

La Experiencia STARBUCKS

Lo que la inspira y cómo ha sido posible lograrla.



Extraído del libro:
"Pour Your Heart Into It"
de

Howard Schultz

Chairman of the Board & C.E.O.
Starbucks Coffee Company

Compilado por:
Rogelio Carrillo Penso



HAGAMOS UNA VENEZUELA MEJOR PARA
LOS HIJOS DE NUESTROS HIJOS

El éxito es un camino ...no un Destino

Gotas de Conocimiento

Rogelio Carrillo Penso

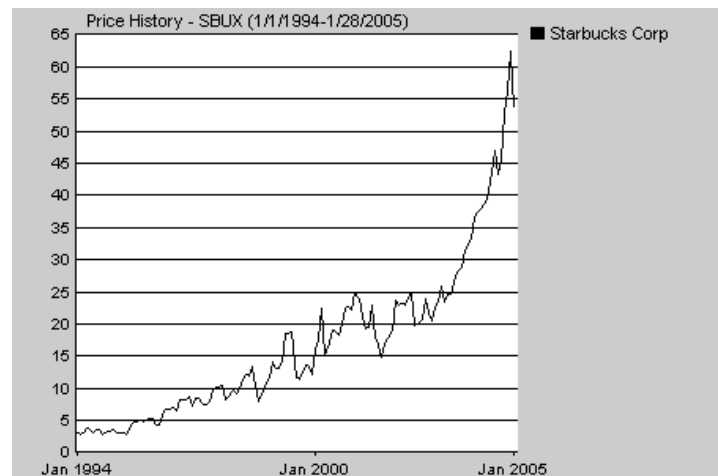
gelicarrillo@cantv.net
Caracas, Venezuela

Howard Schultz tuvo una idea: ¿Porqué no enseñar a los norteamericanos a disfrutar del romance que los europeos encontraban al disfrutar *el momento del café*? En el camino, su idea evolucionó más allá de los límites que originalmente se había impuesto: Inventó un mercado, reinventó su empresa y esto le exigió reinvertarse a si mismo. La “Experiencia Starbucks” se ha transformado en una cultura de degustación en un “commodity”.

Tres elementos principales han contribuido al logro de su Visión: la atención a las personas que lo han acompañando en el camino, una fijación casi obsesiva por el cliente, y el más absoluto respeto por Principios y Valores que han normado su nacimiento, evolución y desarrollo.

Starbucks es la única empresa de venta al por menor que ofrece a sus socios (término que él aplica a sus empleados) seguro de hospitalización y de vida, extensivo incluso a aquellos que trabajan en sus tiendas a tiempo parcial.

Esa sensibilidad por las necesidades de sus empleados los ha facultado para dar a los clientes el trato que los hace diferentes. Starbucks se ha transformado en “*El Tercer Sitio*,” un lugar donde ir a pasar un rato cordial fuera del trabajo y del hogar, en un ambiente social seguro, personal, amable y sosegado, donde cada quien puede hacer lo que desea, en un marco sano esparcimiento y de respeto por los demás, sin desigualdades.



A medida que ese sueño fue tomando forma se transformó en una energía que llevó a la empresa a crecer de cinco tiendas en 1982 a 8.000 tiendas en el año 2004; solo en 1993 llegaron a abrirse dos tiendas por semana. El valor de la acción en la bolsa se ha multiplicado consistentemente desde que la compañía se hizo pública en 1994, y de ese beneficio gozan *todos* sus empleados, no solo un pequeño grupo de ejecutivos privilegiados.

En este trabajo reflejamos una filosofía empresarial y una filosofía de vida que han tomado forma en una de las empresas de mayor crecimiento en los últimos 15 años, y los fundamentos que la inspiraran.

Rogelio Carrillo Penso

Gotas de Conocimiento

- Muchos hombres ven las cosas como son y dicen ¿Porqué? Yo sueño cosas que pudieran ser y digo ¿Por qué no?
- Aunque la mala suerte, es verdad, puede saltar de cualquier parte, la buena suerte solo le llega a aquellos que planifican para tenerla.
- No hay un producto máspreciado que la relación de confianza y fe que una empresa tiene con sus empleados.



- Si la gente cree que la gerencia no está siendo justa al conceder beneficios, premios y reconocimientos, se sentirá desplazada; y una vez que la gente comienza a desconfiar de la gerencia, el futuro de empresa estará a riesgo.
- Nosotros nos juzgamos por lo que somos capaces de hacer, mientras que otros nos juzgan por lo que ya hemos hecho.
- Una cosa es soñar, pero cuando el momento llega, debes estar dispuesto a dejar lo que es familiar y salir a buscar aquello que te hace vibrar.
- Una buena parte de lo que consideramos éxito es oportunidad y casualidad. Pero la mayoría de nosotros tenemos que crear nuestras propias oportunidades y estar preparados para saltar cuando vemos las grandes oportunidades que otros no pueden ver.
- Nunca nadie logró nada haciéndole caso a los pesimistas, y muy pocos han logrado algo ateniéndose a ideas probadas en áreas conocidas.
- A diferencia de empresas basadas en el conocimiento, como Microsoft, el mercado al detal es altamente intensivo en capital. Me costó mucho aprender lo difícil que es obtener capital para crecer.
- Muchos de los que invirtieron al principio en Starbucks no lo hicieron basados en proyecciones financieras, sino viendo la honestidad, la sinceridad y la pasión de sus promotores. Pero pasión solamente no es garantía de retornos excepcionales.
- Cualquier cantidad de factores diferentes pueden sacar a una empresa de su curso en el período de tiempo entre el entusiasmo original de sus fundadores y el retorno de la inversión. Pero la pasión es, y siempre será, un ingrediente necesario.
- Ni el mejor plan de negocios del mundo producirá los ingresos deseados si no está respaldado por pasión e integridad.
- Las mejores ideas son aquellas que crean una nueva mentalidad y captan una necesidad antes que la capturen otros; pero se requiere un inversor astuto para que tome conciencia cuando una idea que no solo está adelantada al mercado, sino que también posee potencial futuro.
- Existe un umbral muy fino entre confianza y duda.
- Cualquiera que sea su cultura, sus valores, los principios que lo guían, Ud. necesita tomar la iniciativa para inculcar estos principios en su organización en una forma temprana, para que ellos guíen cada decisión, cada contratación, cada objetivo estratégico que fije.
- El trabajo más importante que un ejecutivo tiene es comunicar a los demás los principios y valores que lo guían, y estar en sintonía con ellos.



- La gente con la que he procurado rodearme posee una integridad inamovible, una honestidad que desarma y autenticidad en todos los aspectos del negocio.
- Cuando tome un socio, o escoja empleados, asegúrese de escoger personas que compartan su pasión y compromiso por lograr las metas. Si Ud. Comparte su Visión con personas que tienen mentalidad similar, el impacto es mayor.
- Todo proyecto necesita ser acometido no solamente en forma apropiada, sino con una constancia fastidiosa.
- Cada uno de nosotros enfrenta momentos críticos a lo largo de su existencia, momentos en que pensamos que nuestros sueños están a punto de destruirse. Es casi imposible prepararse para esos eventos pero la forma como respondemos a ellos es crucial; es importante mantener vigentes nuestros valores.
- Sea arriesgado —pero sea justo.
- Nuestro punto de despegue en 1887 se basó en cuatro premisas básicas: Expansión nacional, beneficios a los empleados, invertir en el futuro y desarrollo gerencial.
- Nuestra estrategia competitiva es ganar clientes ofreciéndoles el mejor café y el mejor servicio en un ambiente invitador, atrayente, apetitoso, incitante y tentador.
- Cuando uno intenta crear una marca en el tipo de mercado que nosotros estamos, necesita crear conciencia y visibilidad sobre algo que atraiga la atención positiva del público. Necesitas “ponerte de moda” y lograr que los formadores de opinión respalden tu producto. Cuando Starbucks se transformo en algo *chic*, descubrimos que una buena experiencia comentada por clientes satisfechos es más poderosa que la publicidad.
- Si vas a vender al por menor, tienes que tener experiencia en tiendas al detal.
- La emoción de un negocio está en crecer, pero como todo dedicado escalador de montañas, debemos estar constantemente a la búsqueda de un pico más alto.
- Cuando una idea innovadora se transforma en parte de la historia al crear un paradigma totalmente diferente, su efecto es altamente provechoso para aquellos que tuvieron la visión de reconocer sus meritos temprano.
- Starbucks se ha ido convirtiendo en el “tercer lugar”, el otro ambiente necesario fuera del trabajo y el hogar, un sitio a donde los clientes van por el ambiente y la camaradería.
- Las mayores oportunidades residen en la creación de algo nuevo. Pero esa innovación necesita tener relevancia y ser inspiradora, o explotará en un haz de luces como un fuego artificial, para rápido desaparecer.



- Nos hemos dado cuenta que el secreto de nuestro éxito está en las personas que contratamos. Nuestros empleados no son solamente nuestra alma y corazón sino también la imagen de nuestra empresa ante el público, y cada dólar que ingresa pasa por sus manos.
- Parte de lo que me motoriza es el miedo al fracaso, porque de niño conocí esa imagen.
- No aprendí a valorar a mi padre y eso me llenó de amargura. Después de su muerte aprendí a respetar el recuerdo de quien era, en lugar de lamentarme por lo que no fue.
- A medida que avanzamos en el tiempo, nos dimos cuenta que nuestras tiendas tenían una resonancia tan seductora como el café en sí:

Un toque de romance: Cinco a diez minutos para salir de la rutina y sentir el aroma de Sumatra, Kenya o Costa Rica; el sabor de Verona o Milán, o el simple placer de ordenar un *expresso macchiato* y ponerle chispa a su día.

Lujo asequible: Verá en nuestras tiendas a un policía o un obrero haciendo su cola al lado de un cirujano adinerado. Quizás el obrero no pueda pagar el Mercedes del cirujano, pero sí puede ordenar el mismo capuchino de \$ 2.00.

Un oasis: En nuestras sociedades fracturadas, nuestras tiendas ofrecen un momento de placidez para reflexionar y centrarnos. Nuestra gente lo atiende rápido, le sonrío, no lo acosa; son una bocanada de aire fresco.

Interacción social espontánea: Un ambiente que propicia un sentimiento de sociabilidad, de seguridad, de interacción social que afuera se ha ido perdiendo. La gente necesita sitios informales donde poner el trabajo a un lado, relajarse, hablar, pensar, hacer lo que le gusta.

- En cualquier parte del mundo, cualquiera de nuestros empleados puede hacer una sugerencia o reportar actitudes o acciones contrarias a nuestro propósito; y estamos comprometidos a que el gerente adecuado le responda por carta o por teléfono, en un plazo no mayor de dos semanas.
- En el programa de beneficios que diseñamos para la empresa, a cada empleado se le asignaron opciones de acciones equivalentes al 12% de su salario base. Cada quien podía hacer efectivas 1/5 de ellas cada año. Nuestros resultados nos han permitido recientemente otorgar acciones hasta un 14% del salario base. Solo para tener una idea de lo que esto significa, un empleado que ganaba \$ 20.000 al año en 1991 podría estar recibiendo por sus acciones hasta \$ 50.000 cinco años más tarde.
- Es imposible para Starbucks florecer y ganar clientes sin la devoción apasionada de sus empleados; y esa pasión es producto del sentido de pertenencia, la confianza y la lealtad. Si Ud. deja socavar estas fundaciones, sus empleados verán su trabajo como cualquier otro.



- Cuando uno comienza un negocio, del tamaño que sea, es de importancia capital tomar conciencia que las cosas van a tomar más tiempo y a costar más dinero que lo que planificó.
- Contratar personal *antes* que lo necesitemos puede parecer costoso, pero es mucho más inteligente formar gente experimentada antes de necesitarlos, que hacerlo apurado con gente fresca y sin experiencia, proclive a cometer errores que pudieran haberse evitado.
- Cuando las compañías fracasan, o dejan de crecer, casi siempre es porque dejaron de invertir en su gente, en sistemas y en los procesos que necesitan.
- Manejar una empresa puede ser algo muy solitario. Muchos C.E.O.'s se concentran en contratar ejecutivos talentosos o con grandes habilidades, pero tardan en descubrir que su mayor carencia puede ser la falta de una Junta Directiva que sirva como una verdadera caja de resonancia.
- A cualquier empresario le daría este mensaje: Una vez que Ud. está claro en lo que desea hacer, busque a alguien que lo haya hecho antes. No solo gente talentosa, sino personas con experiencia empresarial que lo puedan guiar.
- Entre los errores más comunes de mucha gente emprendedora con ideas y pasión para llevarlas adelante, están su renuencia a delegar, rodearse de fieles ayudantes y no contratar gente inteligente y exitosa para los cargos de primera línea.
- Siempre que sea moral, legal y ético, debemos hacer lo que sea para complacer al cliente.
- Un equipo ejecutivo inteligente es vital para que una empresa pueda prosperar. Es mucho más estimulante estar entre gente fuerte y creativa que entre gente complaciente y burocrática. Lo único que estos últimos harán es maquillar su Ego y aceptar sus órdenes con facilidad, pero no lo ayudarán a crecer.
- Los productos son inertes. La gente es quien determina la calidad de los productos y servicios que recibe el cliente.
- Sin Romance y una Visión, una empresa no tiene alma ni espíritu para motivar a su gente a hacer algo excepcional. Pero una empresa no puede apoyarse solo en ideas entusiastas. Muchos visionarios han fallado como líderes porque no saben ejecutar. Se necesitan procesos y sistemas, disciplina y eficiencia para crear las fundaciones donde ideas creativas puedan implementarse y donde la Visión empresarial pueda llegar a ser una realidad.
- Para ser exitoso, todo negocio necesita alcanzar un equilibrio entre dos fuerzas: La pasión y la necesidad de lograr grandes sueños, y la necesidad de crear estructuras y procesos que tienen el riesgo de burocratizarse. Para esto se requieren líderes que comprendan la visión, y que además sepan crear la infraestructura necesaria para lograrla.



- La gente con quien me gusta trabajar es aquella que no deja sus valores en casa sino que se los trae al trabajo, personas cuyos principios coinciden con los míos. Si veo una incongruencia, o un vacío donde los valores deberían estar, prefiero continuar buscando.
- La diferencia entre grandioso y promedio en cualquier trabajo radica en tener la imaginación, el celo y el entusiasmo para re-crearnos a nosotros mismos, diariamente.
- El perfil típico del Cliente Starbucks en el área de venta por correspondencia es una persona conocedora, con alto nivel educativo, de buena situación económica, acostumbrado a viajar, tecnológicamente ilustrado y con interés por las artes y otros eventos culturales. Este cliente nos ofrece una información valiosísima cuando decidimos iniciarnos en zonas geográficas donde no tenemos experiencia.
- Quizás no me di cuenta al principio, pero hoy en día estoy convencido que una de las mayores responsabilidades de un empresario es forjar sus principios y valores en la organización.
- Si uno ha ido formando su empresa como si fuera su hijo, es muy difícil alejarse del impulso instintivo de ocuparse de todos los detalles del negocio, por pueriles que sean. Pero llega el momento que eso no es posible y entonces tenemos que confiar en los que nos han acompañado y alejarnos del día a día. Al principio es frustrante pero debo reconocer que hay gente con mejores habilidades que yo para manejar ciertas cosas.
- Como Chairman de Starbucks, el rol que me corresponde es el de encontrar senderos, ver lejos en el futuro para prever lo que se nos avecina, tratar de anticiparnos a la competencia y visualizar los cambios estratégicos que la empresa va a necesitar implementar para enfrentarla.
- El mejor ejecutivo es aquel que tiene tino para escoger los mejores (hombres y mujeres) para hacer lo que él quiere que se haga, y suficiente autocontrol para evitar entrometerse mientras lo hacen.
- Para mantenerse vigorosa, una empresa necesita crear un clima estimulante y retador para cuatro tipos de personas: el soñador, el emprendedor, el gerente profesional y el líder. Si no lo logra, corre el riesgo de convertirse en una corporación mediocre más.
- La introducción de CD's en nuestras tiendas envió a nuestros clientes el mensaje que continuaríamos sorprendiéndolos y deleitándolos con productos únicos que ellos nunca esperarían encontrar en una tienda como la nuestra, que madurábamos en armonía con nuestros clientes, y que estábamos dispuestos a adoptar ideas pioneras si coincidían con nuestro sentido de lo estético.
- En una empresa, sustentabilidad es sinónimo de auto-renovación. Si no asumimos riesgos y saltamos a nuevos niveles, comenzamos a declinar hacia la complacencia casi sin darnos cuenta.



- Muy poca gente se interesa por cambiar cuando las cosas están yendo bien, cuando somos exitosos. ¿Por qué cambiar nuestra fórmula ganadora? Pues, porque el mundo está cambiando: los gustos de nuestros clientes cambian así como sus necesidades, cambian los empleados, los gerentes y los accionistas, la competencia se acelera. Nada se queda estático en los negocios o en la vida, y confiar en el status quo solo conduce al dolor.
- Es desmoralizador llegar entusiasmado con una idea solo para que alguien más arriba la sepulte; resultados poco convencionales solo van a venir de personas que puedan pensar “fuera de la caja”, y es muy raro que encontremos a esta persona “dentro” de la caja.
- La crisis causada por el aumento del café en los mercados internacionales de 1994 nos dio la oportunidad para racionalizar nuestros costos y mejorar nuestra productividad. En cierta forma nos hizo una mejor empresa, nos hizo tomar conciencia de nuestras vulnerabilidades y nos obligó a desarrollar habilidades que no poseíamos.
- Toda gran empresa necesita de ambos, de un líder visionario y de un ejecutivo habilidoso: el uno para el desarrollo, el otro para lo fundamental. Las empresas que permanecen en el largo plazo son aquellas que comprenden que reducir los costos y aumentar los ingresos no son mutuamente excluyentes. El boleto a la prosperidad radica en la vigilancia eterna entre el desarrollo de las fuentes de ingreso y el control de los elementos básicos que mantienen la operatividad del negocio.
- Nunca nos lanzamos a desarrollar una marca. Nuestra meta era crear una gran empresa que tuviera significado, que valorara la autenticidad de su producto y la pasión de su gente. La marca nació primero con nuestra gente, no con los consumidores, contrario a de lo que dicen los textos. El secreto del poder de la marca Starbucks radica en el vínculo personal que sienten nuestros socios (empleados), la forma como conectan con nuestros clientes.
- Las grandes marcas tienen una identidad singular y memorable: Un producto que hace a la gente verse o sentirse mejor, y un canal de distribución robusto pero cómodo, que en nuestro caso son las tiendas. Para tener éxito se necesita estar en una categoría suficientemente grande para ser robusto y vibrante y tener una Visión clara y original. Todos estos factores son esenciales, pero solo se funden en uno si su equipo gerencial es capaz de ejecutar bien.
- El mercadeo de marca de Starbucks tiene un enfoque diferente. Estamos creando algo nuevo. Estamos expandiendo y definiendo el mercado. No salimos a robarles los clientes a nuestros competidores ni a crear el sistema de distribución más extendido. Nos enfocamos, por el contrario, en educar a nuestros clientes acerca del romance que acompaña a saborear un café, de exponerlos a los cafés más finos como un vinatero lo hace con el buen vino. Starbucks creó lealtad a su marca cliente por cliente, comunicándonos a través de las personas, en tiendas de nuestra propiedad.



- Si uno llega a controlar sus propios canales de distribución, nunca se encontrará a merced de detallistas que pueden que conozcan o no su producto; y así controlamos mejor nuestra marca; pero la ventaja competitiva frente a nuestros competidores es nuestra gente.
- No es posible gerenciar solo para lo conocido. Hay que gerenciar para lo desconocido también.
- La publicidad masiva puede crear marcas, pero la autenticidad es lo que las hace perdurar. El elemento principal detrás de una gran y reconocida marca es tener un producto que la respalde. No hay otro.
- Las experiencias personales en los mercados al detal son generalmente mediocres. En el banco, el supermercado y la tintorería, hemos sido reducidos a un simple número con una tarjeta de crédito. Pero cuando disfrutamos de una experiencia de nivel superior, donde somos tratados en forma positiva, cuando alguien va más allá para hacernos sentir especiales, cuando nos dan la bienvenida con una sonrisa y se asume que uno es inteligente, esa experiencia se destaca.
- Cada tienda Starbucks está cuidadosamente diseñada para resaltar todo lo que los clientes ven, tocan, huelen o saborean, y todos los elementos sensoriales deben responder al mismo conjunto de altos estándares. El aroma es el gancho principal, pero también lo son el estilo de las sillas, los bordes de la barra y la textura del piso embaldosado. El “Romance del Café” es parte del diseño visual de las tiendas.
- Para asegurar la limpieza, tenemos un pelotón de “compradores misteriosos” que recorren nuestras tiendas para tomar nota de eventuales descuidos o desviaciones.
- Los eventos comunitarios y los patrocinios han llegado a formar parte integral de nuestro proceso de mercadeo por una parte para hacernos visibles, pero por la otra porque pensamos que es la forma correcta de actuar; pero la referencia de otros clientes sigue siendo la forma más poderosa para atraer clientes.
- Toda empresa tiene una memoria. La memoria de sacrificar calidad a costa de utilidades es un lujo que jamás nos podremos dar.
- Nuestra marca ha evolucionado con el crecimiento. Hoy en día deseamos que la gente nos siga viendo como *fanáticos de café* y en su experiencia en nuestras tiendas, pero que también sienta que Starbucks tiene sentido de humor y un lado jovial, así como una personalidad bien estructurada aunque también exuberante e irreverente, capaz de conectar con la gente a diferentes niveles y con variados estados de ánimo.
- La “*Experiencia Starbucks*” se resume en crear un ambiente invitador en las tiendas que sea confortable y accesible mientras mantiene su estilo y elegancia.



- Nuestras investigaciones nos han mostrado que los consumidores tienen diferentes tipos de necesidades y nuestro rol está en satisfacerlos en formas diferentes en sitios diferenciados adaptados a esas necesidades. Un estudiante universitario puede que necesite un sitio tranquilo en la tarde para estudiar, pero por la noche necesita uno más vivaz en el cual reunirse con sus amigos. Los consumidores tienen diferentes tipos de necesidades, y está en nosotros aprovechar la oportunidad para encontrarlos a medio camino, en formas y tiendas distintas.
- Las grandes marcas representan algo más grande que ellas. **Disney** tiene una connotación de alegría, familia y entretenimiento; **Nike** refleja desempeño atlético excepcional, **Microsoft** apunta a ver una computadora en cada escritorio; **Starbucks** hoy parece apuntar a tener una experiencia personal excepcional pero estamos trabajando en ello.
- Irónicamente, cuando una empresa es suficientemente grande como para hacer publicidad masiva, tiene que desarmar a la gente que desconfía de su tamaño y ubicuidad.
- Si analizamos a una mariposa conforme a las leyes de la aerodinámica, no debería volar; pero la mariposa no lo sabe y vuela. En Starbucks hacemos cosas que no sabemos que no debemos hacer, y salen bien. La alianza con United Airlines ha llevado nuestro producto a 20 millones de personas en 2.200 vuelos diarios alrededor del mundo que beben café de calidad a 35.000 pies de altura.
- Hay que manejar cuidadosamente las contradicciones inherentes entre estar en todos los sitios donde la gente compra, viaje, juega y trabaja, y preservar la integridad de nuestra marca. El secreto está en escoger los socios adecuados, entrenar bien a su gente, y monitorear de cerca que nuestros estándares están siendo observados.
- Nada verdaderamente extraordinario se puede lograr sin asumir riesgos.
- Haga lo que haga, no se vaya por lo seguro. No haga las cosas como siempre las ha hecho, ni trate de cuadrarse en el sistema. Si Ud. se limita a hacer lo que se espera de Ud., nunca logrará aquello que las personas no esperan.
- El peligro de crecer está en que a medida que una empresa crece, se torna menos personal con sus socios y clientes. Para no arriesgar nuestra principal ventaja competitiva, nuestro gran dilema es crecer mientras mantenemos la intimidad con el cliente, tratando de ser una gran empresa sobre la base de valores de una pequeña empresa.
- En algún momento llegué a pensar que mercadeo era el departamento más importante de Starbucks. Sin miedo a equivocarme, hoy digo que es Recursos Humanos. Nuestro éxito depende totalmente de la gente que contratamos, retenemos y promovemos. Las otras áreas dan lustre y significado a la gente en la compañía; pero cuan bien hacemos las cosas depende totalmente de cuan bien nuestra gente se siente entre sí, y cuanto les importa Starbucks.