



CAS STARBUCKS COFFEE SPAIN¹

I. CAS ENUNCIAT

1. RESUM

Starbucks Coffee és una cadena de franquícies de cafeteries multinacional amb més de 40 anys de presència al mercat, i la seva marca de cafè és la més gran del món. Al llarg del temps ha guanyat reconeixement al mercat internacional per la seva acurada selecció i dedicació a l'estudi del cafè i te. Sorprenentment, Starbucks Spain no ha obtingut beneficis fins l'any 2011.

Aquest cas analitza l'empresa des de diferents perspectives a nivell comptable. Es planteja què ha pogut succeir per tal d'haver aconseguit beneficis en un dels exercicis més recents, juntament amb un anàlisi i diagnòstic de l'empresa. Per una altra banda, s'aporta informació extra per poder avaluar la seva política de negoci i, conseqüentment, les innovacions que ha realitzat. Finalment, es planteja una pregunta oberta per debatre si seria oportú que una altra empresa del sector firmés un acord amb Starbucks, per tal d'augmentar la seva quota de mercat i, amb això, els seus beneficis finals.

És un cas que posa de manifest la importància de posseir una marca ben diferenciada al mercat amb un gran marge i a la vegada la necessitat d'innovar constantment.

¹ Cas redactat per Aida García, Anna Vizcaíno i Xin-Bei Yuan, alumnes d'Administració i Direcció d'Empreses de la Universitat Pompeu Fabra. Les autores agraeixen a Jordi de Falguera (professor de comptabilitat i finances de la Universitat Pompeu Fabra) per la seva col·laboració i acurada dedicació en aquest cas pràctic. - Juliol de 2014-

Paraules Clau

Anàlisi empresarial, quota de mercat, marge, innovacions

1.1. ABSTRACT

Starbucks Coffee is a multinational franchisees' chain of coffee shops with more than 40 years of presence in the market, and its coffee brand is the largest in the world. Over the time, it has gained recognition in the international market, thanks to its accurate selection and dedication to the study of coffee and tea. Surprisingly, Starbucks Spain did not achieve benefits until 2011.

This case discusses the enterprise from different perspectives of its accounting. It arises what could have happened in order to achieve benefits in one of the most recent periods, jointly with an analysis and diagnostic. On the other hand, it provides extra information to evaluate its business policy and, consequently, the innovations it has realized. Finally, it proposes an open question to debate whether or not it would be appropriate that another enterprise of the sector sign an agreement with Starbucks, in order to increase the market share, and with this, their final benefits.

This case highlights the importance of owing a brand well defined in the market with a large markup, and at the same time, the need of innovate constantly.

Keywords

Business analysis, market share, markup, innovations

2. FITXA TÈCNICA

FRANQUÍCIA	Starbucks Coffee España 
FORMA JURÍDICA	Societat Limitada
SECTOR	Comercial
DATA DE CONSTITUCIÓ	5 d'Octubre del 2001
CONTACTE	+34 912 758 200
DIRECCIÓ	Carrer Pedro de Valdivia N°21 (Madrid)
RESULTAT DE L'EXERCICI	-3.226.732 € (2012)
EMPLEATS	1138 (2012)
EMPRESA	Starbucks Coffee Corporation
PÀGINA WEB OFICIAL	www.starbucks.es

FONT: Dades del Sabi

3. HISTÒRIA: ELS ORIGENS

3.1. STARBUCKS COFFEE CORPORATION

El primer local va ser obert a Seattle, Washington l'any 1971, amb el nom d'Starbucks, inspirat en la novel·la Moby Dick, per Jerry Baldwin, Zev Siegel i Gordon Bowker.

Howard Schultz es va incorporar a l'empresa l'any 1982 i va proposar la venda del cafè expresso a l'estil dels *coffee houses* italians entre d'altres.

Al no convèncer als altres socis, va crear la seva pròpia empresa, anomenada *Il Giornale*. Quan els tres socis van vendre Starbucks a Howard Schultz l'any 1987, aquest va canviar l'antic nom *Il Giornale* per *Starbucks Corporation*.

L'empresa va començar a cotitzar a la borsa (al NASDAQ, USA) l'any 1992 sota el nom d'SBUX, i destaca el seu creixement sostingut aconseguint els US\$39 l'any 2006 i la seva tendència a la baixa a partir d'aquell any, aconseguint l'any 2008 els US\$17.

L'any 1995, a nivell estatal, ja tenia 677 botigues establertes. Un any després, per primera vegada, es va expandir a l'exterior obrint botigues al Japó i Singapur (1015 botigues). Uns anys més tard, ja es trobaven botigues per tot Àsia i Oceania (Filipines, Malàisia, Nova Zelanda, Taiwan...).

L'any 1998 Starbucks va arribar a Europa, concretament, al Regne Unit i posteriorment a altres països.

L'any 2000, d'acord amb la seva filosofia, Starbucks va començar a introduir productes sota l'alternativa de *comerç just*. La companyia planejava obrir una xarxa de 900 noves botigues fora dels Estats Units al 2009, però va anunciar que tancaria 300 a aquest país des de 2008.

L'any 2012 La Vanguardia va anunciar que per primer cop a la seva història, l'empresa Starbucks Coffee Spain aconseguia obtenir beneficis nets positius a l'últim exercici (2011).

Cal apuntar que Starbucks ha estat reconeguda com una empresa que aprofita, en gran mesura, el maquillatge comptable, per tal de tenir una posició més favorable a l'hora de tributar a l'impost de societats.

3.2. STARBUCKS COFFEE SPAIN SL

Starbucks Corporation va iniciar la seva activitat a Espanya l'any 2002, a través d'un acord *Joint-Venture* en el qual s'establia que el 50% de la companyia formava part del Grupo Vips i l'altra part, d' Starbucks Coffe International i Starbucks Coffee EMEA. Ambdues comparteixen valors i maneres de fer similars.

L'any 2009, Grupo Vips va adquirir el 100% del control operatiu de l'empresa. Així es va crear l'empresa Starbucks Coffee Spain Societat Limitada amb Álvaro Salafranca com a director general de l'empresa. Al setembre de l'any 2013, el Grupo Vips va firmar un acord amb Starbucks Coffee Company per la venda del 49% de la societat Starbucks Coffee Espanya a Starbucks EMEA, subsidiària d' Starbucks Coffee Company. Actualment, Starbucks Coffee Espanya té 75 establiments oberts per ciutats com Madrid, Barcelona, València, Màlaga, Gran Canàries, Alacant, Palma de Mallorca i Sevilla amb una plantilla formada per més de 1100 treballadors.

4. FILOSOFIA: MÉS ENLLÀ DE L'ÈTICA

4.1. ELS VALORS

Starbucks s'autodescriu com una empresa responsable i compromesa amb el benestar del seu entorn. Des de sempre ha tingut el convenciment de que les empreses poden exercir un impacte positiu en les comunitats a les que presten servei, i això és precisament l'objectiu d' Starbucks. Seguint aquesta filosofia, des dels seus inicis han tractat amb proveïdors de confiança i el respecte als seus clients i empleats, involucrant-

ne completament amb les comunitats de les que forma part, des dels barris on es troben els seus establiments fins als indrets on es cultiva el seu cafè.

Unir, inspirar el canvi i marcar la diferència en la vida de les persones són alguns dels seus propòsits, que no només són correctes, sinó que a més, són bons pel negoci.

4.3. SERVEI A LA COMUNITAT

Starbucks España ha creat i participat en diversos programes per a facilitar el servei a la comunitat i la solidaritat. Per a compartir totes aquestes iniciatives de voluntariat i fomentar la participació, ha desenvolupat una aplicació a la seva pàgina de Facebook que permet dinamitzar-ne l'activitat.

El programa *Starbucks Community Service Programme* ha realitzat fins ara projectes com tutories extraescolars per a alumnes, millora de rutes de senderisme o activitats de neteja i manteniment de parcs, en col·laboració amb organitzacions locals sense ànim de lucre.

Anualment dóna beques a projectes de servei a la comunitat. Segons les dades de l'empresa, a Espanya, l'any 2008, al voltant de 250 empleats van dedicar 1.000 hores a accions de voluntariat, col·laborant amb Fundacions i Associacions que treballen per ajudar a adolescents i al medi ambient.

Al 2011, la xifra va ascendir a 300 persones, que van dedicar més de 2356 hores a accions de voluntariat. Així doncs, el seu compromís segueix creixent cada dia.

4.4. POLÍTICA MEDIAMBIENTAL

Pel que fa a la seva tasca per salvaguardar el medi ambient, ha desenvolupat un sistema molt eficient d'utilització d'energia a les seves instal·lacions i procura utilitzar fonts renovables, per reduir el seu impacte al planeta.

A més, avalua el disseny dels seus establiments i els utensilis i màquines que s'hi utilitzen, per tractar de reduir al màxim el consum d'aigua, un dels recursos naturals més valuosos.

També ha desenvolupat un programa de reciclatge, amb gots ecològics, que permet reduir els residus que desprèn. Altres activitats ecològiques que realitza Starbucks són la utilització de materials de construcció ecològics per als seus establiments i les ajudes als seus agricultors de cafè per tal de mitigar l'impacte del canvi climàtic.

La seva meta és que tot el seu cafè es cultivi conforme als màxims nivells de qualitat, aplicant pràctiques de comerç ètic i cultiu responsable. L'empresa considera que això ajuda a elaborar una tassa de cafè millor, que a més contribueix a millorar el futur dels agricultors, així com a generar un clima més estable per al planeta.

4.5. ELS PARTNERS

Starbucks està compromesa a defendre, valorar i respectar la diversitat cultural. La tolerància i la sensibilitat cap a tots els clients i treballadors de l'empresa són les bases de la seva activitat. La diversitat està integrada en tot el que fa.

5. MODEL EMPRESARIAL

Un model empresarial és un mecanisme pel qual un negoci busca generar ingressos i beneficis, fent referència a la planificació que utilitza per atendre als seus clients, englobant tant el concepte d'estratègia com la implementació de diferents elements.

El model de negoci d' Starbucks és, clarament, la forma en què serveix el seu cafè, que ha permès una evolució en la gamma original de productes, una atenció molt especial als clients i, un entorn càlid i còmode.

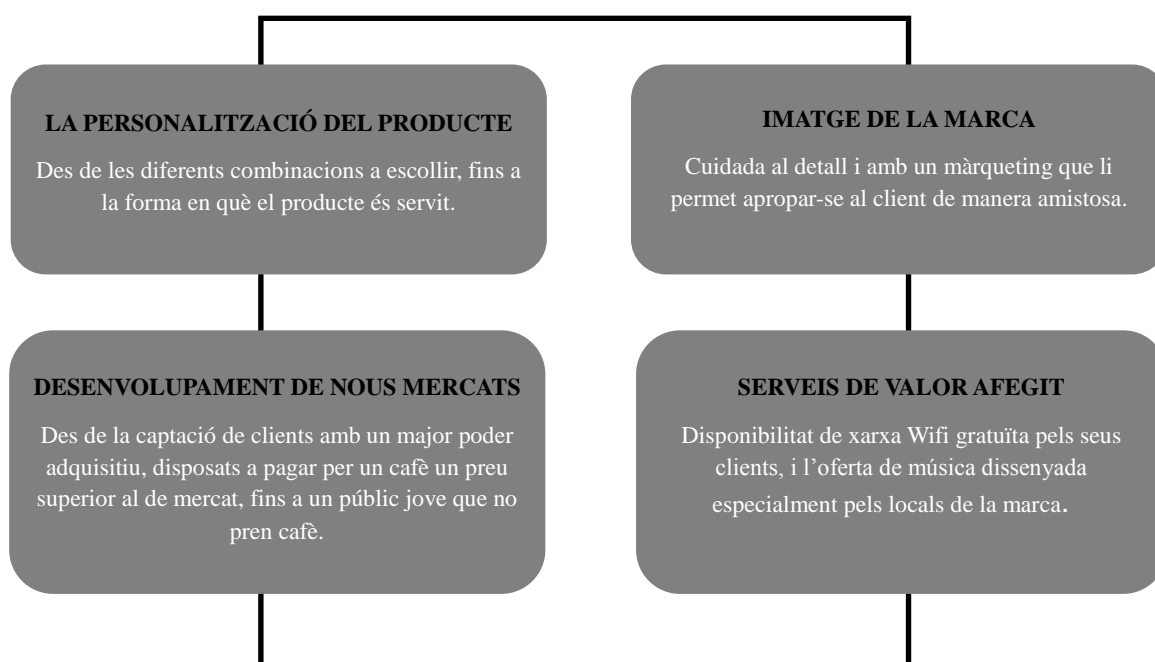
Degut a l'estratègia que utilitza la marca, ha aconseguit resultats excel·lents envers la fidelitat. Segons estudis, els seus clients passen de mitja fins a nou cops més temps a Starbucks cada cop que hi van, en comparació amb altres cafeteries.

Tot això ha estat possible gràcies a la figura del seu president i creador Howard Schultz, ja que ha prioritzat en innovació i diferenciació. També cal destacar l'atenció de la companyia pels detalls; el disseny i la decoració dels seus establiments, inclús, aspectes que podrien semblar secundaris, com els efectes d'una bona aroma, han estat factors sobre els quals s'ha treballat al llarg dels anys, fets que els seus clients han pogut percebre.

D'aquesta manera ha creat el que es denomina "L' Experiència Starbucks", on any rere any, ha anat refinant i ha aconseguit augmentar el valor afegit de la firma. Per aconseguir-ho, s'ha basat en una sèrie de punts claus mostrats a l'esquema 5.1.

En un principi, Starbucks va optar per no fer publicitat a la televisió, per tant, la seva despesa en aquest àmbit va ser mínima. Tot el màrqueting estava basat en la comercialització en els seus locals i el *merchandising*. Actualment, l'empresa està invertint en publicitat, fet que ha aportat uns majors beneficis.

ESQUEMA 5.1: PUNTS CLAU D' STARBUCKS



La publicitat d' Starbucks segueix sent principalment la que es denomina “de boca en boca”, tot i que també utilitza *publicity*, és a dir, publicitat en pel·lícules, sèries de TV, on apareixen els seus productes (el que a màrqueting es denomina “*product placement*”).

Altres mètodes de publicitat que utilitza són les camionetes que ofereixen mostres de cafè als carrers, cursos, pàgines d'Internet, etc. Bàsicament, el que utilitza és la seva cultura com a font fonamental de màrqueting, i és la que ha fet possible el seu èxit.

Actualment, la crisi ha canviat l'entorn i ha perillat molt la posició d' Starbucks a Espanya. Durant aquests últims anys, i molt concretament a partir del 2005, moltes cafeteries de renom han començat a guanyar terreny oferint productes molt competitius en termes de qualitat-preu. Tot això ha sigut possible gràcies a la innovació, ja que alhora d'oferir productes nous han sabut reduir al màxim el seu cost fent de tot un punt d'atracció per molts consumidors en els temps actuals.

Per això, cal mencionar que una de les empreses més competitives és Buenas Migas. Es tracta d'una societat limitada constituïda a Barcelona l'11 de maig del 1988. És una cadena de botigues i la seva activitat es basa en la venda de begudes, cafès, sandwiches, etc.

Fins al moment, només opera a l'àrea metropolitana de Barcelona, amb un total d'11 botigues, però degut al seu èxit s'està plantejant d'obrir el seu mercat en un futur pròxim.

6. VIPS, L'EMPRESA MARIU D'STARBUCKS

6.1. STARBUCKS COFFEE COMPANY

Starbucks Coffe Company va començar com una cooperació entre Starbucks (USA) i Grupo Vips del 50% entre les dues i que actualment, al 2009, VIPS va acordar que adquirirà el 100% de l'empresa. L'empresa Starbucks té diferents maneres de gestionar

la marca en tot el món. És un model versàtil, gens rígid. Hi ha països on gestionen directament la marca, i d'altres on la gestió està a càrrec dels socis, com és el cas d'Espanya. Avui en dia, els socis gestionen el 100% del mercat a Espanya –exceptuant els que es localitzin en aeroports-. Així doncs, Starbucks està gestionada per socis, i no per Starbucks (USA), i està dominada pel Grupo VIPS.

6.2. GRUP VIPS



Grupo Vips és una empresa mexicana de restauració amb nom administratiu *Sigla SA*. És propietat de la família *Arango* en un 70%, i l'altra 30% restant de *Goldman Sachs* (des de 2006).

Es va fundar a Madrid el 1969, amb l'obertura de Vips, i estava en mans de Plácido Arango Arias (pare de l'actual president executiu del grup). Té activitats en el sector de la restauració amb establiments a Espanya, Portugal i França.

És una companyia multimarca i multiformat que gestiona, en propietat o sota el règim de franquícia, un total de 13 marques comercials que inclouen 6 cadenes: Vips (cafeteria - restaurant, botiga y VIPSmart), Ginos, The Wok, T.G.I Friday's Starbucks Coffee a Espanya i Portugal. També compta amb 8 restaurants d'alta gama, ubicats tots a Madrid: El Bodegón, Teatriz, Bice, Iroco, Lucca, Manzoni, Tattaglia y el recent inaugurat LAH!.

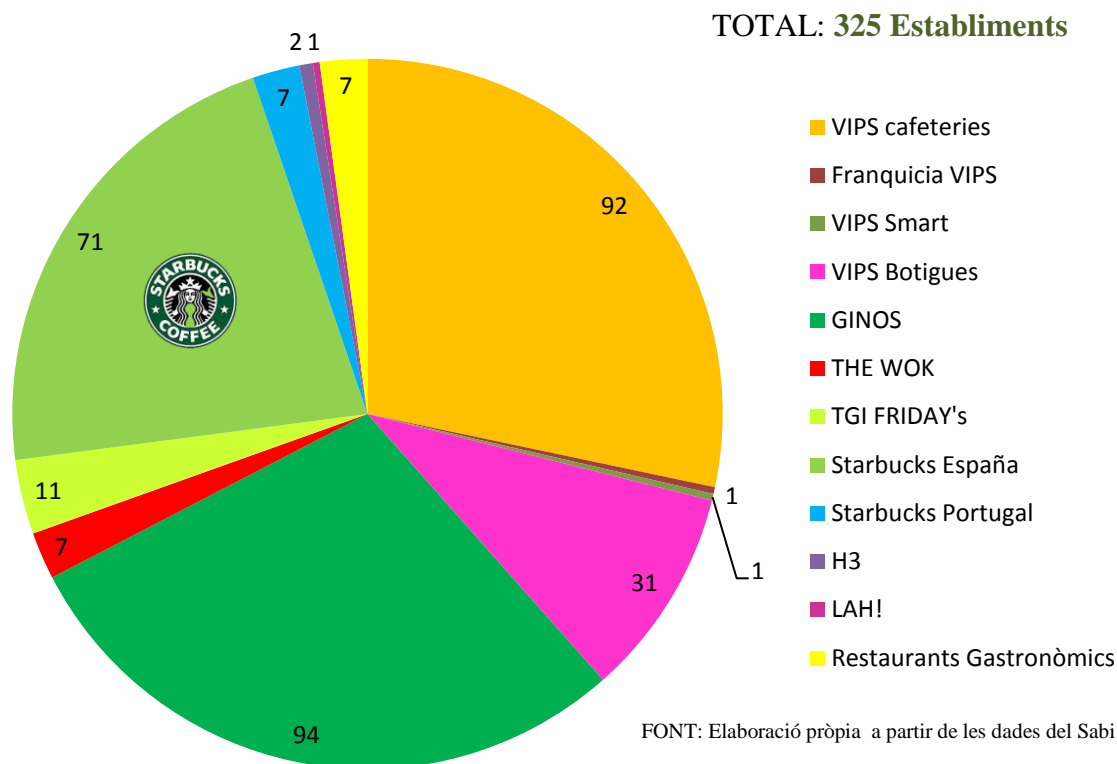
A més, des de 2008, l'empresa també compta amb una fàbrica pròpia de *sandwiches*, amanides i productes per emportar d'alta qualitat anomenada BSF.

Anteriorment, Starbucks França pertanyia a Vips en un 50% (com en el cas d'Espanya), però actualment, Starbucks França és totalment d' Starbucks, i els d'Espanya i Portugal "controlats" totalment per Vips. Les franquícies que Vips permet són: Vips, VipSmart i Ginos.

Cal remarcar que l'any 2010 Vips compra Starbucks Coffee Portugal, i aquest s'incorpora íntegrament a Starbucks Coffee España. (Aquest fet es veu reflectit en els estats comptables). En aquest moment, Vips vol aconseguir reduir el deute en un 37%, i espera poder invertir-ho en les seves empreses durant el 2010-2011.

6.3. NOMBRE D'ESTABLIMENTS PER MARQUES

*Dades al tancament de juliol de 2012



7. CAS PRÀCTIC*

Es demana:

1. Realitzar un anàlisi i diagnòstic de la situació de l'empresa en base a la informació proporcionada.

- Referències principals: apartats 8 i 9

1.1 Starbucks va aconseguir obtenir beneficis al 2011 per primera vegada en la seva història. Quins poden haver estat els motius?

- Referències principals: apartat6; gràfic8.1; gràfic8.2; taula 8.3; taula9.3 i gràfic 9.4

2. Quina importància creus que té el marge brut i la fiscalitat pel fet de ser una multinacional?

- Referències principals: taula 9.5 i articles de premsa

http://economia.elpais.com/economia/2012/12/03/agencias/1354539472_353842.html

http://economia.elpais.com/economia/2012/10/16/actualidad/1350386725_153650.html)

3. Ha estat adequat seguir la mateixa política de negoci en els temps actuals tenint en compte altres cafeteries del mateix sector? Quines innovacions creus que hauria de fer?

- Referència principal: apartat 9

4. Planteja la situació següent:

Ets l'analista de mercat de Buenas Migas, i l'empresa matriu Vips s'ha interessat en la teva política innovadora ja que pensa que podria millorar la situació actual de la seva empresa Starbucks. Per això, Starbucks vol oferir-te un acord de *Joint Venture* -de caràcter comercial (complementarietat mútua)- per 10 anys. Recomanaries al CEO de Buenas Migas signar aquest acord?

*Per resoldre les qüestions proposades només s'ha d'utilitzar les pàgines facilitades anteriors i els annexos dels apartats 8 i 9.

8. ANNEXOS I:

BALANÇ DE SITUACIÓ I COMPTES DE PÈRDUES I GUANYES D'STARBUCKS COFFEE SPAIN (2010-2012)

TAULA 8.1: BALANÇ DE SITUACIÓ D' STARBUCKS SPAIN

(En euros)	31 Des 2012	31 Des 2011	31 Des 2010
ACTIU			
A) ACTIU NO CORRENT	24.343.782	29.365.447	22.811.166
I Immobilitzat Intangible	2.011.118	2.534.471	3.158.498
1. Concessions			2.389.292
2. Patents, llicències, marques i similars	461.401	592.225	763.576
3. Aplicacions informàtiques	31.873		5.630
4. Altre Immobilitzat intangible	1.517.914	1.942.246	
II Immobilitzat material	15.708.546	16.659.624	18.369.736
1. Instal·lacions tècniques i altre immobilitzat material	15.217.922	16.609.234	18.252.959
2. Immobilitzat en curs i bestretes	490.624	50.390	116.777
III Inversions financeres a llarg termini	1.347.682	1.247.922	1.218.565
1. Altres actius financers	1.347.682	1.247.922	1.218.565
IV Actius per impost diferit	5.276.366	8.923.429	64.367

B) ACTIU CORRENT	16.151.435	10.934.694	3.895.558
II Existències	761.944	770.145	682.186
1. Comercials	478.824	523.832	444.164
2. Matèries primeres i altres aprovisionaments	283.120	246.259	237.968
6. Bestretes a proveïdors		55	54
III Deutors comercials i altres comptes a cobrar	645.288	454.321	450.012
2. Clients empreses del grup i associats	129.698	102.299	37.438
3. Altres deutors	504.288	327.346	183.085
4. Personal	953	2.879	3.333
6. Altres crèdits amb l'Administració Pública	10.350	21.789	226.156
IV Inversions en empreses del grup i associades a curt termini	13.539.361	8.777.386	1.425.903
2. Crèdits a empreses	13.539.361	8.777.386	
6. Altres inversions			1.425.903
VI Periodificacions a curt termini	16.193	107.424	97.063
VII Efectiu i altres líquids equivalents	1.188.649	825.426	1.240.394
1. Tresoreria	1.188.649	825.426	1.240.394
TOTAL ACTIU (A+B)	40.495.217	40.300.141	26.706.724

PATRIMONI NET I PASSIU			
A) PATRIMONI NET	20.104.899	23.678.118	14.754.985
A-1) Fons propis	20.210.912	23.437.644	14.777.376
I Capital	21.160.000	21.160.000	21.160.000
1. Capital escriturat	21.160.000	21.160.000	21.160.000
II Reserves	2.277.644		
1. Legal i estatutàries	866.027		
2. Altres reserves	1.411.617		
III Resultats de l'exercici anterior		-6.382.624	-5.540.150
1. (Resultat negatiu d'exercicis anteriors)		-6.382.624	-5.540.150
IV Resultat de l'exercici	-3.226.732	8.660.268	-842.474
A-2) Ajustos per canvi de valor	-106.012	-5.711	-22.391
I Operacions de cobertura	-106.012	-5.711	
II Altres			-22.391
A-3) Subvencions, donacions i llegats rebuts		246.186	
B) PASSIU NO CORRENT	9.789.318	6.717.208	2.048.781

B) PASSIU NO CORRENT	9.789.318	6.717.208	2.048.781
I Provisions a llarg termini	44.968	44.968	44.968
1. Obligacions per prestacions a llarg termini al personal			44.968
2. Altres provisions	44.968	44.968	
II Deutes a llarg termini	9.744.351	6.566.732	2.003.813
1. Deutes amb entitats de crèdit	7.412.566	5.000.000	558.590
2. Derivats	151.446		31.987
3. Altres passius financers	2.180.339	1.566.732	1.413.236
III Passius per impostos diferits		105.508	
C) PASSIU CORRENT	10.601.000	9.904.814	9.902.958
I Deutes a curt termini	1.991.764	997.054	1.454.485
1. Deutes amb entitats de crèdit	1.187.434	559.934	800.217
2. Derivats		8.158	
3. Altres passius financers	804.330	428.962	654.268
II Deutes amb empreses del grup i associades a curt termini	419.141	284.458	118.066
III Creditors comercials i altres comptes a pagar	8.182.143	8.620.180	8.173.959

III Creditors comercials i altres comptes a pagar	8.182.143	8.620.180	8.173.959
1. Proveïdors	360.897	454.665	701.964
b) Proveïdors a curt termini	360.897	454.665	701.964
2. Proveïdors, empreses del grup i associades	4.901.293	5.763.169	4.761.794
3. Altres creditors	1.981.026	1.691.472	1.468.225
4. Personal (remuneracions pendents de pagament)	474.957	245.487	413.689
5. Altres deutes amb l'Administració Pública	463.969	465.387	828.287
IV Periodificacions a curt termini	7.952	3.123	156.448
TOTAL PATRIMONI NET IPASSIU (A+B+C)	40.495.217	40.300.141	26.706.724

FONT: Elaboració pròpia a partir de les dades del Sabi

TAULA 8.2: COMPTES DE PÈRDUES I GUANYS D' STARBUCKS SPAIN

(En Euros)	2012	2011	2010
1. Import Net de la Xifra de Negoci	52.015.331	54.008.024	50.594.496
a) Vendes	51.685.592	54.008.024	50.594.496
b) Prestació de serveis	329.739		
2. Aprovisionaments	-13.668.491	-13.678.023	-12.294.446
a) Consum de mercaderies	-13.836.339	-14.148.731	-12.294.446
b) Consum de matèries primeres i altres matèries consumibles	172.928	477.259	
c) Deteriorament de mercaderies, matèries primeres i altres aprovisionaments	-5.080	-6.552	
3 Altres ingressos d'explotació	331.239	517.089	574.107
a) Ingressos accessoris i altres de gestió corrent	331.239	517.089	575.107
4. Despeses de personal	-14.815.989	-15.849.544	-15.925.279
a) Sous, salaris i similars	-11.673.185	-12.410.836	-12.564.521
b) Càrregues socials	-3.142.804	-3.438.707	-3.360.758
5. Altres despeses d'explotació	-20.061.774	-20.439.583	-20.572.345
a) Serveis exteriors	-19.833.846	-20.219.649	-20.290.763
b) Tributs	-226.719	-219.934	-275.999
c) Pèrdues, deterioraments i variacions de les provisions per operacions comercials	-1.208		-5.583
6. Amortització de l'immobilitzat	-3.258.225	-4.153.242	-3.307.716
7. Imputació de subvencions de l'immobilitzat no financer i altres	351.694	36.928	
8. Excessos de provisions		17.331	757.304
9. Deteriorament i resultat per alienacions de l'immobilitzat	-23.394	-376.611	-869.590

FONT: Dades del Sabi

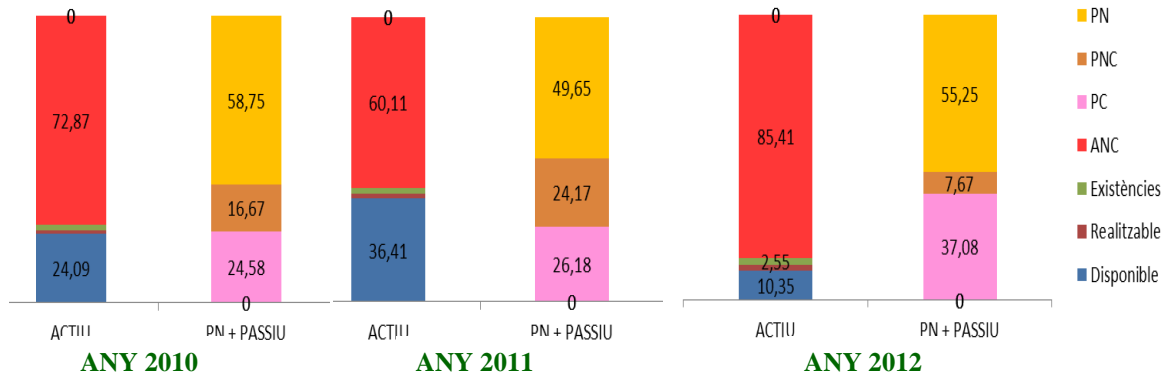
10. Diferència negativa de combinacions de negoci			
11. Altres resultats			
A1) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)	870.392	82.368	-1.043.469
11. Ingressos financers	472.357	146.363	8.808
b) De valors negociables i altres instruments financers	472.357	146.363	8.808
a) D' empreses del grup i associades	462.753	144.982	769
b) De tercers	9.604	1.381	8.039
12. Despeses financeres	-443.983	-149.919	-198.361
a) Per deutes amb empreses del grup i associades			-91.796
b) Per deutes amb tercers	-443.983	-149.919	-106.565
13. Diferències de canvi	538	-1.279	10.934
A2) RESULTAT FINANCER (11+12+13)	28.912	-4.835	-178.619
A3) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A1+A2)	899.304	77.533	-1.222.088
19. Impostos sobre els beneficis	-4.126.036	8.582.735	379.614
A4) RESULTAT DE L'EXERCICI PROCEDENT D'OPERACIONS CONTINUADES (A3+19)	-3.226.732	8.660.268	-842.474
A5) RESULTAT DE L'EXERCICI	-3.226.732	8.660.268	-842.474

TAULA 8.3: EVOLUCIÓ EN % DELS COMPTES DEL PIG D'STARBUCKS SPAIN

% del PIG	2012 (%)	2011 (%)	2010 (%)
Vendes	100	100	100
Cost de la venda	26,11	25,08	24,03
Marge Brut	73,89	74,92	75,97
Altres despeses d'exploració	34,52	36,68	37,59
BAAI	1,66	0,15	-2,04
Ingressos financers	0,9	0,27	0,03
Despeses financeres	0,84	0,28	0,39
BAI	1,72	0,14	-2,39
Impostos	7,88	-15,74	-0,74
Resultat de l'exercici	-6,16	15,88	-1,65

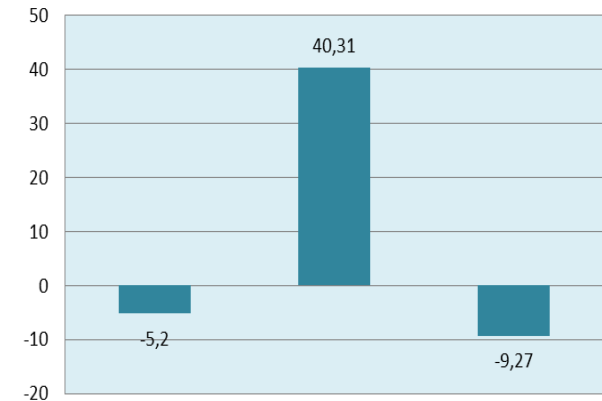
FONT: Elaboració pròpia a partir de les dades del Sabi

GRÀFIC 8.1: EVOLUCIÓ EN % DEL BALANÇ DE SITUACIÓ D'STARBUCKS SPAIN



FONT: Elaboració pròpia a partir de les dades del Sabi

GRÀFIC 8.2: CAPACITAT DE CREIXEMENT



FONT: Elaboració pròpia a partir de les dades del Sabi

9. ANNEXOS II: ALTRA INFORMACIÓ RELLEVANT PEL CAS

TAULA 9.1: RATIOS DE GRAU D'ENDEUTAMENT D'STARBUCKS SPAIN I DE LA COMPETÈNCIA

RATIOS		ENDEUTAMENT	GARANTIA	AUTONOMIA	QUALITAT DEL DEUTE	COST DEL DEUTE	DESPESE FINANCERES SOBRE VENDES
CAFÉ&TÉ	2010	0,81	1,24	0,24	0,44	0,018	0,0145
	2011	0,79	1,27	0,27	0,46	0,025	0,0188
	2012	0,83	1,21	0,21	0,62	0,018	0,0139
GRUPO RODILLA	2010	0,97	1,03	0,03	0,36	0,036	0,07
	2011	0,86	1,15	0,17	0,29	0,042	0,06
	2012	0,94	1,06	0,08	0,35	0,027	0,05
BUENAS MIGAS	2010	0,60	1,65	0,65	0,41	0,030	0,006
	2011	0,45	2,22	1,22	0,47	0,038	0,005
	2012	0,38	2,60	1,60	0,60	0,050	0,006
STARBUCKS	2010	0,44	2,23	1,23	0,82	0,016	0,004
	2011	0,41	2,42	1,42	0,59	0,009	0,003
	2012	0,50	1,98	0,98	0,51	0,021	0,009

FONT: Elaboració pròpia a partir de les dades del Sabi

TAULA 9.2: RATIOS DE SOLVÈNCIA A CURT TERMINI D'STARBUCKS SPAIN I DE LA COMPETÈNCIA

		LIQUIDITAT	TRESORERIA	DISPONIBILITAT
CAFÉ&TÉ	2010	0,530	0,478	0,102
	2011	0,544	0,495	0,082
	2012	0,415	0,368	0,056
GRUPO RODILLA	2010	1,043	1,029	0,021
	2011	0,687	0,643	0,016
	2012	0,543	0,508	0,009
BUENAS MIGAS	2010	1,040	0,786	0,749
	2011	1,321	0,996	0,969
	2012	0,845	0,454	0,390
STARBUCKS	2010	0,39	0,45	0,40
	2011	1,1	1,1	1,06
	2012	1,52	1,52	1,5

FONT: Elaboració pròpia a partir de les dades del Sabi

TAULA 9.3: RENDIBILITAT ECONÒMICA I FINANCERA D'STARBUCKS SPAIN

RENDIBILITAT	2010	2011	2012
MARGE	-0.021	0,001	0,017
ROTACIÓ	1,894	1,34	1,284
ROI	-0,039	0,002	0,021
PALANQUEJAMENT	2.12	1.60	2.08
EFFECTE FISCAL	0.807	105.141	-3.707
ROE	-0.066	0.344	-0.156

FONT: Elaboració pròpia a partir de les dades del Sabi

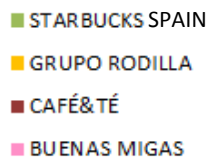
TAULA 9.4: ESTAT DE FLUX D'EFECTIU D'STARBUCKS SPAIN (EFE 2012)

Resultat D'Exercici Ajustat	3.886.157
BAI	899.304
Amortitzacions	3.258.224
Subvencions	-351.693
Baixes i alienacions de l'immobilitzat	23.394
Despeses Financeres	443.983
Ingressos Financers	-472.356
Variacions del Valor raonable en instruments financers	85.301
+/- Variacions Capital Corrent -9245184	-162.004
Existències	8.201
Deutors i altres comptes per cobrar	-165.425
Altres Actius Líquids	91.231
Creditors Comercials i altres comptes per pagar	428.671
Altres Passius Corrents	-100.302
Altres Fluxos d'Efectiu d'Activitats d'Explotació:	
Pagament d'interessos	-433.983
Cobrament d'interessos	9.603
1) FLUX EFECTIU D'ACTIVITAT D'EXPLOTACIÓ	3.714.153
+/- Operacions de inversió	
Immobilitzat immaterial	-30.090
Immobilitzat material	-1.401.800
Altres Actius Financers	9.038
Altres Actius	504.809
1) FLUX EFECTIU D'ACTIVITAT D'INVERSIÓ	-918.043
+/- Operacions de finançament	
Deutes amb entitats de crèdit	3.600.000
Devolució i Amortització de Deutes amb Entitats de Crèdit	-559.934
Devolució i Amortització de Deutes amb Empreses del Grup i Associats	-5.472.953
1) FLUX EFECTIU D'ACTIVITAT DE FINANÇAMENT	-2.432.887
	363.223
VARIACIÓ TRESORERIA: S (I) 1188649- S (F) 825426= 363.223	

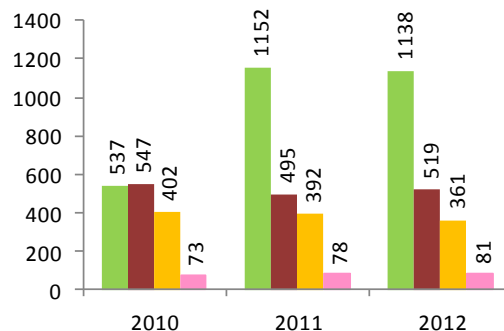
FONT: Elaboració pròpia a partir de les dades del Sabi

Es presenta tres de les empreses més competitives del sector:

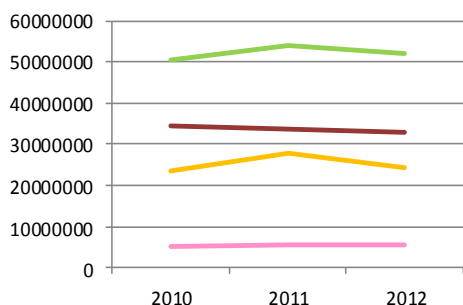
- **COMPANÍA DEL TRÓPICO CAFÉ&TÉ SL**
- **BUENAS MIGAS SL**
- **GRUPO RODILLA SL**



GRÀFIC 9.1: VOLUM DE TREBALLADORS



GRÀFIC 9.2: EVOLUCIÓ DE LES VENDES



GRÀFIC 9.3: EVOLUCIÓ DELS BENEFICIS



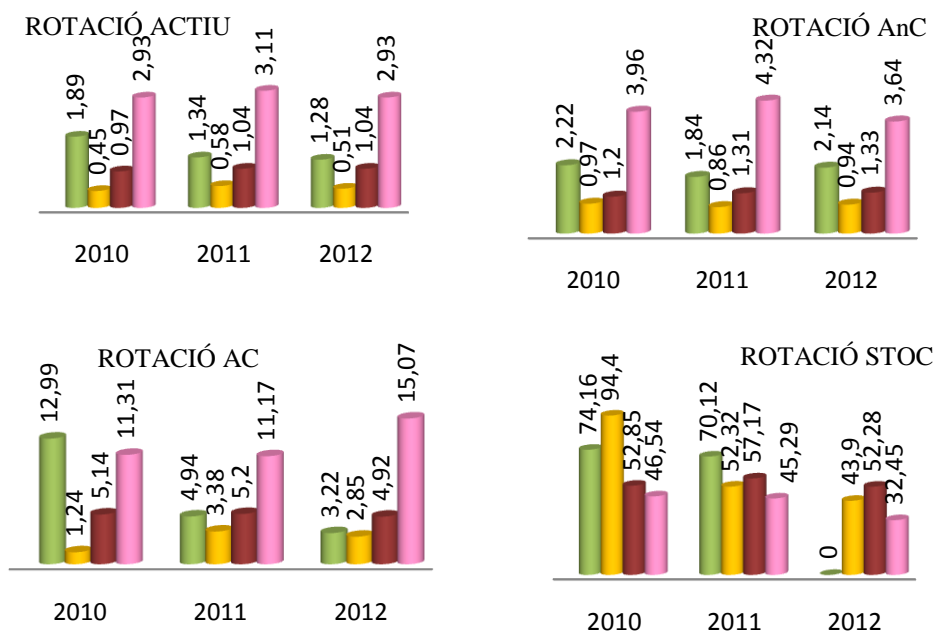
TAULA 9.5: INFORMACIÓ DEL PREU DEL CAFÉ I EL SEU COST

FONT: Diari ABC i web oficial d 'Starbucks

	PREU D'UN CAFÉ (si hi ha varietat, preu mitjà)	COST DE PRODUCCIÓ	MARGE SOBRE EL COST DE PRODUCCIÓ
Starbucks Espanya	*3€	0.60€	150%
Mitjana del Sector	1.18€	0.50€	80%

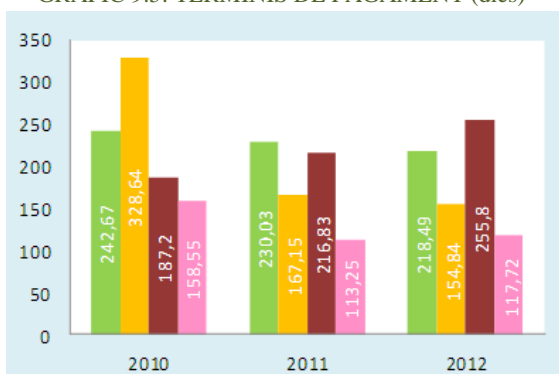
* Com hi ha varietat, es defineix el preu mig de tots els cafès disponibles. El preu d'un cafè expresso normal a Starbucks és de 1.80€.

GRÀFIC 9.4: GESTIÓ DE L'ACTIU (ROTACIONS)



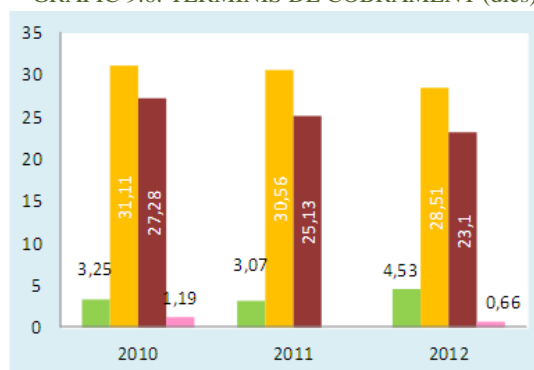
FONT: Totes d' elaboració pròpia a partir de les dades del Sabi

GRÀFIC 9.5: TERMINIS DE PAGAMENT (dies)



FONT: Elaboració pròpia a partir de les dades del Sabi

GRÀFIC 9.6: TERMINIS DE COBRAMENT (dies)



FONT: Elaboració pròpia a partir de les dades del Sabi

9.1. INFORMACIÓ COMPTABLE DE BUENAS MIGAS

TAULA 9.1.1: BALANÇ DE SITUACIÓ DE BUENAS MIGAS

BALANÇ BUENAS MIGAS SL	2012	2011	2010
Actiu			
A) Actiu no corrent	1.553.691	1.282.262	1.280.722
B) Activo corriente	375.513	496.018	448.682
Total activo (A + B)	1.929.205	1.778.280	1.729.404
PN+Passiu			
A) Patrimoni Net	1.186.995	975.964	683.387
B) Passiu no corrent	300.156	426.842	614.428
C) Passiu corrent	442.054	375.474	431.589
Total PN+Passiu (A + B + C)	1.929.205	1.778.280	1.729.404

FONT: Sabi

TAULA 9.1.2: COMPTES DE PÈRDUES I GUANYS DE BUENAS MIGAS

COMPTE PÈRDUES I GUANYS BUENAS MIGAS SL	2012	2011	2010
1. Import net de la xifra de negocis	5.660.129	5.544.178	5.075.416
2. Aprovisionaments	-1.267.293	-1.210.100	-1.017.691
3. Altres ingressos d'explotació	64.205	64.934	56.187
4. Despeses del personal	-2.327.620	-2.331.737	-2.056.647
5. Altres despeses d'explotació	-1.553.245	-1.419.896	-1.370.289
6. Amortització de l'immobilitzat	-272.784	-241.834	-243.666
7. Deteriorament i resultat per alienació de l'immobilitzat	-418	-2.165	-198.368
8. Altres resultats	13.791	15.234	9.652
A) Resultat d'explotació	316.765	418.614	254.594
9. Ingressos financers	1.995	1.805	1.111
b) Atros ingressos financers	1.995	1.805	1.111
10. Gastos financieros	-37.385	-30.317	-31.773
11. Variació del valor raonable en instruments financers			-2.017
B) Resultat financer	-35.390	-28.512	-32.679
C) Resultat abans d'impostos (A + B)	281.375	390.103	221.915
12. Impuestos sobre beneficios	-70.344	-97.526	-61.487
D) Resultado del ejercicio (C + 12)	211.031	292.577	160.428

FONT: Sabi