron gravemente afectadas por los huracanes Iota y Eta (Wondemu. K, 2017).

En los últimos años, el aumento de las plagas y la incidencia de la enfermedad de la marchitez del café (CWD) en África ha sido una de las razones de la baja y decreciente producción de café en el continente. Dos de los principales países proveedores actuales de Starbucks en África son Tanzania y Etiopía, que están entre los más afectados.

Debido a la capacidad limitada de investigación, las instituciones de investigación en África no pueden proporcionar rápidamente medidas de salvamento. Si no se controla eficazmente la propagación de esta situación adversa, se producirá una disminución en la cantidad y calidad de los granos de café, afectando los costos de adquisición de materias primas y la calidad del producto de Starbucks.

Figura 4. Área de tierra bajo cultivo de café y precio del café en África de 1960 a 2010



Nota. Reimpreso de Wondemu. K, Africa's Coffee Sector: Status, Challenges and Opportunities for Growth, 2017.

Observando los datos del gráfico, a pesar de que la superficie de tierras bajo producción de café muestra algunos signos de recuperación después de 2007, el nivel de 2013 aún es un 12% inferior al de 2009. En contraste, en el mismo período, la superficie global de café creció en promedio un 2% anual, mientras que la tierra disponible en Asia creció un 4%.

En general, el aumento de diversos riesgos, como el clima extremo, el rendimiento de la tierra y la garantía de ingresos para los agricultores, ha incrementado los costos financieros y de planificación. Estos factores adversos han llevado a una disminución anual en la producción de café de alta calidad exportable en las regiones de América Latina y África.

2.2 Deficiencias en la Gestión de Inventarios de Starbucks

2.2.1 Diagrama de la Estructura de la Cadena de Suministro

Para comprender los problemas de gestión de inventarios de Starbucks, primero se debe tener una visión macro de la disposición general y los niveles de la cadena de suministro de Starbucks. La gestión de la cadena de suministro de Starbucks se guía por una planificación de producción sincronizada e integrada, respaldada por diversas tecnologías, especialmente basadas en la red, y se implementa en torno al suministro, las operaciones de producción, la logística y la satisfacción de la demanda. La gestión de la cadena de suministro incluye principalmente la planificación, la colaboración y el control de materiales e información desde los proveedores hasta los usuarios.

La gestión de la cadena de suministro de Starbucks implica principalmente cuatro áreas principales: suministro, planificación de producción, logística y demanda. Sobre la base de estas cuatro áreas, la gestión de la cadena de suministro se puede dividir en áreas funcionales y áreas de apoyo.

Las áreas funcionales incluyen principalmente ingeniería de productos, garantía técnica de productos, adquisiciones, control de producción, control de inventarios, gestión de almacenes y gestión de distribución. Las áreas de apoyo incluyen principalmente servicio al cliente, fabricación, diseño de ingeniería, contabilidad, recursos humanos y marketing. Por lo tanto, la gestión de la cadena de suministro no

solo se preocupa por el flujo físico de materiales en la cadena de suministro, sino que también incluye los siguientes aspectos principales además del transporte y la distribución física dentro y entre las empresas:

1. Diseño de la cadena de suministro (evaluación, selección y ubicación de empresas, recursos y equipos a nivel global);
2. Pronóstico y planificación de la demanda de productos de la cadena de suministro;
3. Suministro y demanda de materiales dentro y entre empresas;
4. Gestión de diseño y fabricación de productos basada en la cadena de suministro, planificación de producción integrada, seguimiento y control;
5. Gestión de servicios al usuario y logística basada en la cadena de suministro (transporte, inventario, embalaje, etc.);
6. Gestión del flujo de fondos dentro y entre empresas (problemas de tipos de cambio, costos, etc.);
7. Gestión de la información interactiva basada en la cadena de suministro;
8. Gestión de relaciones estratégicas con proveedores y socios comerciales. (C. Ao, L. Jingjing, 2021)

2.2.2 Análisis del Estado de la Cadena de Suministro de Starbucks Basado en el Modelo 3A3S:

En la gestión de la cadena de suministro de Starbucks, la demanda es un factor clave. La construcción de un diseño de cadena de suministro adecuado dependerá de la demanda de los clientes y del papel de los enlaces involucrados en satisfacer estas demandas. El propósito principal de cualquier cadena de suministro es satisfacer la demanda del cliente y, en este proceso, beneficiar al grupo de empresas de la cadena de suministro. La capacidad de satisfacer la demanda de manera oportuna está relacionada con la gestión de inventarios.

Actualmente, Starbucks utiliza el método de pedido en lotes económicos para la gestión de inventarios. Bajo este método, se puede minimizar el costo combinado de pedido y almacenamiento. Sin embargo, la gestión de inventarios de Starbucks a veces enfrenta problemas de insuficiencia o exceso de suministro, lo que aumenta los costos de pedido o almacenamiento.

La causa principal de este fenómeno es que el departamento de gestión de productos realiza observaciones periódicas en cada departamento de ventas para ajustar la estructura del inventario. Dado que las ventas en cada punto de venta varían aleatoriamente, es fácil que los resultados de las observaciones no sean precisos, lo que provoca que el modelo de estructura del inventario se desvíe de la realidad. Esto lleva a la acumulación de algunos productos mientras otros se agotan, lo que aumenta tanto los costos de almacenamiento como los costos de pedido de la empresa.

Además, Starbucks maneja más de 200 productos en su inventario, y el sistema de productos es complejo, lo que dificulta la estandarización de la gestión de productos. El módulo de gestión de almacenes en el sistema de gestión de la empresa no se ha implementado completamente. Los datos de entrada y salida del almacén deben ser ingresados manualmente por el personal de almacén después de completar las operaciones físicas, lo que no solo retrasa el tiempo, sino que también genera errores frecuentes. Asimismo, el sistema de inventarios de Starbucks presenta problemas para realizar un análisis en línea efectivo de la situación del inventario en el almacén. No se puede conocer oportunamente la distribución física de los productos en el almacén, por lo que los trabajadores deben basarse en juicios subjetivos para decidir la ubicación de los materiales, lo que puede resultar en errores en la entrada o retirada de materiales.

Las principales causas de estos problemas radican en la funcionalidad deficiente del sistema de gestión de inventarios de la empresa. Esto aumenta la dificultad en la gestión de la cantidad física de inventarios, lo que provoca información inexacta y baja precisión de inventarios, afectando seriamente la efectividad de la gestión de inventarios y limitando la mejora de la efectividad del control de inventarios en Starbucks.

3. Marco Teórico, Revisión de la Literatura y Antecedentes

3.1 Antecedentes y Marco Teórico

En el contexto de una competencia cada vez más globalizada, el mercado global de café es influenciado por múltiples factores, lo que lleva a fluctuaciones continuas en los precios del café. El mercado de cadenas de cafeterías ha llegado a ser más diversificado en los últimos años, con la aparición constante de cadenas de cafeterías de marcas grandes y pequeñas, no solo ampliando la capacidad del mercado del café sino también proporcionando a los consumidores una variedad de opciones, intensificando la competencia dentro de la industria. Además, los consumidores valoran cada vez más la calidad intangible y el valor percibido se ha convertido en una base importante para la satisfacción, y la imagen de marca de una empresa depende también de la lealtad del cliente. Como marca líder en la industria global de cafeterías, Starbucks ha evolucionado de una tienda de granos de café a más de 30,000 tiendas en todo el mundo en 47 años, siempre comprometida a proporcionar café de alta calidad a sus clientes, mientras expande sus ventas al por menor y actualiza sus productos.

Sin embargo, el mercado objetivo de Starbucks son los clientes de clase media-alta, acomodada y con un alto nivel educativo, por lo que sus precios son más altos en comparación con otras industrias similares. Además, con el aumento en los costos de los granos de café y otros materiales en años recientes, y la alta demanda de productos, Starbucks ha continuado aumentando regularmente los precios de su café y productos relacionados. En el informe de ganancias trimestrales de 2022, Starbucks indicó que estaba experimentando una severa crisis financiera, con una caída continua en el precio de sus acciones por más de 11 días, perdiendo casi 12 mil millones de dólares, estableciendo un récord de pérdida desde su oferta pública inicial en 1992. Al mismo tiempo, la aparición de cadenas de comida rápida y tiendas de conveniencia vendiendo café de marca propia a precios más bajos ha colocado a Starbucks bajo la presión de competidores de fuentes no tradicionales.

Starbucks enfrenta desafíos multifacéticos debido a cambios en la demanda de los consumidores, la saturación del mercado de café, la recesión económica y la presión de

los costos. Por lo tanto, es crucial que Starbucks implemente iniciativas estratégicas en términos de aumentos de precios, expansión del mercado global y mejoras en la cadena de suministro para mejorar la lealtad de los clientes. Este estudio toma el mercado actual como contexto y utiliza el análisis PESTEL, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la matriz BCG y FODA para analizar el entorno interno y externo de Starbucks Corporation, identificar sus fortalezas y debilidades y comprender el estado actual de sus competidores. Una gran cantidad de estudios han demostrado que la aplicación de tecnología de la información avanzada y equipos de automatización en la gestión de inventarios puede mejorar significativamente la eficiencia de la gestión de inventarios. Al comparar el costo de inversión promedio de los sistemas ERP empresariales, formular un plan de inversión del proyecto basado en estándares de la industria y datos históricos de proyectos similares, y estimar su retorno de la inversión, finalmente obtenemos un plan que puede permitir a Starbucks obtener beneficios netos en un plazo de cuatro a cuatro años. cinco años. . En resumen, este artículo presenta sugerencias estratégicas para hacer frente a las actuales fluctuaciones de precios en el mercado del café y aumentar los ingresos netos mediante el desarrollo de un mercado de adquisición de materias primas más optimizado y la mejora de la gestión de la cadena de suministro.

3.2 Revisión de la Literatura

Existe abundante literatura sobre los precios del mercado global de café y las estrategias de marketing de Starbucks, la mayoría de las cuales se centran en explorar cómo Starbucks logró destacarse en la competencia del mercado de café y convertirse en una marca líder. Por ejemplo, "Starbucks a Strategic Analysis- Past Decisions and Future Options" (Ryan, 2008) enfatiza que los baristas altamente calificados de Starbucks son el núcleo y el alma del equipo de la compañía, y cómo mediante un proceso altamente selectivo se adquieren granos de Arábica como materia prima. Sin embargo, es bien sabido que Starbucks es una compañía exitosa con productos de excelente calidad y una marca que ha ganado fama mundial, por lo que la mayoría de las investigaciones y documentos existentes se enfocan en analizar el modelo de éxito de Starbucks, pero hay menos estudios sobre las pérdidas operativas recientes, la pérdida de clientes y empleados, y la presión competitiva que ha enfrentado.

Revisando la literatura existente, "Starbucks Operation and Inventory Management" (Tanmay, 2023) señala la estrategia de marketing mix de Starbucks y su

impresionante estrategia de distribución. Sin embargo, este estudio también menciona que desde 2019, la carga de la deuda de la compañía ha aumentado significativamente. La compañía enfrenta una situación de pasivos que exceden el total de pasivos. El riesgo de deuda es uno de los principales problemas que enfrenta Starbucks actualmente. Además, "Consumer behavior in switching between membership cards and mobile applications: The case of Starbucks" (Chia-Ying, 2017) menciona que reemplazar las tradicionales tarjetas de miembro o etiquetas de llavero con la aplicación de marca "my Starbucks" puede no haber sido una elección prudente. Mientras que "Strategic Analysis Of Starbucks Coffee Company" (Fatima, 2020) enumera tres estrategias de mejora para las debilidades actuales de la compañía: estrategias de bajo costo, diferenciación y enfoque, y propone integraciones horizontales y verticales. Todos estos estudios proporcionan importantes referencias para esta investigación.

Además, este estudio también ha consultado muchos materiales de investigación relacionados, libros y reportes como base teórica, analizando las estrategias de marketing de la compañía, la construcción de lealtad del consumidor y la estabilización de la cadena de suministro, al tiempo que compara con competidores de fuerzas similares en la industria del café. Se exploran cómo Starbucks puede mantener su posición de liderazgo en un mercado en constante cambio, proporcionando soluciones multifacéticas y medidas estratégicas de mejora.

4. Análisis Interno y Externo

El café es una de las bebidas más populares del mundo. Como una de las principales mercancías globales, el café posee un mercado complejo y dinámico. A medida que muchos países se industrializan y se occidentalizan, el café se convierte en la bebida preferida para muchas personas.

El mercado global del café es un sistema complejo y dinámico, influenciado por múltiples factores que causan fluctuaciones constantes en los precios del café. Los precios del café se ven afectados por la oferta y la demanda, el cambio climático, las tasas de cambio de divisas, las condiciones económicas y las políticas comerciales. Dado que los granos de café son el principal insumo en la cadena de valor de los participantes de la industria, la volatilidad en los precios de los granos de café determina los costos del mercado y los márgenes de ganancia. En los últimos años, el precio mundial del café ha aumentado drásticamente debido al creciente demanda en otros países y la consecuente escasez de suministro.

Debido a la gran cantidad de consumidores de café, la industria también enfrenta mucha competencia. Los costos del café han aumentado continuamente a lo largo del tiempo. Desde 108.39 centavos por libra en enero de 2009 hasta 184.26 centavos por libra en diciembre de 2010 (“Precios del Café de la Organización Internacional del Café”, 2010). En casi dos años, los precios de los granos de café aumentaron un 200%. El aumento constante de los precios no se debe únicamente al costo del café en sí, sino también a la cadena de suministro y a la situación económica actual en todo el mundo (Baertlein, 2011).

4.1 Análisis PEST de la Industria del Café

- Factores Políticos:

El negocio del café depende en gran medida del comercio internacional. Dado que más del 90% del café se produce en países en desarrollo, los disturbios sociales pueden perturbar la producción de café y el sentimiento del mercado. Los mayores productores de café del mundo se encuentran en Asia, América del Sur y África. En los países productores de café, eventos geopolíticos como disturbios armados, disputas comerciales y políticas gubernamentales pueden interrumpir la cadena de suministro y

afectar los precios futuros del café. Por ejemplo, la producción de café en Colombia, uno de los mayores productores de café del mundo, se ha visto gravemente afectada por la larga guerra civil del país, la cual ha perturbado la cadena de suministro, causando fluctuaciones de precios y disminuido la producción.

Otro riesgo político es el de las disputas comerciales y el proteccionismo. Muchos países desarrollados, incluidos Estados Unidos y la Unión Europea, imponen aranceles a las importaciones de café de países en desarrollo, lo que aumenta los costos de producción y reduce la competitividad de estos productos en el mercado mundial.

Por lo tanto, el mercado mundial del café es muy susceptible a los desarrollos geopolíticos globales. Si se imponen barreras comerciales entre los países productores y consumidores de café, los productores y exportadores de café podrían verse afectados. Un entorno comercial incierto es muy probable que afecte a la industria del café.

- Factores Económicos:

El comportamiento de los consumidores está influenciado por factores como el nivel de ingresos y las condiciones económicas. Los ingresos de los consumidores están en constante crecimiento. Esto significa que los consumidores tienen más dinero para gastar cada año, lo que impulsa la industria de alimentos y bebidas. A medida que los consumidores se vuelven más ricos, es más probable que consuman té, café y otras bebidas de lujo similares. Además, con el aumento de los ingresos, es más probable que los consumidores gasten en productos de mayor calidad, como el café de especialidad de alta calidad. En tiempos de recesión económica, los consumidores pueden reducir sus gastos discrecionales, incluida la compra de café de lujo, lo que afecta los ingresos generales de la industria del café. Para Starbucks, una disminución significativa en las ventas durante los períodos de recesión económica está relacionada con esto.

Al mismo tiempo, variables económicas como las tasas de cambio, la inflación y los niveles de ingresos en los países consumidores de café pueden afectar la asequibilidad y la demanda de café, influyendo así en los precios del café. En muchos mercados de países desarrollados, la industria del café es muy competitiva y está cerca de la saturación, lo que plantea desafíos para que los nuevos entrantes y los participantes existentes mantengan su cuota de mercado.

- Factores Socioculturales:

A medida que los consumidores y las empresas valoran más la compra ética, la conciencia sobre prácticas sostenibles como el comercio justo y el cultivo respetuoso con el medio ambiente sigue aumentando, lo que puede influir en los precios del café (Bermudez et al., 2022). Además, a medida que las personas se preocupan más por opciones de alimentos y bebidas más saludables y productos sostenibles, los consumidores necesitan más opciones que se alineen con su estilo de vida consciente de la salud. La respuesta de Starbucks a esto ha sido ampliar su menú con opciones más nutritivas y a base de plantas, como la introducción de alternativas más saludables, la reducción del contenido de azúcar y la ampliación de la oferta de bebidas de té y frutas, leche de almendra y sándwiches sin gluten.

Los factores culturales también pueden influir en la industria del café. Las preferencias de café varían entre diferentes culturas. Por ejemplo, en algunas culturas, el café se considera un lujo, mientras que en otras es una bebida diaria. Starbucks ha implementado estrategias de localización para adaptarse a diferentes gustos y preferencias, como la introducción de bebidas con sabor a matcha en Japón o el lanzamiento de chai latte en India. Esta sensibilidad cultural fomenta la lealtad de los clientes y posiciona a Starbucks como una marca global que respeta y abraza la diversidad.

- Factores Socioculturales:

A medida que los consumidores y las empresas valoran más la compra ética, la conciencia sobre prácticas sostenibles como el comercio justo y el cultivo respetuoso con el medio ambiente sigue aumentando, lo que puede influir en los precios del café (Bermudez et al., 2022). Además, a medida que las personas se preocupan más por opciones de alimentos y bebidas más saludables y productos sostenibles, los consumidores necesitan más opciones que se alineen con su estilo de vida consciente de la salud. La respuesta de Starbucks a esto ha sido ampliar su menú con opciones más nutritivas y a base de plantas, como la introducción de alternativas más saludables, la reducción del contenido de azúcar y la ampliación de la oferta de bebidas de té y frutas, leche de almendra y sándwiches sin gluten.

Las preferencias de café varían entre diferentes culturas. Por ejemplo, en algunas culturas, el café se considera un lujo, mientras que en otras es una bebida diaria. Starbucks ha implementado estrategias de localización para adaptarse a diferentes gustos y preferencias, como la introducción de bebidas con sabor a matcha en Japón o el lanzamiento de chai latte en India. Esta sensibilidad cultural fomenta la lealtad de los clientes y posiciona a Starbucks como una marca global que respeta y abraza la diversidad.

- Factores Tecnológicos:

El equipo de alta tecnología y los ingredientes de alta calidad son ahora fácilmente accesibles y se utilizan para preparar diversas bebidas calientes y frías en las cafeterías, desde capuchinos hasta cafés helados. Por lo tanto, los consumidores están cada vez más familiarizados con la gama de cafés frescos y té de alta calidad disponibles, e incluso pueden preparar bebidas al gusto en casa con diversas máquinas de café en lugar de salir a comprar en una cafetería, lo que resulta más económico y conveniente.

Además, las plataformas de comercio electrónico y las aplicaciones móviles también han cambiado la forma en que los consumidores compran café, facilitando que las empresas lleguen directamente a una audiencia más amplia.

- Otros Factores:

La producción de café es muy sensible a las condiciones ambientales, y el cambio climático presenta riesgos importantes, como cambios en los patrones climáticos y el aumento de la incidencia de plagas y enfermedades. El cambio climático afecta significativamente la producción de café, ya que la temperatura y los patrones de precipitación influyen en el rendimiento de los cultivos en las áreas de cultivo de café. Estos factores pueden llevar a fluctuaciones en la producción de café, causando perturbaciones que pueden resultar en fluctuaciones de precios y choques de oferta, afectando los precios del café a nivel mundial.

4.2 Análisis del Entorno de la Empresa Starbucks

4.2.1 Entorno Interno

Starbucks Corporación es una cadena estadounidense de cafeterías fundada en 1971 en Seattle, Washington. Es el principal tostador, comercializador y minorista de café de especialidad en el mundo. Cada día, millones de personas en todo el mundo entran a Starbucks para disfrutar de una taza de café. Starbucks tiene 19,767 tiendas operadas por la empresa y licenciadas en 62 países, con aproximadamente 182,000 empleados (Forbes, 2013). La primera tienda de Starbucks fuera de América del Norte se inauguró en 1996 en Tokio, Japón, y Filipinas se convirtió en el segundo mercado en 1997. Starbucks entró en el mercado del Reino Unido en 1997. En 1998, Starbucks adquirió la empresa británica Seattle Coffee Company, que entonces tenía 56 tiendas, por 83 millones de dólares, y renombró todas las tiendas como Starbucks.

El portafolio de productos de Starbucks incluye café tostado y artesanal de alta calidad, té, una variedad de alimentos frescos y otras bebidas. Además, licencia sus marcas a través de otros canales, como tiendas licenciadas, supermercados y cuentas de servicios de alimentos a nivel nacional. Starbucks también vende productos mezclados con otras marcas.

Starbucks tiene una posición de mercado significativa. Su negocio se extiende por todo el mundo y mantiene una cuota de mercado del 39.8% en Estados Unidos. En el ámbito de las cafeterías, Starbucks es una de las marcas más reconocidas mundialmente, ocupando el puesto 60 en la lista de las mejores marcas globales en 2018. Starbucks ha tenido que aumentar los precios a nivel mundial, especialmente en Estados Unidos y China, debido al aumento de los precios del café y otros productos, así como a la alta demanda y los costos de producción. En los últimos años, el aumento de los precios del café ha afectado a los consumidores.

Sin embargo, en un mercado altamente competitivo, este gigante del café enfrenta dificultades financieras. Con el estallido de la pandemia global de COVID-19 en 2020, Starbucks suspendió temporalmente el servicio en sus tiendas y comenzó a experimentar un decrecimiento en sus resultados financieros. Tras la publicación del informe financiero el 30 de abril, el precio de las acciones de la cadena cayó un 12% en las operaciones posteriores al cierre del mercado.

Tabla 1. Starbucks Corporation Fiscal Year 2024 Guidance

STARBUCKS CORPORATION
Fiscal Year 2024 Guidance

The company reaffirms U.S. store growth, effective tax rates, and capital expenditures guidance, and revises all other measures for full fiscal year 2024 guidance. All growth targets are relative to fiscal year 2024 non-GAAP measures unless otherwise stated.

As of the company's Q2 FY24 Earnings Call (4/30/2024)

Fiscal Year 2024 Guidance	
Global Comparable Store Sales Growth	Low single digit decline to flat
U.S. Comparable Store Sales Growth	Low single digit decline to flat
China Comparable Store Sales Growth	Single digit decline
Global Store Growth	~6%
U.S. Store Growth	~4%
China Store Growth	~12%
Global Revenue	Low single digits
Global Operating Margin	Approximately flat
Capital Expenditures	~\$3B
GAAP and non-GAAP Tax Rates	Mid-20s; higher than FY23
GAAP EPS	Flat to low single digits
Non-GAAP EPS ⁽¹⁾	Flat to low single digits

Nota. Reimpreso de Starbucks Investor Relations (<https://investor.starbucks.com/financial-data/targets/default.aspx>)

Según la guía de Starbucks para el año fiscal 2024, se puede ver que el crecimiento de las ventas comparables en tiendas globales y en Estados Unidos ha disminuido a cifras de un solo dígito o se ha mantenido estable, mientras que el crecimiento de las ventas comparables en tiendas en China también ha disminuido a cifras de un solo dígito. La situación de ingresos y ganancias a nivel mundial tampoco es optimista. Los ingresos operativos del segundo trimestre del año fiscal 2024 cayeron a 1.1 mil millones de dólares, mientras que en el segundo trimestre del año fiscal 2023 fueron de 1.2 mil millones de dólares. El margen de beneficio operativo disminuyó del 19.1% del año anterior al 18.0%, principalmente debido a la desinversión, la inversión incremental en salarios y beneficios de los socios de las tiendas, y el aumento de las actividades promocionales.

En comparación con el período anterior a la pandemia, la situación operativa de Starbucks refleja una tendencia a la baja. Aunque la capacidad de la empresa para pagar sus deudas es buena, el ratio de endeudamiento sigue aumentando. El CEO de Starbucks, Laxman Narasimhan, comentó que los resultados del trimestre no reflejan la

fortaleza, capacidad ni oportunidades futuras de la marca Starbucks en un entorno desafiante.

Aunque en general los ingresos operativos de la empresa están aumentando, Starbucks debe prestar atención a los riesgos financieros que se muestran en los informes de datos, analizar y detectar los problemas existentes en la cadena de suministro y prevenirlos.

4.2.1.1 Análisis SWOT

- Fortalezas:

Starbucks no solo vende bebidas, sino que también vende una imagen social, ya que la mayoría de los consumidores desean estar asociados con esta marca que es vista como un lugar de alta calidad para las clases medias y altas, reconocida por los consumidores. La declaración de misión de Starbucks es: "Una persona, una taza de café, una comunidad a la vez". Es conocida por su buen servicio al cliente y la experiencia en la tienda, donde los clientes pueden quedarse un rato y disfrutar de un ambiente amigable y cómodo con Wi-Fi. Su situación financiera también es muy sólida.

Los espacios públicos limpios y gratuitos son muy valiosos en las grandes ciudades. La gran mayoría de los restaurantes solo permiten el uso de sus baños si se realiza una compra. En Starbucks, cualquier persona que desee usar el baño puede hacerlo, y también puede entrar a sentarse, estudiar, trabajar o descansar y charlar, incluso si no son clientes. Por lo tanto, la fuerte influencia de la marca, los productos de alta calidad y el ambiente cómodo en las tiendas son las mayores fortalezas de Starbucks.

- Debilidades:

En cuanto a los precios, el café que ofrece Starbucks es un 38% más caro que el de sus competidores (Rapier, 2018). El alto precio es uno de los principales problemas de Starbucks. Para muchos consumidores de clase media y trabajadora, los productos de Starbucks son más caros que los de McDonald's y otras cafeterías. Sus altos precios reducen la asequibilidad para los consumidores. Además, cada vez que suben los

precios del café, Starbucks se ve directamente afectado. Los aranceles y los impuestos de importación también pueden afectar significativamente los precios en las tiendas.

Además, Starbucks no posee los productos más únicos en el mercado, lo que facilita a otras empresas imitar sus productos. Otras cafeterías y cadenas de alimentos (como McDonald's McCafé, Tims Coffee y Luckin Coffee en China) ofrecen productos casi idénticos a precios más asequibles que Starbucks. Esto pone a Starbucks en riesgo de perder consumidores.

- Oportunidades:

Las cafeterías de Starbucks están principalmente en Estados Unidos y Europa. La expansión global en economías emergentes como India, China y algunas partes de África proporcionará grandes oportunidades para la empresa. Se espera que el mercado del café en India crezca un 3% para 2025. Actualmente, Starbucks solo tiene 250 tiendas en India.

En las cafeterías de Starbucks, la mayoría de los clientes que compran café tienen un título universitario, además, el ingreso promedio del cliente típico supera los 50,000 dólares, y consumen un total de 19 tazas de café a la semana, tanto en casa como fuera (Quelch, 2003). Estos grupos de consumidores son más flexibles ante las fluctuaciones de precios y es menos probable que participen en guerras de descuentos o precios entre Starbucks y sus competidores. Este es un grupo de clientes muy atractivo con un gran potencial de crecimiento. Starbucks debería aprovechar la oportunidad para ofrecer productos y estrategias de marketing que atraigan a este grupo objetivo.

Además, Starbucks posee una posición de liderazgo en el mercado y ubicaciones inmobiliarias privilegiadas, con sus puntos de venta ubicados en áreas con mayor tráfico peatonal y mejor demografía local. La empresa debería aprovechar esto para desarrollar el valor de la cadena de suministro, simplificar los procesos de distribución y reducir los costos de transporte, lo que permitiría ahorrar costos.

- Amenazas:

La mayor amenaza para la industria del café de especialidad es que los proveedores tienen más poder sobre los precios del café que los competidores, y el café

de especialidad no es un producto esencial. La creciente disponibilidad de máquinas de café de especialidad para el hogar amenaza a Starbucks al aumentar la disponibilidad de sustitutos de los productos de la empresa.

En cuanto a la cadena de suministro, la cadena de suministro de Starbucks no ha mostrado un buen desempeño. Aunque la empresa implementó estrategias de mejora, solo se han visto ligeras mejoras. La falta de revisión de su sistema hace que la cadena de suministro tenga dificultades para satisfacer la demanda. Las tiendas a menudo enfrentan escasez de inventario, retrasos en las entregas y falta de ciertos productos, lo que también ha llevado a malas ventas en algunas sucursales.

4.2.1.2 Value Chain

Tabla 2. Value Chain de Starbucks Corporación

Actividades Principales	Logística de entrada	<p>Las materias primas provienen principalmente de Asia, África y América Latina.</p> <p>Los granos de café son tostados y empaquetados de manera personalizada, y luego se transportan a los centros de distribución (incluyendo centros propios de la empresa y centros operados por otras compañías logísticas).</p>
	Operaciones	<p>Starbucks opera en aproximadamente 80 países y tiene más de 30,000 tiendas en todo el mundo, incluyendo tiendas propias y franquiciadas. También posee varias marcas como Teavana, Seattle's Best Coffee, Evolution Fresh, entre otras.</p>
	Logística de salida	<p>La mayoría de los productos se venden en las tiendas, y algunos se venden a través de grandes minoristas y tiendas franquiciadas operadas por la empresa. También utilizan canales de venta en línea para comercializar productos específicos. Hay muy pocos intermediarios en la venta de productos.</p>

	Marketing y ventas	<p>Tradicionalmente, Starbucks no realiza una comercialización agresiva. Principalmente se basa en la reputación de su portafolio de productos de alta calidad y su excelente servicio al cliente. Sin embargo, en los últimos años, su presupuesto de marketing ha aumentado continuamente. Además, la tasa de rotación de cuentas por cobrar de la empresa empeoró de 2021 a 2022. Los ingresos globales han crecido lentamente en cifras bajas de un solo dígito, y el margen de beneficio operativo global se ha mantenido aproximadamente estable.</p>
	Servicios	<p>Starbucks se esfuerza por construir la lealtad del cliente a través de su servicio al cliente en las tiendas. La empresa invierte mucho tiempo y dinero en investigar las expectativas de los clientes y las analiza sistemáticamente con un equipo profesional. Sin embargo, debido a los problemas de la cadena de suministro en los últimos años que han llevado a la falta de inventario, muchas necesidades de los clientes no se han podido satisfacer.</p>

Actividades de Apoyo	Infraestructura	<p>Poseen tiendas bien diseñadas y atractivas. Tienen departamentos eficientes de finanzas, contabilidad y legales que apoyan la infraestructura de la empresa.</p>
	Gestión de recursos humanos	<p>La empresa ofrece generosos beneficios y ha desarrollado numerosos programas de capacitación para los empleados, lo que mantiene a los empleados motivados, eficientes y con una baja tasa de rotación.</p>
	Desarrollo tecnológico	<p>Invierten en tecnologías innovadoras para gestionar pedidos, consultas, sugerencias, entre otras cosas, como la aplicación móvil. Además, utilizan el sistema iBeacon de Apple.</p>

	Adquisiciones	<p>Los agentes de la empresa viajan a diferentes países para adquirir los granos de café de la mejor calidad para los clientes. La empresa intenta mantener estándares de calidad más altos participando directamente desde la base hasta el control de altos estándares. A pesar de esto, debido a factores climáticos, económicos y políticos adversos en lugares de origen de los granos de café como América Latina y África, la adquisición y el control de calidad se vuelven difíciles.</p>
--	---------------	--

4.2.2 Análisis Externo por Porter's Five Forces Model

- Amenaza de nuevos entrantes (nivel medio):

Algunas de las amenazas actuales y continuas de nuevos entrantes incluyen cadenas de comida rápida como McDonald's, Burger King y Dunkin' Donuts. La barrera de entrada en la industria del café es relativamente baja. Cualquier empresa grande y bien financiada podría convertirse en un posible nuevo entrante. Sin embargo, la amenaza de los nuevos entrantes para Starbucks puede considerarse relativamente moderada. Starbucks ha establecido una imagen de marca fuerte y reconocida y características de producto durante décadas. Esto hace que sea difícil para los nuevos entrantes construir rápidamente un capital de marca comparable y lealtad del cliente.

- Poder de negociación de los compradores (nivel medio a bajo):

Starbucks tiene una fuerte lealtad de marca, muchos clientes eligen Starbucks debido a su reputación de marca, calidad y experiencia de café única. Incluso si el precio del café sube ligeramente, la base de clientes leales está dispuesta a seguir comprando. Además, los clientes perderían las recompensas de lealtad acumuladas si cambiaran de Starbucks a otras marcas de café. Por lo tanto, los consumidores no cambian fácilmente de marca debido a las fluctuaciones de precios.

- Poder de negociación de los proveedores (nivel medio)

Para asegurar la calidad y sostenibilidad del suministro de café, Starbucks ha implementado varias iniciativas que ayudan a la empresa a trabajar en estrecha colaboración con los proveedores para mantener estándares de calidad consistentes, apoyar prácticas de compra ética y promover el desarrollo sostenible de la industria del café, fortaleciendo la posición de Starbucks en la gestión de relaciones con proveedores.

Sin embargo, algunos factores todavía afectan el poder de negociación de los proveedores. En los últimos años, los avances en innovaciones tecnológicas como las máquinas de café automáticas, las máquinas de latte y espresso han aumentado el poder de negociación de los proveedores en la industria. Estos cambios han fortalecido gradualmente a algunos proveedores, especialmente los proveedores individuales de tamaño mediano, que son los principales factores externos que ejercen presión sobre Starbucks. Además, las sequías en América Latina que dañan los cultivos y las interrupciones graves en la cadena de suministro global de café o la escasez de granos de café de alta calidad hacen que los proveedores tengan que hacer más demandas a Starbucks, como aumentar los precios de los granos de café.

- Amenaza de sustitutos (nivel alta a media)

Existen muchas bebidas sustitutas razonables para el café, como el té, los jugos, el agua, las bebidas energéticas, entre otras. La amplia disponibilidad de sustitutos facilita que los consumidores opten por estos en lugar de los productos de Starbucks. Hay muchos sustitutos, como bebidas listas para beber, polvos instantáneos y purés de frutas, así como alimentos ofrecidos por diversas tiendas. Estas tiendas incluyen restaurantes de alta gama, máquinas expendedoras, supermercados, tiendas de comestibles y tiendas de conveniencia pequeñas, que pueden ofrecer precios más bajos que Starbucks para atraer a los clientes.

- Intensidad de la competencia: Alta a media

La industria presenta una competencia monopolística, y Starbucks tiene la mayor cuota de mercado. Sus competidores más cercanos también tienen una cuota de mercado considerable, lo que ejerce una gran presión sobre Starbucks. Los principales competidores globales de Starbucks son Costa Coffee, Pret a Manger y Caffè Nero

(Hale, 2013). Con el aumento de la demanda, se hace cada vez más difícil proporcionar un servicio personalizado a los clientes individuales, y el tiempo de atención personalizada disminuye. Tras la expansión del mercado de Starbucks en el siglo XXI, los clientes sienten que el servicio personalizado ha sido descuidado, perdiendo el principal lema y ventaja competitiva de Starbucks. Aunque la tecnología de diferenciación de Starbucks es el café de alta calidad y el servicio superior, los clientes han comenzado a cambiar a McDonald's o Costa Coffee, donde pueden obtener un servicio similar a un precio más bajo.

En China, la marca local Luckin Coffee, fundada en 2017 en Beijing, se ha convertido rápidamente en un fuerte competidor de Starbucks en el mercado chino del café. Esta marca de café ha reducido costos con terminales de autoservicio altamente automatizados y un sistema de pedidos basado en aplicaciones, desarrollando continuamente nuevos productos que se adaptan a las preferencias únicas del mercado asiático. El precio promedio es más bajo que el de Starbucks y ofrecen varios cupones o promociones especiales para atraer a los clientes, incluso operando a pérdida. Estas ventajas han atraído a algunos de los clientes originales de Starbucks. En el segundo trimestre de 2023, las ventas de Luckin Coffee ya superaron a las de Starbucks.

5. Plan de Acción

5.1 Exploración de Nuevos Mercados de Adquisición de Materias Primas

Ante los diversos factores adversos en las áreas tradicionales de origen de materias primas, Starbucks necesita reevaluar su cadena de suministro y buscar nuevos mercados de abastecimiento de granos de café para garantizar un suministro y calidad estables de sus productos. En este contexto, la región de Asia podría convertirse en el próximo enfoque estratégico de adquisición para Starbucks.

5.1.1 Yunnan, China

Ventajas de Calidad:

La provincia de Yunnan en China, con su alta altitud y clima subtropical, posee la mayor área de cultivo de café en el país, siendo muy adecuada para el cultivo de granos de café de alta calidad. Especialmente en la región de Pu'er, las colinas onduladas y el clima templado y lluvioso proporcionan condiciones de crecimiento ideales para el café arábica. La fuente de agua estable ayuda a aumentar la capacidad de resistencia al cambio climático y una mayor cantidad de agua significa más árboles. Estos árboles mejoran la calidad del suelo, la retención de agua y el rendimiento de los cultivos, al tiempo que reducen la necesidad de fertilizantes para los granos de café.

Starbucks ingresó al mercado chino en 1999 en busca de cultivadores locales. Para 2007, había formalizado su colaboración con colectivos de agricultores en Yunnan para la industria del café. Sin embargo, durante muchos años, la industria de exportación de granos de café de China ha estado en una recesión, sin lograr avances significativos. Esto se debió principalmente a factores como la infraestructura agrícola débil en las áreas de producción de materias primas, la demanda de mercado limitada y la competencia internacional intensa, lo que impidió que la velocidad de desarrollo de la industria del café alcanzara las expectativas iniciales.

Con el aumento de la demanda, el gobierno chino anunció un enfoque prioritario en la producción de café en Yunnan. El gobierno comenzó a asignar fondos para construir laboratorios y oficinas para investigar las técnicas de cultivo de granos de café,

proporcionó a los agricultores molinos húmedos y secos, y organizó técnicos especializados para que viajaran al campo y ofrecieran orientación operativa.

Antes del auge del comercio de exportación de café de China, durante mucho tiempo, los granos de café de Yunnan fueron considerados inferiores en comparación con los cafés de regiones más conocidas como Colombia y Etiopía (Oakley, 2022). Sin embargo, hoy en día, los granos de café de China han comenzado a ganar reputación en el mercado internacional por sus características únicas. Xinhua News Agency informó que más de 28,500 hectáreas de tierras de cultivo de café en Yunnan han recibido certificaciones orgánicas de organizaciones como Nestlé, Starbucks y Rainforest Alliance, y varios exportadores de café de alta calidad han obtenido puntuaciones profesionales de cata.

Hasta mayo de 2023, 2,976 granjas de café en Yunnan han obtenido la certificación del Centro de Apoyo a Agricultores de Café de Starbucks de acuerdo con los estándares de la compañía, con una superficie total de cultivo de cerca de 34,000 acres. El café de Yunnan proporcionado por Sucafina obtuvo una puntuación de 80 a 81 en la clasificación SCA. La revista del sector Perfect Daily Grind informó que algunos cafés de Yunnan han obtenido puntuaciones superiores a 80 (China Yunnan Standard., 2024).

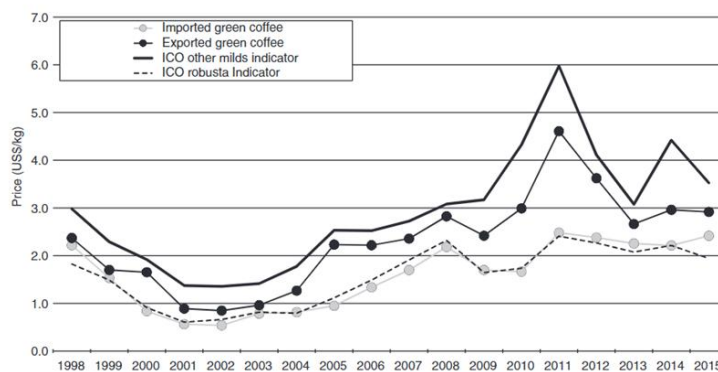
La escasez global de granos de café y el aumento de precios han brindado a la provincia de Yunnan en China una oportunidad única para expandir aún más su negocio en la era post-COVID-19, desarrollando negocios globales y ampliando sus exportaciones.

China comenzó a exportar café por primera vez a mediados de la década de 1990, exportando 58,000 sacos de 60 kilogramos (132 libras) de café en 1994-95. Según Yunnan News Network, hasta 2019, el café comercial y de especialidad de Yunnan se ha exportado a 55 países, incluidos Estados Unidos, Japón, Corea del Sur y muchos países miembros de la Unión Europea. En la primera mitad de 2022, la región productora de café de Yunnan en China exportó 18,000 toneladas de granos de café, con destinos de exportación que incluyen Europa, ASEAN, América y Oriente Medio, lo que representa un aumento del 230% interanual. La exportación de granos de café verde producidos en la ciudad de Pu'er alcanzó los 462 millones de yuanes (67 millones

de dólares), con un aumento interanual del 296.4%. Desde 1994 hasta 2014, en tan solo 20 años, las exportaciones de café de China aumentaron de 7.6 millones de libras a 158 millones de libras. A partir de 2016, China se ha colocado entre los 20 principales productores de café.(Zhang, 2013)

En comparación con América del Sur y África, que son los principales mercados de abastecimiento de materias primas de Starbucks, la industria de los granos de café está más saturada. En contraste, el comercio de exportación de granos de café en China es un campo relativamente joven, pero con un desarrollo estable y un rápido crecimiento, lo que representa una ventaja en términos de desarrollo sostenible y abastecimiento para Starbucks.

Figura 5. Tendencias de Precios del Café Importado y Exportado de China (1998-2015) en Relación con los Indicadores ICO



Nota. Reimpreso de N. Jeffrey & W. Ju-Han, China and the changing economic geography of coffee value chains, 2019, Singapore Journal of Tropical Geography 40(3).

El gráfico muestra los precios de importación y exportación del café verde entre 1998 y 2015, así como las tendencias de precios del café de otras variedades suaves ICO y del café robusta ICO (Organización Internacional del Café). Se puede observar el precio promedio del comercio de café verde en China en relación con los precios de referencia ICO. Durante el período de aumento abrupto en los precios promedio globales del café verde entre 2013-2014, los precios de los granos de café de Yunnan se mantuvieron relativamente estables, sin verse significativamente afectados en general.

5.1.2 Vietnam

Aunque las investigaciones muestran que la región de Asia-Pacífico también está entre los principales proveedores de materias primas de Starbucks, la mayoría de los granos de café provenientes de Asia se importan de Indonesia y Tailandia. Estos granos incluyen café robusta, café arábica, café cherry, café moca y café culí, que son los tipos de café más populares cultivados en Vietnam y que satisfacen las principales necesidades de materia prima de Starbucks.

Vietnam es el segundo mayor productor mundial después de Brasil. Desde principios del siglo XX, la producción de café ha sido una fuente principal de ingresos en Vietnam. Los granos de café vietnamitas son conocidos por su excelente calidad y diversidad de sabores. El mercado del café de Vietnam puede ser una opción atractiva para los inversores internacionales. Desde 1994 hasta la actualidad, el número de cafetos en Vietnam, especialmente de café robusta, ha aumentado continuamente y ha logrado resultados en muchos aspectos. Actualmente, el café es el segundo producto agrícola de exportación más grande de Vietnam. En la industria agrícola actual, el café ocupa una posición firme, siendo superado solo por el arroz, y se ha convertido en una industria de producción crucial para la economía nacional. En la revisión anual 2021/2022 de la Organización Internacional del Café, Vietnam ocupó el primer lugar en rendimiento de cultivo de café con 2.4 toneladas por hectárea (N. Pham, 2023).

Bajos impuestos:

Vietnam tiene una política fiscal muy favorable para la exportación de café, lo que ayuda a reducir los costos de las empresas exportadoras. Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, actualmente la tasa de exportación del café robusta vietnamita a la Unión Europea es del 0%. Las bajas tasas impositivas y la ubicación geográfica favorable ofrecen oportunidades para ingresar a mercados internacionales más grandes. Exportar café desde Vietnam se ha vuelto más fácil y ayuda a aumentar las ventas, lo que crea una gran ventaja competitiva para la exportación de granos de café vietnamitas.

Bajos costos:

La producción y exportación de café es un proceso que incluye varias etapas, como investigación, selección de variedades, cultivo, cuidado, adquisición, procesamiento, conservación, envasado y exportación. Este proceso requiere una gran cantidad de mano de obra. Vietnam cuenta con abundantes recursos naturales, una fuerza laboral calificada en crecimiento y costos laborales bajos. Una hectárea de café puede atraer entre 120,000 y 200,000 trabajadores. Vietnam tiene una población de 80 millones de personas, de las cuales el 49% está en edad de trabajar. Actualmente, hay entre 700,000 y 800,000 trabajadores en la producción de café en Vietnam (D. Nong Huu, 2021). Por lo tanto, una fuerza laboral tan grande como la de Vietnam hoy en día puede proporcionar una gran cantidad de trabajadores baratos para la industria del café. La ventaja laboral puede ayudar a Vietnam a reducir los costos de producción del café para exportación.

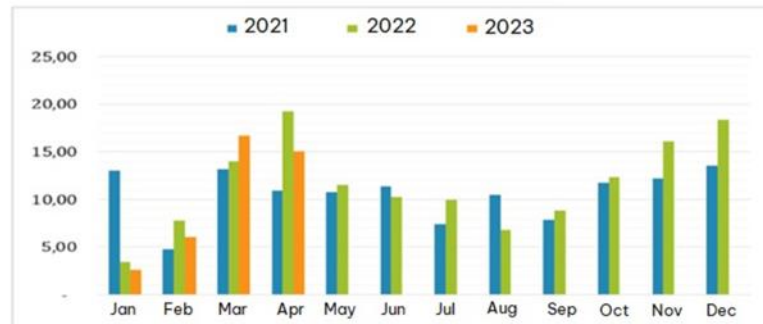
Según estimaciones, el 95% de las granjas de café en Vietnam son privadas. Además, la aplicación de maquinaria en la producción y procesamiento de café no es muy común, por lo que la reducción de costos ayuda a Vietnam a ser competitivo en precios en comparación con otros países. Se estima que alrededor del 85% del área total de producción es cultivada por familias. Starbucks puede comprar directamente de granjas de café o cooperativas, siendo el método preferido para obtener granos de café verde de los agricultores o productores vietnamitas. Desde el comienzo de la reforma Doi Moi hasta alrededor del final del Acuerdo Internacional del Café en 1989, el gobierno compraba todo el café cultivado en Vietnam a un precio fijo, y todos los precios del café tenían un estándar uniforme, por lo que no había un gran riesgo de aumento en los costos de adquisición.

Proximidad al mercado de consumo:

La posición estratégica de Vietnam en el sudeste asiático ofrece a las empresas la ventaja de estar cerca de importantes mercados consumidores de café como China, Japón y Corea del Sur. Esta ventaja geográfica puede reducir el tiempo de transporte y los costos de envío, permitiendo a las empresas responder rápidamente a la demanda del mercado y acortar los tiempos de entrega. Considerando la rápida demanda de consumo de café en China, la exportación de café desde Vietnam a los minoristas de Starbucks en China representa una gran oportunidad para la cadena de suministro.

Figura 6. Exporting coffee from Vietnam to China from 2021 to 2023

Exporting coffee from Vietnam to China from 2021 to 2023 (Million US \$)



Nota. Reimpreso de <https://vico.com.hk/>, Vietnam to China Coffee Export Journeys with VICO Logistics, 2024.

5.2 Estrategias para Mejorar la Gestión de Inventarios

5.2.1 Optimización de la Estructura de Inventarios Mediante Análisis Dinámicos Continuos

Actualmente, la herramienta principal de análisis de inventarios de Starbucks es el sistema ERP, que proporciona datos en tiempo real de inventarios, pronósticos, planes de reposición y otras funciones. Aunque en general es bastante completo, aún presenta algunas deficiencias.

Para abordar los problemas de una estructura de inventarios inadecuada, el departamento de gestión de productos debe cambiar el método actual de observación periódica de los departamentos de ventas para ajustar la estructura de inventarios. En su lugar, deben adoptar un método de observación dinámica continua de los datos de ventas de cada departamento y analizar estos datos dinámicos continuos para identificar patrones ocultos. Luego, deben ajustar la estructura de inventarios en función de los resultados del análisis. Además, deben acortar el ciclo de ajuste de la estructura de inventarios, especialmente para productos con fluctuaciones frecuentes, y aplicar un seguimiento dinámico más riguroso para obtener información precisa de la demanda, orientando así la optimización de la estructura de inventarios desde la sede central de la

empresa. Para lograr una optimización dinámica de la estructura de inventarios, en lugar de un ajuste estático, es necesario vincular estrechamente el modelo de estructura de inventarios con la demanda real, implementar un seguimiento de datos dinámico y evitar eficazmente fenómenos de insuficiencia de suministro o exceso de almacenamiento, reduciendo los costos de pedido y almacenamiento y asegurando la rentabilidad de la empresa.

5.2.2 Mejorar la Precisión de la Previsión de la Demanda

Para mejorar la precisión de la previsión de la demanda, el departamento de gestión de la cadena de suministro de Starbucks debe cambiar el método de observación periódica existente y adoptar un método de previsión para cada punto de venta, evitando así la desconexión entre la previsión y la demanda real. El departamento de gestión de la cadena de suministro puede importar dinámicamente los datos de POS de cada punto de venta al sistema de análisis de datos y realizar un análisis profundo de las ventas de cada producto en cada punto de venta, para comprender realmente la demanda real de cada producto y punto de venta, especialmente para aquellos productos con fluctuaciones frecuentes. Esto permitirá crear un modelo de inventario más razonable, evitando excesos y faltantes en el almacenamiento de las tiendas de ventas, y asegurando que las ventas de productos se adapten mejor a las necesidades reales. De esta manera, se podrán alcanzar los objetivos de control de inventarios de la empresa.

5.2.3 Mejorar la Funcionalidad del Sistema de Información

Actualmente, Starbucks utiliza el sistema de gestión empresarial BME, enfocado en la gestión de la producción, que incluye todas las funciones básicas del módulo de control de inventarios, pero aún tiene espacio para mejorar.

Starbucks debería introducir sistemas avanzados de gestión de información empresarial para lograr un intercambio eficiente de datos internos de la empresa y, mediante varias interfaces, permitir un intercambio parcial de información con proveedores externos y clientes importantes. Por un lado, se puede gestionar la ubicación de los almacenes, cambiando el método de selección manual existente, mejorando la gestión de almacenes y logística, aumentando la precisión del inventario y reduciendo errores; por otro lado, un sistema de información potente puede conectar

todo el sistema operativo (incluido el sistema de inventarios) con las finanzas de la empresa, reflejando a tiempo los problemas de inventarios para su corrección oportuna, mejorando aún más y aumentando el grado de informatización y la eficiencia de la gestión de inventarios de la empresa. Además, este sistema creará condiciones y proporcionará suficiente soporte técnico para la implementación futura de otros métodos avanzados de gestión de inventarios (como VMI, etc.).

Además, la empresa debe lograr la compartición de información de la cadena de suministro, permitiendo que la información de pedidos de clientes, informes de inventarios, datos de ventas y otra información fluya rápidamente en todos los enlaces, para que las empresas de todos los niveles de la cadena de suministro puedan comprender a tiempo los cambios en la demanda de los clientes y responder rápidamente a estos cambios, evitando retrasos en la información debido a la transmisión escalonada de la demanda y evitando la acumulación de inventarios o la falta de existencias debido a los efectos acumulativos de las desviaciones de información.

Por supuesto, garantizar una demanda adecuada es clave para mantener una buena relación de Starbucks con sus clientes. En cuanto a los proveedores, Starbucks primero debe aclarar sus requisitos y expectativas, que incluyen tanto la calidad de las materias primas como el establecimiento de un sistema completo de cadena de suministro. Una vez que se logre la compartición de información de la cadena de suministro, se puede fortalecer la comunicación de información con los proveedores, reduciendo el efecto látigo causado por la demora de la información. Además de obtener ahorros de costos reales mediante la compartición de información con múltiples proveedores en la cadena de suministro de Starbucks, también se puede mejorar el rendimiento general de la cadena de suministro.

5.2.4 Mejorar la Precisión de los Datos de Inventarios

Para mejorar la precisión de los inventarios, Starbucks debe aumentar el nivel de gestión informatizada.

Primero, el módulo de gestión de almacenes del sistema de gestión de Starbucks debe ponerse en funcionamiento lo antes posible. Los datos de entrada y salida de almacenes deben ser ingresados en el sistema en tiempo real por los encargados de

almacén basándose en los documentos originales y la situación física, asegurando la precisión de los datos. Al mismo tiempo, la información de salida de productos también debe ingresarse en el sistema a tiempo y con precisión. Cualquier movimiento de materiales en el almacén debe ser verificado y se deben realizar inventarios periódicos para asegurar la precisión de los datos de inventario, mejorando la efectividad y precisión del control de inventarios de la empresa. Mejora en la precisión del inventario asegurará una mejor gestión de inventarios.

5.3 Presupuesto del Plan de Costos

Starbucks, como una marca de café de cadena mundialmente conocida, tiene la gestión de inventarios en una posición crucial dentro de toda la cadena de suministro de productos. Tal como se mencionó anteriormente, con la continua expansión del negocio y el rápido cambio de la demanda del mercado, el sistema de gestión de inventarios actual presenta problemas y enfrenta numerosos desafíos. Dado que el sistema de gestión de inventarios actual parece insuficiente para manejar la compleja red de la cadena de suministro, la demanda del mercado en rápida evolución y la diversidad de la combinación de productos, se producen con frecuencia problemas como el exceso de inventario, la falta de stock y el aumento de los costos de gestión de inventarios. Estos problemas no solo afectan la eficiencia operativa de Starbucks, sino que también aumentan los costos operativos, impactando en la satisfacción del cliente y la reputación de la marca.

El proyecto de mejora de la gestión de inventarios de Starbucks tiene como objetivo mejorar integralmente el nivel de gestión de inventarios, asegurando la operación eficiente de la cadena de suministro de productos. El contenido y la escala del proyecto incluyen la construcción de instalaciones de almacenamiento altamente inteligentes para lograr una gestión precisa del inventario de los productos de Starbucks. El proyecto invertirá en un sistema de almacenamiento automatizado y en equipos, equipados con equipos de clasificación automatizada, estanterías inteligentes y un sistema de manipulación robótica para monitorear en tiempo real y ajustar dinámicamente el inventario, mejorando la eficiencia del almacenamiento y la distribución, y reduciendo los errores y costos de operación manual.

Se planea construir una instalación de almacenamiento inteligente de 2000 metros cuadrados. Esta instalación de almacenamiento se dividirá en las siguientes áreas: área de almacén automatizado, área de operación robótica, área de recopilación y seguimiento de datos, área de monitoreo inteligente y seguridad y área de transporte y logística.

Las áreas mencionadas cubrirán las siguientes dimensiones:

Tabla 3. Escala y contenido de las instalaciones de almacenamiento inteligente

Nombre de la Zona Funcional	Área Ocupada (m ²)	Uso	Equipos Incluidos
Zona de Almacén Automatizado de Alta Densidad	800	Utilizado para el almacenamiento de alta densidad, equipado con estanterías automáticas y apiladores.	<ul style="list-style-type: none"> •Esteranterías automáticas •Apiladores •Sistema de transporte
Zona de Operación de Robots	200	Utilizado para la manipulación, desmantelamiento y embalaje por robots.	<ul style="list-style-type: none"> • AGV (vehículo de guiado automático) •Robots de desmantelamiento •Robots de embalaje
Zona de Recopilación y Seguimiento de Datos	100	Utilizado para la operación y el mantenimiento de equipos de recopilación y seguimiento de datos.	<ul style="list-style-type: none"> •Escáner de códigos de barras •Lector RFID •Sensores
Zona de Transporte y Logística	300	Utilizado para la operación de transporte y logística de mercancías.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de transporte automático •Carretillas elevadoras •Pallets
Zona de Oficinas	200	Utilizado como espacio de oficinas para los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> •Escritorios de oficina •Terminales informáticas •Equipos de capacitación

Basado en la información anterior, los detalles de la inversión y la escala de inversión del proyecto de mejora de la gestión de inventarios de Starbucks pueden dividirse en inversión en infraestructuras, inversión en equipos de logística, inversión en sistemas de software y inversión en otros equipos.

Tabla 4. Detalles de Inversión del Proyecto de Mejora de Gestión de Inventarios de Starbucks

Detalle	Cantidad de Inversión/€	Porcentaje de Inversión
1. Inversión en Infraestructura		
1.1 Costo de Adquisición de Terrenos (2000 m ²)	2,080,000	67.40%
1.2 Costo de Construcción de Ingeniería (2000 m ² de instalación de almacén inteligente)	650,000	21.06%
1.3 Otros Costos (costos de proyectos diversos, diseño, evaluación de impacto ambiental, etc.)	65,000	2.11%
Total:	2,795,000	90.57%
2. Inversión en Equipos Logísticos		
2.1 Estanterías Automáticas x5	162,500	0.53%
2.2 Apiladores x4	91,000	0.29%
2.3 Sistema de Transporte x1	195,000	0.63%
2.4 AGV x3	195,000	0.63%
2.5 Robots de Desmantelamiento x2	117,000	0.38%
2.6 Robots de Embalaje x2	117,000	0.38%
2.7 Escáneres de Códigos de Barras x5	32,500	0.11%
2.8 Lectores RFID x5	32,500	0.11%
2.9 Sensores x10	58,500	0.19%
2.10 Banda de Transporte Automática x1	130,000	0.42%
2.11 Carretillas x2	19,500	0.06%
2.12 Pallets x3	14,300	0.05%
Total:	1,165,800	4.73%
3. Inversión en Sistemas de Software		
3.1 Sistema de Gestión de Almacenes (Costo Anual de Uso)	45,500	0.15%
3.2 Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (Costo Anual de Uso)	650,000	2.11%

3.3 Sistema de Control de Equipos Automáticos (Costo Anual de Uso)	260,000	0.84%
3.4 Sistema de Gestión de la Cadena de Suministro (Costo Anual de Uso)	260,000	0.84%
Total:	1,215,500	3.94%
4. Inversión en Otros Equipos		
4.1 Sillas de Oficina x20	3,900	0.01%
4.2 Escritorios de Oficina x5	13,000	0.04%
4.3 Computadoras de Oficina x20	208,000	0.67%
4.4 Impresoras x4	5,200	0.02%
4.5 Equipos de Conferencias x1	3,900	0.01%
Total:	234,000	0.76%
Total General:	5,410,300	100.00%

Según el detalle de la inversión, se puede saber que el monto de la inversión estimada para este proyecto es de 50,989,000 CNY. De esta cantidad, el costo principal de la inversión se encuentra en la inversión en infraestructuras, que representa el 95.61% del total. Las inversiones en equipos logísticos, sistemas de software y otros equipos representan el 2.20%, 1.83% y 0.35% respectivamente.

6. Análisis de viabilidad

6.1 Estimación de Rendimiento de la Inversión

El proyecto de mejora de la gestión de inventarios de Starbucks invertirá 3.9 millones de euros, de los cuales 2.795 millones de euros se destinarán a inversiones en activos fijos, 0.29107 millones de euros a inversiones en activos circulantes y los 0.81393 millones de euros restantes se utilizarán como capital de trabajo del proyecto para garantizar la operación continua del mismo.

Una vez finalizada la construcción del proyecto, se espera que pueda atender hasta 100 tiendas de café Starbucks en cuanto al suministro de materias primas y otros productos. Se estima que cada tienda pueda aumentar su crecimiento de negocio en 173,400 euros anuales. Se prevé que los ingresos anuales aumenten en 17.34 millones de euros, con unos ingresos netos después de impuestos de 15.4326 millones de euros (calculados con una tasa impositiva del 11%). La ganancia anual prevista es de 2.1675 millones de euros (calculada con una tasa de rentabilidad del 12.5%).

El proyecto de mejora de la gestión de inventarios de Starbucks espera contratar a 20 empleados para las operaciones posteriores del proyecto, con un salario mensual de 1040 euros por empleado, lo que implica un costo anual en salarios de 249,600 euros. Otros costos de oficina se estiman en aproximadamente 13,000 euros, por lo que el costo anual de oficina sería de 262,600 euros.

Tabla 5. Starbucks Proyecto de Mejora de Gestión de Inventarios Análisis de Inversión y Rendimiento (Unidad: 10,000 EUR)

Periodo (Año fiscal)	1	2	3	4	5
Ingresos Operativos	308.60	-	-	-	
Capital de Trabajo	0	173.4	173.4	173.4	173.4
Flujo Neto de Efectivo	-308.60	128.06	128.06	128.06	128.06

Flujo Neto Acumulado	-308.60	-180.54	-52.47	75.59	203.65
----------------------	---------	---------	--------	-------	--------

Según el análisis de inversión y rendimiento mencionado anteriormente, el proyecto de mejora de la gestión de inventarios de Starbucks alcanza un flujo de caja neto acumulado positivo por primera vez en el cuarto año de construcción. Esto indica que, después de la inversión inicial y la operación, el proyecto alcanza su punto de equilibrio en el cuarto año, comenzando a generar beneficios netos para la empresa, lo que refleja la viabilidad y efectividad del proyecto.

6.2 Evaluación de Viabilidad

Para evaluar el desempeño financiero del Proyecto de Mejora de Gestión de Inventarios de Starbucks, es necesario calcular la tasa de retorno de la inversión (ROI). La tasa de retorno de la inversión es una medida que evalúa los beneficios del proyecto en relación con su costo. La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Costo de la Inversión}} \times 100\%$$

Según los cálculos, la tasa de retorno de la inversión (ROI) del Proyecto de Mejora de Gestión de Inventarios de Starbucks en el quinto año es del 52.19%.

Al mismo tiempo, considerando un periodo de uso de inversión de 5 años para las instalaciones logísticas y de almacenamiento, se debe calcular el flujo de caja neto del proyecto utilizando la siguiente fórmula:

$$0 = -C_0 + \frac{C_1}{(1 + \text{IRR})^1} + \frac{C_2}{(1 + \text{IRR})^2} + \frac{C_3}{(1 + \text{IRR})^3} + \dots + \frac{C_n}{(1 + \text{IRR})^n}$$

En la fórmula, C_0 es la inversión inicial (generalmente un valor negativo), C_1, C_2, \dots, C_n son los flujos de caja futuros en cada periodo, IRR es la tasa interna de retorno, y n es el número de periodos en que ocurren los flujos de caja. Después de realizar los cálculos, se puede determinar que la tasa interna de retorno (IRR) del proyecto alcanza el 10.66%. Esta tasa de retorno es significativamente superior al costo de capital de la empresa. La tasa interna de retorno indica la tasa de descuento que hace que el valor presente neto (VAN) del proyecto sea igual a cero. Según los resultados, el

proyecto es financieramente viable y puede generar un retorno superior al costo de capital de la empresa.

El cálculo de la tasa interna de retorno considera los flujos de entrada y salida de efectivo del proyecto a lo largo de todo el ciclo de inversión. Una tasa de retorno del 10.66% significa que el proyecto puede generar beneficios estables y considerables para la empresa durante el periodo de uso de 5 años.

En resumen, el análisis muestra que el proyecto de mejora de la gestión de inventarios de Starbucks no solo ha tenido éxito operativo, sino que también ha mostrado un excelente desempeño financiero, generando beneficios económicos significativos para la empresa.

7. Conclusiones

Basado en el contexto de la fluctuación y la tendencia al alza de los precios del mercado global del café, el estudio analiza detalladamente el entorno comercial interno y externo de Starbucks y los desafíos a los que se enfrenta. La investigación se centra principalmente en el aumento de los precios de las materias primas de Starbucks y los problemas de acumulación de inventarios, escasez de productos y aumento de los costos de gestión de inventarios, proponiendo un plan de mejora específico.

El plan incluye dos partes principales: 1. Proveer nuevas opciones de mercado para la adquisición de materias primas más económicas y convenientes, tomando como ejemplo a China y Vietnam en Asia; 2. Construir instalaciones de almacenamiento inteligentes y mejorar las funciones del sistema de información para lograr una gestión de inventarios más precisa.

Además, se estiman los detalles de la inversión relacionada con el proyecto y se evalúan la rentabilidad de la inversión, verificando la viabilidad del proyecto. La implementación de estas mejoras garantizará la calidad de las materias primas de Starbucks y la estabilidad del suministro, diversificando la estructura de la cadena de suministro y mejorando la capacidad de Starbucks para enfrentar riesgos del mercado.

El sistema de gestión de inventarios mejorado será más preciso y flexible, optimizando la estructura del inventario y mejorando la previsión de la demanda, lo que reducirá los costos de gestión y evitará pérdidas innecesarias. En general, estas medidas están destinadas a mejorar el desempeño futuro de Starbucks de manera integral. Sin embargo, el sector del café en la actualidad sigue presentando una alta incertidumbre. Considerando la competencia del sector, el cambio climático, los factores políticos y otros impactos externos, la implementación del plan podría enfrentar numerosos desafíos y limitaciones.

En el futuro, Starbucks debe continuar optimizando sus estrategias de gestión de inventarios, explorando y abriendo más mercados de materias primas, mejorando constantemente la calidad de sus productos y aumentando la lealtad del cliente, innovando para consolidar su posición de liderazgo en el mercado global del café.

Referencias

- [1]. Bermudez. S, Voora, V. A, & Larrea. C. (2022). Coffee prices and sustainability. Sustainable Commodities Marketplace Series.
- [2]. Chen. A, & Liang. J. (2021). Analysis of Starbucks supply chain status based on 3a3s model. Journal of Economics and Public Finance, 7(4), p52.
- [3]. China-Yunnan Standard. (2024). <https://sucafina.com/na/offerings/yunnan-standard>
- [4]. Hale. S. (2013). Coffee countdown: Which is the best high-street student coffee shop?
- [5]. Jeffrey. N, & Ju-Han. W. (2019). China and the changing economic geography of coffee value chains. Singapore Journal of Tropical Geography, 40(3).
- [6]. Larson. R. C. (2008). Starbucks: A Strategic Analysis: Past Decisions and Future Options. Brown University Economics Department.
- [7]. Li. C.-Y. (2017). Consumer behavior in switching between membership cards and mobile applications: The case of Starbucks. Department of Business Administration, National Taichung University of Technology and Science, No.129, Sec. 3.
- [8]. Loeb. W. (2013). Starbucks: Global coffee giant has new growth plans. Forbes. <http://www.forbes.com/sites/walterloeb/2013/01/31/starbucks-global-coffee-giant-has-new-growth-plans>
- [9]. Moon. Y., & Quelch. J. A. (2003). Starbucks: Delivering customer service. No. 9-510-P05. Harvard Business Publishing.
- [10]. Nong Huu. D. (2021). Vietnam coffee introduction: The position of the coffee industry and the role of Vietnam coffee exports. <https://www.helenacoffee.vn/vietnamese-coffee-introduction/>
- [11]. Oakley. G. (2022, December 7). As Chinese coffee consumption rises, Yunnan reaps the rewards. <https://intelligence.coffee/2022/12/chinese-coffee-consumption-yunnan/>
- [12]. Pham. N. (2023). Vietnamese coffee market: A deep dive into its consumers, challenges, and prospects. <https://www.vietnam-briefing.com/news/vietnam-coffee-market-a-deep-dive-into-its-consumers-challenges-and-prospects.html/>

- [13]. Rapier. G. (2018). Starbucks gets away with expensive coffee in the morning — but it's losing out to cheaper competition in the afternoons.
- [14]. Roby. L. R. (2011). An analysis of Starbucks as a company and an international business.
- [15]. Sahoo. T. R. (2023). Starbucks operation and inventory management.
- [16]. Starbucks Corporation. (2024). Fiscal year 2024 guidance. <https://investor.starbucks.com/ir-home/default.aspx>
- [17]. Starbucks Store. (2014, May 3). Cups & Mugs. <http://www.starbucksstore.com/drinkware/cups-andmugs,default,sc.html>
- [18]. Talib. F. (2020). Strategic analysis of Starbucks coffee company. Universidad de Zaragoza.
- [19]. Varangis. P, Lewin. B, & Giovannucci, D. (2007). Coffee markets: New paradigms in global supply and demand. World Bank Agriculture and Rural Development Discussion Paper No. 3.
- [20]. VICO Logistics. (2024). Vietnam to China coffee export journeys with VICO Logistics. <https://vico.com.hk/>
- [21]. Wondemu. K. (2017). Africa's Coffee Sector: Status, Challenges and Opportunities for Growth. African Development Bank.
- [22]. Zhang. H, Li. J, & Zhou. H. (2013). Arabica coffee production in the Yunnan Province of China.