

LA INNOVACIÓN ABIERTA EN STARBUCKS CORPORATION

Martínez Torres, M^a del Rocío y Rufo Castañeda, Irene

Área: Economía y Empresa

Facultad de Turismo y Finanzas, Universidad de Sevilla

Avda. San Francisco Javier, s/n, 41018, Sevilla, España

Teléfono: 954 55 43 10

e-mail de contacto: rmtorres@us.es

LA INNOVACIÓN ABIERTA EN STARBUCKS CORPORATION

RESUMEN:

El acortamiento del ciclo de vida de los productos y la presencia activa del consumidor en fases previas a su comercialización ha supuesto un cambio en la visión empresarial. Asimismo, la generalización de las TIC supone el principal factor evolutivo del análisis de la información. Haciendo uso de estas nuevas tecnologías surge la innovación abierta u *open innovation*, que es una forma de externalizar el proceso de innovación de una empresa. Dicho proceso se basa en involucrar al cliente en los procesos de innovación. En lugar de ser la empresa quien crea las innovaciones y las ofrece a los clientes, el proceso de innovación abierta supone que los consumidores toman un papel activo en el desarrollo de las innovaciones junto con la empresa.

El objetivo de este trabajo es analizar en qué consiste y cómo se llevan a cabo los procesos de innovación abierta. Como caso de estudio se ha analizado la web utilizada por una empresa de la hostelería, *Starbucks Corporation*, que está haciendo uso de una comunidad de innovación abierta. El trabajo detalla las principales características de este portal, las posibilidades de participación de los usuarios y los procesos de evaluación colectiva para discriminar las mejores innovaciones.

PALABRAS CLAVE: Innovación abierta; comunidades de innovación abierta, inteligencia colectiva, My Starbucks Idea.

OPEN INNOVATION IN STARBUCKS CORPORATION

ABSTRACT:

The shortening of the life cycle of the products and the consumer's active presence in pre-commercialization phases has been a change in the corporate vision. Also, the spread of ICT is the main evolutionary factor analysis of information. Making use of these new technologies open innovation arises. This is a way of externalizing the innovation process of a firm. This process is based on customer involvement in the innovation process. Instead of being the company who make innovations and offers

customers, the open innovation process means that consumers take an active role in the development of innovations with the company.

The aim of this paper is to analyze what it is and how open innovation processes are held. As a case study we have analyzed the website used by a company in the hostelry sector, Starbucks Corporation, which is using an open innovation community. The paper describes the main features of this portal, the possibilities of user participation and collective assessment processes to discriminate the best innovations.

KEYWORDS: Open innovation; Open innovation communities; Collective intelligence; My Starbucks Idea

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones reconocen ampliamente la importancia de la innovación en el crecimiento económico. El desarrollo tecnológico ha supuesto un cambio a nivel empresarial mediante el endurecimiento de la competitividad así como el acortamiento de los ciclos de vida, por lo que los esfuerzos en materia de innovación han adoptado una posición fundamental en la estrategia de cualquier organización (Hekkert& Negro, 2009).

Avanzando en el tema, se puede observar cómo las compañías han comenzado a realizar una apertura de sus procesos de innovación mediante la incorporación de recursos internos y externos, dando lugar al paradigma conocido como innovación abierta(Chresbrough, 2003).

La innovación abierta es una estrategia de reciente formalización relacionada con la gestión de la información de las organizaciones fundamentada en la creencia de que pueden alcanzarse ventajas y oportunidades potenciales más allá de los límites formales de la empresa (Huizingh, 2011; Martínez Torres, 2013). Esto es especialmente importante en las compañías cuya actividad principal se basa en ofrecer a un público general productos de consumo diario, los cuales requieren una constante retroalimentación sobre el progreso y desarrollo de los mismos en el mercado.

Este trabajo se enfoca sobre uno de los ejemplos más representativos de este tipo de organizaciones: *Starbucks Corporation*. Ésta es una compañía que persigue satisfacer una necesidad tradicional de una manera distinta. En su propia página web recoge que “la misión corporativa es inspirar y alimentar el espíritu, sólo una persona, una taza de café y un barrio al mismo tiempo”¹. El elemento distintivo de la marca frente a sus competidores es el de ofrecer a sus clientes un servicio de calidad a todos los niveles. En esta línea, el director general y presidente de la compañía, Howard Schultz, insta a renovar regularmente la imagen de marca volviendo sobre sus propios pasos, como hiciera en el origen, volviendo a dirigir la actividad de la empresa hacia la prestación de un servicio individualizado para cada cliente, adaptándolo a las necesidades actuales. Starbucks, como la mayoría de las compañías, está al corriente de la importancia de las nuevas tecnologías y la difusión de Internet como herramienta al alcance de la gran mayoría de consumidores (Sigala, 2012). La plataforma de innovación abierta es, por tanto, un elemento fundamental en su estrategia de reestructuración. A través de “My Starbucks Idea”, los usuarios pueden no sólo enviar y comentar ideas con el resto, sino además comentar y votar las ideas enviadas por otros. Dichas formas de participación, comentarios y votos, permiten además ejercer cierta presión a la compañía, destacando cuáles son sus preferencias.

Sin embargo, el sitio web diseñado para tal efecto recibe un gran volumen de ideas que deben ser procesadas una por una. Por otra parte, no todas las aportaciones y sugerencias pueden ser realmente implementadas por la organización, bien por su inviabilidad económica, bien por entrar en conflicto con la imagen y misión de Starbucks.

Este trabajo investiga las preferencias de los usuarios así como la toma de decisiones llevada a cabo por la compañía cada vez que decide materializar una idea. De manera más específica, trata de examinar en qué medida las preferencias, gustos y deseos de los usuarios influyen en la adopción de una determinada idea.

Este trabajo se estructura como sigue. En la siguiente sección se muestra en qué consiste la innovación abierta y los tipos que existen atendiendo a distintas clasificaciones. La sección 3 detalla la metodología utilizada en el estudio mediante la que se extrajeron los datos de la plataforma utilizada por Starbucks para llevar a cabo la captación de ideas:

¹<http://www.starbucks.es/about-us/company-information/mission-statement>

“My Starbucks Idea”², así como las variables consideradas en el estudio. A continuación se muestran los resultados obtenidos y, finalmente, se exponen las principales conclusiones derivadas del estudio.

2. INNOVACIÓN ABIERTA

El término innovación abierta fue acuñado por el Prof. Henry Chesbrough (2003) y hace referencia al uso de flujos internos y externos de conocimiento de forma determinada para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación, respectivamente.

Este paradigma asume que las empresas pueden y deben utilizar tanto ideas internas como externas a la organización, así como desarrollar estrategias de mercado internas y externas a medida que avanza su tecnología.

En contraste con el modelo tradicional, este paradigma asume además que los riesgos derivados del proceso de apertura de la innovación, tales como el acceso de los competidores a información de valor para la compañía o la pérdida de control sobre el propio proceso de innovación, pueden ser compensados por el enriquecimiento que supone el manejo de un mayor número de ideas innovadoras.

En la literatura pueden distinguirse varias formas de innovación abierta. Una primera clasificación es la que realizan Toral et al. (2011), atendiendo al objeto de la innovación, distinguiendo entre innovación de procesos e innovación de productos. Una segunda clasificación sería la realizada por Huff et al. (2013), atendiendo al grado de apertura de la innovación. En este caso se clasifican las estrategias de innovación abierta como *outsourcing*, *online contests* y *crowdsourcing*.

Con el *outsourcing* la empresa se limita a subcontratar a otra empresa la I+D de la empresa, es decir, paga a otra empresa para que se encargue de buscar las innovaciones que pudiera realizar. Por otra parte, el *online contests* consiste en una competición promovida por la empresa entre sus usuarios para proponer mejoras e innovaciones, premiando la mejor de las propuestas. Finalmente, el *crowdsourcing* tiene lugar cuando la recepción de ideas se hace a través de una página web y no se genera una competencia

²<http://mystarbucksidea.force.com/>

entre los promotores de las ideas, sino que toda aquella persona que accede a la web puede, además de proponer ideas, discutir y proponer mejoras sobre las ideas propuestas. Este último tipo de innovación abierta se ha popularizado como consecuencia de la difusión de la Web 2.0 (Bayus, 2013).

Organizaciones como Microsoft, Dell, IBM, BMW o Nokia cada vez dedican más recursos económicos a la inversión en este tipo de comunidades virtuales en las que instan realmente a los usuarios a formar parte de los procesos de innovación abierta. Esta tendencia se debe tanto al incremento de la digitalización como a la disminución de los costes de comunicación que han llevado a un incremento exponencial de las plataformas de innovación abierta.

3. METODOLOGÍA

La plataforma utilizada por Starbucks Corporation para el desarrollo de la innovación abierta denomina a las aportaciones de sus miembros “ideas”. Para enviar una idea, los usuarios previamente registrados deben elegir, en primer lugar, el aspecto básico fundamental de la compañía al que afectaría la idea: producto, experiencias e involucración (ver Tabla 1). A continuación, seleccionaría una de las quince subcategorías, dependiendo de la categoría anteriormente elegida.

Categoría	Subcategoría
Ideas de Producto	Coffee&EspressoDrinks
	Frappuccino&Beverages
	Tea &otherdrinks
	Food
	Merchandise&Music
	Starbucks Card
	New Technology
	OtherProduct Ideas
Ideas de Experiencias	Ordering or Payment & Pick-Up
	Atmosphere&Locations
	OtherExperience Ideas

Categoría	Subcategoría
Ideas de Involucración	BuidingCommunity
	Social Responsibility
	OtherInvolvement Ideas
	Outside USA

Tabla1. Categorías y subcategorías de ideas en StarbucksCorporation

Una vez recibida la idea en la web y compartida, los usuarios de la comunidad pueden votar y comentar dicha aportación. Al comentar una idea (*Comment*) los mensajes generados a raíz de una aportación aparecen encadenados, siempre debajo de la idea, en forma de hilo de discusión. En general, estos comentarios suponen la aceptación, crítica o puntualización de la idea compartida y, a consecuencia de ello, se genera un debate entre los usuarios. Incluso el autor original de la idea puede participar respondiendo preguntas. Asimismo, votar una idea (*Votes*) consiste en añadir o sustraer 10 puntos, en función de cómo el usuario perciba la idea como buena o mala, respectivamente, a la puntuación lograda por la idea hasta el momento. A medida que las ideas reciben un mayor número de votos, éstas van escalando posiciones en términos de popularidad dentro de la web. Existe una categoría separada del resto, *Ideas in Action*, que aglutina aquellas ideas que realmente van a ser lanzadas por StarbucksCorporation o se encuentran en alguno de los estadios previos pero en proceso de implementación como *comingsoon* o *underreview*.

Tres han sido las variables consideradas en el estudio: *Votes*, que hace referencia a la puntuación actual de cada idea, *Comments*, definida como el número de comentarios recibidos por cada idea compartida y *Size*, que determina el tamaño de los comentarios en cuanto al número de caracteres se refiere. Las tres variables se han extraído mediante un *crawler* creado para la ocasión, el cual explora el contenido de la plataforma extrayendo la información codificada de las páginas HTML. El resultado de dicho análisis determinó un total de 99.528 ideas distribuidas en las quince categorías mencionadas en la Tabla 1.

La categoría *Ideas in Action* también ha sido explorada. En este caso, el número de ideas fue de 897, así como el número de comentarios recibidos y tamaños de todos ellos, información que también pudo extraerse (el número de votos no estaba disponible

en este caso). Además, se recogieron las categorías en las que dichas ideas quedaron encuadradas en cuanto a la clasificación realizada por Starbucks.

Con la información extraída se hizo un análisis descriptivo de las ideas recogidas en la plataforma objeto de estudio. En primer lugar se llevó a cabo un análisis de las correlaciones entre las tres variables: *votes*, *commentsize* para las quince categorías de ideas. A continuación se realizó un análisis de la distribución de estas tres variables. Finalmente se desarrolló un análisis de la distribución de las ideas por subcategorías en relación a la categoría de ideas más interesantes para Starbucks: *Ideas in Action*

4. RESULTADOS

Primero se ha representado el análisis de correlación de las tres variables para las quince categorías de ideas. Los resultados obtenidos en la Tabla 1 muestran que la participación en términos de votos (*Votes*) y comentarios (*Comments*) está positivamente correlacionada, mientras que el tamaño (*Size*) de las ideas compartidas no muestra correlación con las otras dos variables.

	Votes	Size	Comments
Votes	1,000	-,027**	,487**
Size	-,027**	1,000	,101**
Comments	,487**	,101**	1,000

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (2-colas).

Tabla 1. Correlación entre variables

Este resultado sugiere que las ideas receptoras de un número de votos superior generan un mayor debate en torno a ellas. A consecuencia de ello, tanto los votos como los comentarios pueden ser considerados como información relevante a la hora de identificar las preferencias de los usuarios. Sin embargo, el tamaño de las ideas no es tan determinante en la identificación de las mejores ideas.

El segundo análisis consiste en comparar la distribución de las tres variables consideradas sobre las quince categorías de ideas. La Figura 1 ilustra el valor medio y el

intervalo de confianza de la variable *Votes* para cada una de las quince categorías de ideas. Este dato destaca que las subcategorías *Starbucks cards*, *Ordering, Payment & Pick up* y *Coffee & Espresso Drinks* son las tres que reciben más votos, mientras que *New Technology* es la subcategoría peor valorada por los usuarios. Estos resultados sugieren que los usuarios de Starbucks se centran en la actividad principal de la cadena, ya que las subcategorías referidas al café y al proceso de pedido son las más solicitadas. La tarjeta Starbucks, en la subcategoría *Starbucks Card*, hace referencia al sistema de fidelización del cliente mediante incentivos para agradecer la lealtad de los usuarios y el hecho de que la mayoría de las ideas enviadas en esta subcategoría se refieren a propuestas sobre beneficios para los miembros de la comunidad. Existe una evidente tendencia por parte de los miembros de *My Starbucks Idea* al apoyo de las mismas mediante votos.

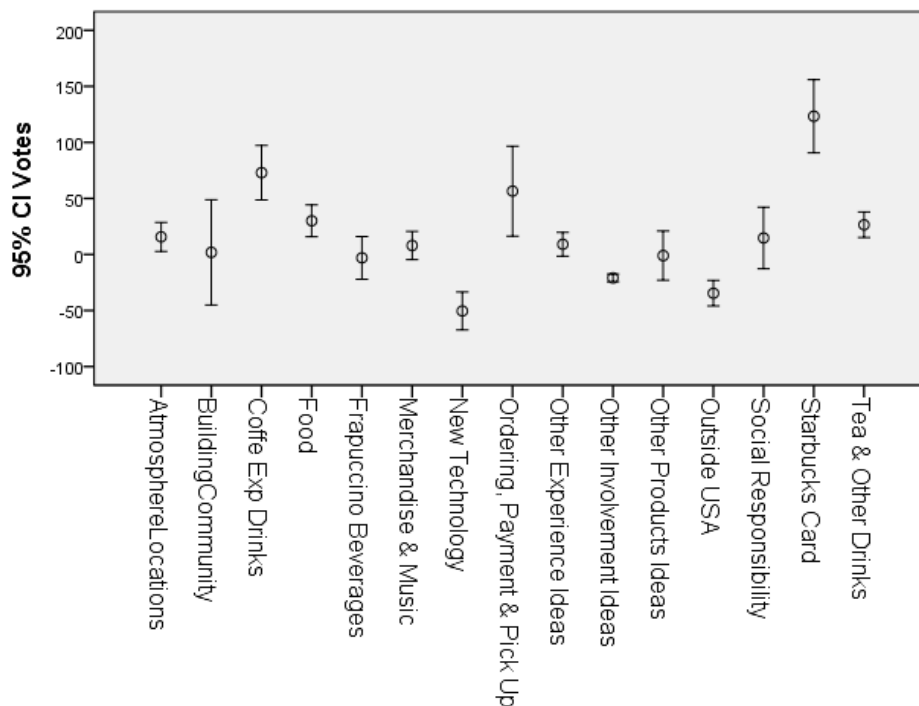


Figura1. Valor medio e intervalos de confianza de *Votes*

La Figura2 detalla el valor medio e intervalo de confianza de la variable *Size*. En este caso son tres subcategorías (*Frappuccino*, *New technology* y *Outside USA*) las que han

obtenido valores superiores. El resto de ellas son prácticamente similares en tamaño. Dicho resultado puede explicarse en la medida en que particularmente estas categorías presentan un rango más amplio y, en consecuencia, las ideas requieren ser más precisas, así como explicaciones más extensas.

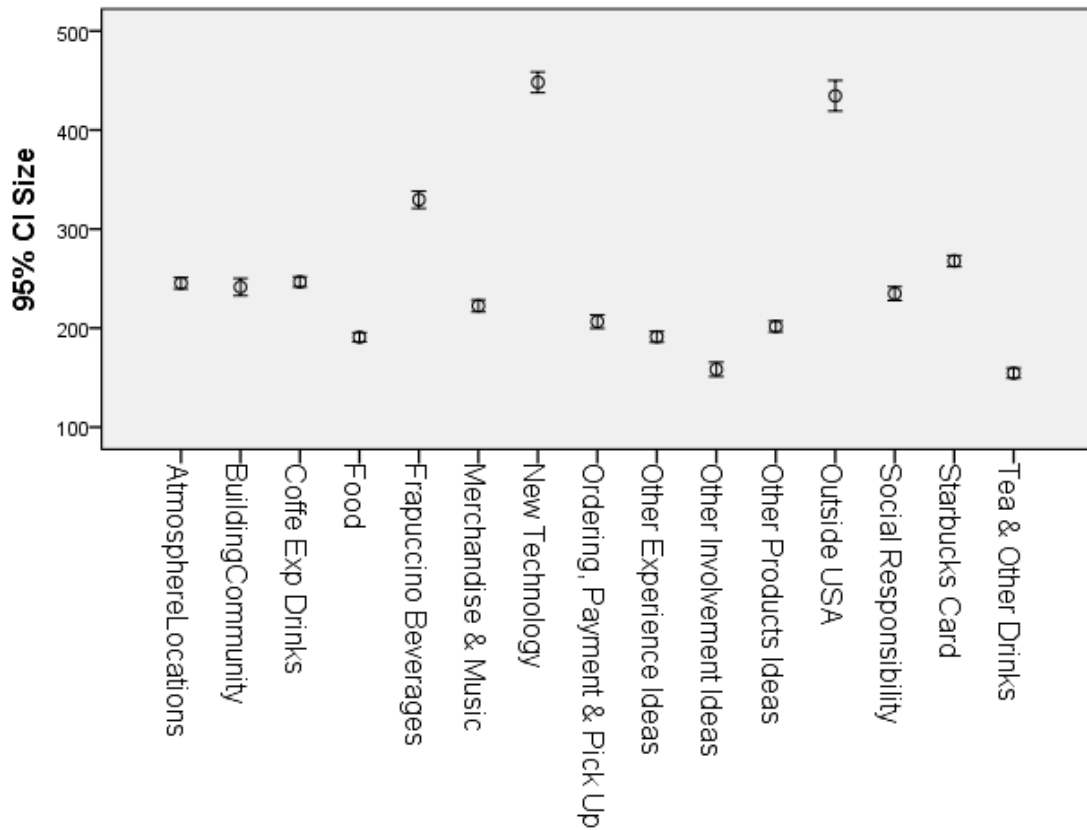


Figura2. Valor medio e intervalos de confianza de Size

Finalmente, la Figura3 muestra el valor medio y los intervalos de confianza de la variable *Comments*. Las subcategorías más populares en este caso son *Coffee&EspressoDrinks*, *Frapuccino* y *New technology*. Sería interesante señalar que *Coffee&EspressoDrinks* ocupa una posición relevante tanto en votos como en comentarios. Esto podría deberse a que el café es el principal producto de Starbucks y la gente tiende, como es lógico, a asociar el café a la marca y por tanto, podría decirse que en general es la subcategoría en la que los usuarios están más implicados. Por otra parte sería interesante resaltar que *New Technologies*, en general, la peor valorada pero, sin

embargo, genera un gran volumen de debate entre los usuarios. Esta puntualización podría explicarse por el alto grado de especificidad de las aportaciones enviadas a esta categoría. Por el contrario, el debate suscitado en las subcategorías *Outside USA*, *FoodyMerchandise&Musices* notablemente inferior.

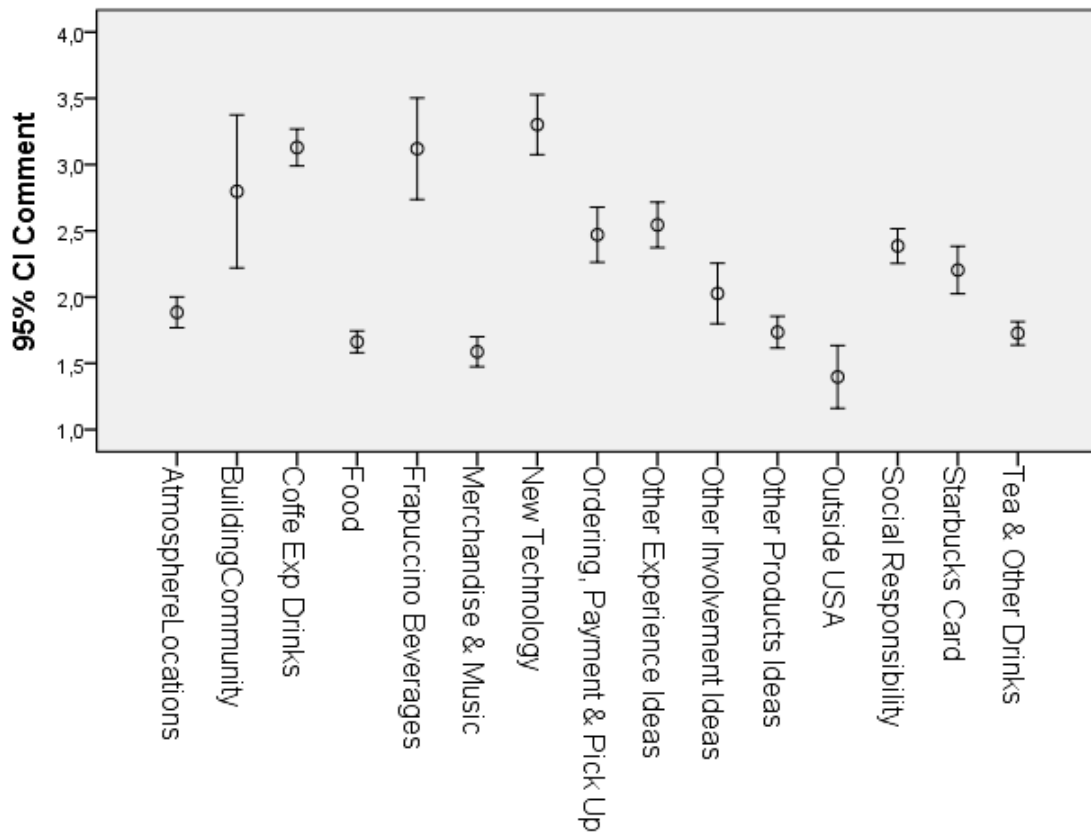


Figura3. Valor medio e intervalos de confianza de Comment

El test de Kruskal-Wallis ha sido desarrollado para probar la igualdad de medias de las tres variables consideradas en cada una de las quince subcategorías. El test de Kruskal-Wallis es la variante de la prueba no paramétrica del análisis de la varianza. Dicha prueba parte de la premisa de que las medidas proceden de una distribución continua no necesariamente normal. El test se basa en un análisis de la varianza por rangos de valores de los datos, no de los valores en sí mismos. El bajo índice de valor p en la Tabla 3 para cada variable sugiere que la hipótesis nula puede ser rechazada, por lo que

puede concluirse que los valores medios obtenidos en las Figuras 1-3 son significativamente distintos.

	Votes	Size	Comments
Chi-square	4713,32	6046,31	2507,39
df	14	14	14
p	0,000	0,000	0,000

Tabla2.Kruskal-Wallis test

Cualquiera de las ideas presentas en las quince subcategorías tienen la oportunidad de convertirse en una realidad. En caso de que dicha aportación sea viable y pueda ser considerada interesante por el equipo de calidad de Starbucks, alcanzará el estatus de *Idea in Action*. Dicha categoría extra agrupa todas las ideas, clasificadas en cuatro apartados según el estadio de progreso: *underreview* (bajo revisión), *reviewed* (revisadas), *comingsoon* (a la vuelta de la esquina) y, finalmente, *launched* (lanzadas). *Coffee&EspressoDrinks*, con 190 *Ideas in Action* hasta la fecha, es claramente la categoría que ha dado lugar a una mayor selección de ideas externas por parte de Starbucks. De nuevo, este resultado se encuentra en la misma línea con el principal producto ofrecido por la compañía: el café. El segundo y tercer lugar corresponde a *OtherExperience IdeasySocial Responsibility*.

La subcategoría de *Otherexperience ideas* proporciona un espacio para aquellos comentarios instintivamente poco clasificables en otras subcategorías, como la *departners*, que se refiere a los trabajadores de Starbucks a los que se les denomina de tal manera por políticas de la empresa, así como otro tipos de sugerencias sobre recompensas por fidelidad de cliente. Esta categoría incluye las sensaciones de los usuarios generadas por Starbucks, elemento exclusivo para la compañía que considera que la experiencia de tomar un café en sus establecimientos debe ser peculiar e inconfundible. Algo similar podría comentarse sobre la responsabilidad social, en la subcategoría *Social Responsibility*. Starbucks pretende ser una marca verde y amiga del medio ambiente, comprometida con los problemas sociales del mundo y de cada barrio.

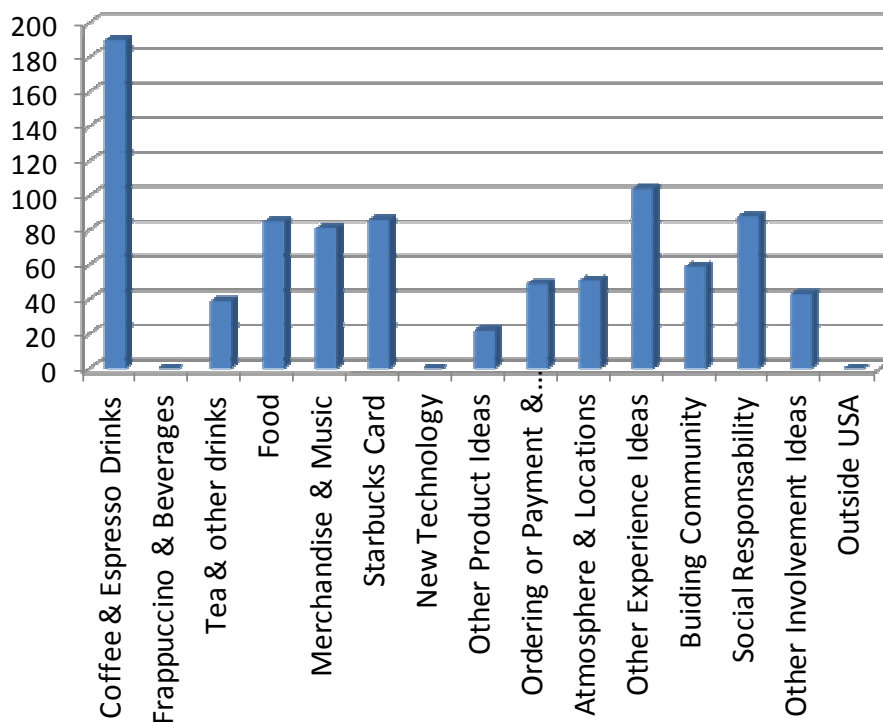


Figure 4. Distribución de las *Ideas in Action* por subcategoría

5. CONCLUSIONES

Este trabajo está enfocado a la comunidad de innovación abierta de Starbucks y pretende hacer una distinción entre las preferencias de la compañía y las de los usuarios a la hora de compartir las ideas más interesantes. Lógicamente, ambas partes se centran en el producto principal de la compañía, el café y otras bebidas de expresso. Sin embargo, existe una tendencia entre los usuarios a promover aquellas ideas que les reporten mayores beneficios personales y comodidades, mientras que la compañía se centra en asuntos relacionados con la imagen de marca o las creencias y sensaciones asociadas al disfrute de una taza de café.

6. REFERENCIAS

- Bayus, B. L. (2013): "Crowdsourcing New Product Ideas over Time: An Analysis of the Dell IdeaStorm Community", *Management Science*, Vol. 59, Issue 1, pp. 226-244.
- Chesbrough, H. (2003): *Open innovation: The New Imperative For Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hekkert, M. P.; Negro, S. O. (2009): "Functions of innovation systems as a framework to understand sustainable technological change: Empirical evidence for earlier claims", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 76, Iss. 4, pp. 584-594.
- Huff, A., Moslein, K.; Reichwald, R., (2013): *The Future of Crowdsourcing: From Idea Contests to MASSive Ideation Leading Open Innovation*, en: *Leading Open Innovation*, MIT Press, pp. 241-261, 2013
- Huizingh, E. K. R. E. (2011): "Open innovation: State of the art and future perspectives", *Technovation*, Vol. 31, no. 1, pp. 2-9.
- Mahr, D.; Lievens, A. (2012), "Virtual lead user communities: Drivers of knowledge creation for innovation", *Research Policy*, Vol. 41, Iss. 1, pp. 167– 177.
- Martínez Torres, M. R. (2013): "Application of evolutionary computation techniques for the identification of innovators in open innovation communities", *Expert Systems with Applications*, Vol. 40, Iss. 7, pp. 2503-2510.
- Sigala, M. (2012): "Social networks and customer involvement in new service development (NSD)", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 No. 7, pp. 966-990.
- Toral, S.; Martínez-Torres, M. R.; Di Gangi, P. (2011): "User Innovations Through Online Communities From the Perspective of Social Network Analysis", *The First International Conference on Advanced Collaborative Networks, Systems and Applications*, COLLA 2011, pp. 40-45.