

**“Ideas prácticas y probadas y estrategias que usted puede aplicar inmediatamente”.**  
—Brian Tracy

¿Cómo pudo Starbucks tomar un producto común y corriente como el café y transformarlo en un éxito empresarial extraordinario a nivel mundial? Después de explorar durante 18 meses en el mundo de Starbucks, de escuchar lo que dicen sus directivos y de observar lo que hacen ellos y sus socios, Joseph Michelli dedujo 5 principios claves que impulsan su éxito fenomenal.

- Principio 1: Hacer propio el negocio
- Principio 2: Todo tiene importancia
- Principio 3: Sorprender y deleitar
- Principio 4: Aceptar la resistencia
- Principio 5: Dejar huella

**¡Cuidado!**

**El libro que usted está a punto de leer es extremadamente caliente.**

CC 26171  
ISBN 978-958-45-0108-0



9 789584 501080

GRUPO EDITORIAL **norma**

[www.librerianorma.com](http://www.librerianorma.com)

GRUPO EDITORIAL **norma** MICHELLI LA EXPERIENCIA STARBUCKS

Escritora: Martha Cecilia Carvajal

# LA EXPERIENCIA STARBUCKS

5 principios para convertir un producto común y corriente en extraordinario



Joseph A. Michelli

GRUPO EDITORIAL **norma**



## ¡DESPIERTE Y PERCIBA EL AROMA DEL ÉXITO!

Usted ya conoce la historia de Starbucks. Desde 1992, sus acciones han subido 5.000 por ciento! La razón genial de su éxito está en su habilidad para crearles a los clientes experiencias personalizadas, estimular el crecimiento empresarial, generar fidelidades, energizar a sus colaboradores y asegurarse la lealtad de sus clientes — todo al mismo tiempo.

En *La experiencia Starbucks*, Joseph J. Michelli revela cómo seguir el ejemplo de Starbucks para:

- Llegar a comunidades enteras
- Escuchar a los colaboradores y a los clientes
- Aprovechar las oportunidades en cada mercado
- Diseñar a la medida experiencias — realmente satisfactorias para todos los interesados.

# LA EXPERIENCIA STARBUCKS

# LA EXPERIENCIA STARBUCKS

---

5 principios para convertir  
lo ordinario en extraordinario

Joseph A. Michelli

Traducción  
Jorge Cárdenas Nannetti

GRUPO  
EDITORIAL  
**norma**

Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas, Guatemala,  
Lima, México, Panamá, Quito, San José,  
San Juan, Santiago de Chile, Santo Domingo

Michelli, Joseph A.

La experiencia Starbucks : cinco principios para convertir lo ordinario en extraordinario / Joseph A. Michelli ; traducción Jorge Cárdenas Nannetti. -- Bogotá : Grupo Editorial Norma, 2007.

224 p. ; 21 cm.

Título original : The Starbucks Experience.

ISBN 978-958-45-0108-0

1. Starbucks Coffee Company - Estudio de casos 2. Liderazgo

3. Exito en los negocios - Manuales I. Cárdenas Nannetti, Jorge, 1906-, tr. II. Tít.

650.1 cd 21 ed.

A1117701

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Título original:

THE STARBUCKS EXPERIENCE

*5 Principles for Turning Ordinary into Extraordinary*

de Joseph A. Michelli

Una publicación de McGraw-Hill

Two Penn Plaza, New York, NY 10121-2298

Copyright © 2007 por Joseph A. Michelli

Copyright © 2007 para Latinoamérica

por Editorial Norma S. A.

Apartado Aéreo 53550, Bogotá, Colombia.

<http://www.librerianorma.com>

Reservados todos los derechos.

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro, por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial.

Impreso por Cargraphics S.A.

Impreso en Colombia — Printed in Colombia

Enero de 2010

Edición, Fabián Bonnett Vélez y María del Mar Ravassa Garcés

Dirección de arte, María Clara Salazar Posada

Diagramación, Andrea Rincón Granados

Este libro se compuso en caracteres Adobe Garamond

ISBN: 978-958-45-0108-0



## Contenido

Prólogo	1
Introducción	5
PRINCIPIO 1 Hacer propio el negocio	25
PRINCIPIO 2 Todo tiene importancia	55
PRINCIPIO 3 Sorprender y deleitar	93
PRINCIPIO 4 Aceptar la resistencia	123
PRINCIPIO 5 Dejar huella	169
Dos palabras finales	195
Guía del lector	203
Agradecimientos	209





## Prólogo

**S**omos los recolectores de desechos. Somos ésos de delantal verde que buscan el libro que quizás usted dejó olvidado sobre una de las mesas de nuestro café. Somos los que le sonrín al otro lado del mostrador cuando todas las mañanas a la hora del desayuno nos pide su acostumbrada taza grande de moca descremada con ligero sabor de vainilla. Somos los socios de Starbucks (a quienes el público por lo general llama los empleados).

Yo acostumbro empezar las narraciones sobre nuestra empresa y su cultura con la descripción de nuestro hábito de recoger la basura. Mientras vamos charlando con un amigo sobre cómo están los niños y qué tiempo tan loco está haciendo, de una manera perfectamente natural nos agachamos a recoger de la acera la envoltura de un dulce o una lata de cerveza vacía. No es una fórmula mágica para contratar o tener éxito en los negocios; es, sencillamente, que nosotros somos así.

Tal vez haya algo de magia en ello, porque sí es cosa de magia fundar un negocio que aspira a enriquecer el espíritu humano. Y en el fondo ése es en parte el propósito medular de Starbucks. Vivimos día tras día observando nuestra declaración de misión y los principios que nos sirven de guía, entre los cuales se cuentan aceptar la diversidad y crear un gran ambiente de trabajo. Ciertamente uno de nuestros principios consiste en reconocer que la rentabilidad es indispensable para nuestro éxito futuro, pero no es éste el primer punto en la lista; es el último. Y cuando se vive y se trabaja de acuerdo con tales principios, parece que las cosas buenas le llegan a uno por añadidura.

Una de las maneras de expresar lo que entendemos por ser un socio de Starbucks es el librito titulado *Green Apron Book* ["El libro del delantal verde"], un manual de bolsillo en cuyas páginas se encuentran algunas de las "maneras de ser" básicas que una persona necesita poseer para tener éxito en Starbucks: *ser acogedor, ser auténtico, ser conocedor, ser considerado y ser partícipe*. Son palabras sencillas y sintetizan todo lo que hay que saber sobre nuestra empresa y quienes allí trabajamos.

Cada uno de nosotros llega a ser parte de un grupo que influye fundamentalmente en la vida de millones de personas con respecto a un millón de pequeños detalles: aquellos pequeños momentos como sonreír al entregarle al cliente su café, preparárselo cuidadosamente como a él le gusta, y tenerle listo un asiento cómodo y un lugar de aislamiento del bullicio del mundo sin tener que ir muy lejos.

Por el cargo que desempeño debo visitar todos los años centenares de nuestros cafés y ayudar a allanar el camino para que los gerentes locales y otros socios puedan

proporcionar al cliente esas experiencias. Es mi deber remover obstáculos y proveer los medios necesarios para que nuestros socios puedan hacer lo que hacen mejor: cuidar los unos de los otros, de nuestros clientes y de la comunidad. Soy un hombre afortunado.

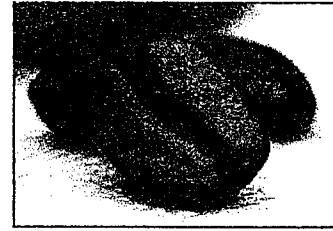
Y soy también un narrador. Me encanta conocer personalmente a nuestros socios y recoger anécdotas de ellos y de los clientes, y encuentro que éstas son la mejor manera de compartir el mensaje de nuestro éxito actual y futuro.

Creí tener ya una buena colección de anécdotas, pero el doctor Michelli descubrió muchas más de lo que yo esperaba. Sus relaciones con los socios y los clientes han dado por resultado una maravillosa colección de historias que no sólo ayudan a entender lo que es Starbucks sino que permiten penetrar hasta las raíces de nuestra prosperidad y nuestras expectativas para el futuro.

Felicito al doctor Michelli por haber acertado en la combinación precisa de conocimiento convencional de los negocios y la habilidad de buen narrador. Las anécdotas que usted encontrará en estas páginas revelan algo que es sencillo en extremo pero al mismo tiempo increíblemente profundo: que todos desean hacer lo mejor, quieren crear y ofrecer bienes de calidad, quieren practicar el bien en el mundo y, si se les dan los medios de hacerlo así, se lucirán. Brindemos por las anécdotas que todavía no se han contado.

**JIM ALLING**

PRESIDENTE DE STARBUCKS U.S. BUSINESS



## Introducción

### **Llevar su negocio a lo extraordinario**

Desde sus humildes orígenes hasta adquirir un nombre que es sinónimo de café, Starbucks es una de las grandes compañías de crecimiento de nuestro tiempo. Parte de su historia inicial se ha contado ya en muchas publicaciones, pero es muy poco lo que se ha escrito sobre la manera precisa como revolucionó la industria del café — y de paso modificó muchas de las reglas convencionales de la gerencia.

En *La experiencia Starbucks* se examina el funcionamiento interno de una compañía que tomó un producto común y corriente y lo transformó en un éxito empresarial extraordinario. Este vistazo interior nos ha llevado a identificar cinco principios claves de dicho éxito. Se presentan en los capítulos siguientes. Son preceptos que realmente pueden reforzar y ampliar el negocio del lector. Cuando se aplican con perseverancia y con decidida vo-

luntad, capacitan a la gente y a las empresas para captar oportunidades como las que dispararon a Starbucks a una posición de prominencia internacional.

Sin embargo, antes de llegar al "cómo", veamos qué es lo que la compañía ha realizado.

## De Seattle a Portland y más allá

En 1971, la primera tienda Starbucks de café, té y especias abrió sus puertas en Seattle, estado de Washington. Con anterioridad, la gente acudía a la cafetería de la esquina a consumir una taza de café que costaba 50 centavos de dólar, con la promesa de que se le volvería a llenar gratis cuantas veces fuera necesario. Para algunos, la mañana no estaba completa sin una visita a la tienda de la gasolinera o a alguna similar, donde se nos servía una infusión negruzca y turbia en vasos de espuma blanca. Para matar el sabor, le agregábamos un poco de crema de leche en polvo y azúcar, y revolvíamos la mezcla con un palillo rojo de plástico, que se suponía hacía las veces de una pajita. El cliente entregaba el dinero a un cajero apático, que desempeñaba su oficio apenas lo bastante bien como para devengar el salario mínimo. Era un ritual invariable y poco interesante para el cliente.

Sin embargo, a pesar de la monotonía y pobre calidad de la transacción, la mayoría de las personas no sabía que hubiera otra manera de disfrutar del café. Pasaban los días y todos aguantábamos esa bebida insulsa, hecha con granos mal molidos, congelados o quemados. Mientras tanto, Howard Schultz, ex director ejecutivo de Starbucks y hoy presidente de la junta directiva, se hizo una pregunta intrigante: "¿Qué sucedería si tomáramos la tradición de

grano de calidad de la marca Starbucks y la combináramos con el encanto y romance de los establecimientos europeos?" Su respuesta fue que Starbucks podría transformar la experiencia de tomar el café de los estadounidenses y llevarla de lo ordinario a lo extraordinario. No está claro, sobra decirlo, que ni el mismo Howard Schultz previera el inmenso potencial de su visión. En una asamblea de accionistas, Howard reveló que hasta 1980 su gran sueño había sido abrir otra tienda en Portland, estado de Oregon. Hoy, con 11 000 cafés distribuidos alrededor del mundo, la compañía ciertamente ha recorrido un largo camino desde su meta original.

Sin duda, la visión de Howard era una idea atrevida. ¿Cómo se cambia lo que la gente opina sobre el café? Al fin y al cabo, el café lo conocíamos desde hace siglos y no parecía que hubiera mucho interés en modificar las preferencias de los consumidores.

¿Cómo se inspira a una bebedora de café para que abandone su rutina habitual y convenga en pagar seis u ocho veces más por ricas y exóticas mezclas de café, cuando ella sólo conoce "lo corriente"? Además ¿quién tiene tiempo para disfrutar de una experiencia al estilo de los cafés europeos, cuando puede ir tomando su bebida mientras compra la leche, la gasolina o el periódico?

Los primeros críticos de la visión de Schultz decían que lo que había encontrado era un capricho pasajero que no duraría mucho. Otros no entendían por qué tanto alboroto. En un artículo publicado en la revista *Fortune*, Cora Daniels observó: "La historia de Starbucks sintetiza todo un imaginario. Cuando la compañía hizo su oferta inicial de acciones en el mercado público, tenía apenas 165 tiendas, localizadas en Seattle y los estados circunvecinos. Los escépticos ridiculizaban la idea de un

café a 3 dólares, como un capricho de los *yuppies* de la costa occidental de los Estados Unidos”.

¿Podría funcionar realmente la disparatada idea de Schultz? Es evidente que acertó, pues en gran parte del mundo se ha acogido su concepto de servir *café gourmet* en un ambiente despreocupado y cómodo. En efecto, hoy en día Starbucks tiene tiendas en no menos de 17 países, con un promedio de 35 millones de visitas por semana, y cuenta con clientes incondicionales que vuelven por término medio 18 veces al mes. Al contrario de lo que predecían los llamados analistas de la industria, Starbucks lo ha hecho muy bien.

¿Cuál es la magnitud del éxito de esta empresa? Si una persona hubiera invertido 10 000 dólares en 1992 en la emisión inicial de acciones, según el índice Nasdaq esa inversión valdría hoy aproximadamente 650 000 dólares. Esas acciones se han valorizado mucho más rápidamente que el término medio de las de Standard & Poor's. Para obtener una idea de su rentabilidad, basta saber que a partir de 1992 el valor de las acciones de S&P subió 200%, el de las de Dow Jones 230%, el de las de Nasdaq 280% y el de las de Starbucks... ¡5 000%! Durante ese período, Starbucks mantuvo su calidad sin suspender su vigorosa expansión. Actualmente abre cinco tiendas nuevas cada día, 365 días al año.

La historia de Starbucks es más que la de una Cenicienta de Wall Street. Su cultura y la excelencia de su marca y su producto siguen mereciendo continuas alabanzas. La revista *Fortune* la ha reconocido siempre como “una de las más admiradas” compañías de los Estados Unidos y una de las mejores empleadoras. *BusinessWeek* reconoce su marca como una de las mejores del mundo. *Business*

*Ethics* la incluye año tras año en su lista de las firmas de mayor responsabilidad social.

Desde sus comienzos con una sola tienda, la marca Starbucks ha surgido como un nombre sin igual que ha venido a ser equivalente a la palabra *café*. Starbucks introdujo varios vocablos nuevos al lenguaje estadounidense corriente (por ejemplo, *Frappuccino*®), pero el indicio más significativo de que ha cambiado no solo el café sino la vida de los estadounidenses es la manera como las tiendas Starbucks han afectado sus vecindarios y sus comunidades. Dado el número de sus puntos de venta al por menor, es muy posible que uno de ellos se encuentre a menos de ocho kilómetros de la casa u oficina del lector, y más que probable que éste lo llame “mi Starbucks”. Un cliente leal, Tiffany Tolmen, dice: “Yo sé exactamente dónde están todos los Starbucks de mi ciudad y los uso como puntos de referencia para indicar direcciones a mis amigos”. Starbucks ha cambiado no sólo los negocios sino la cultura estadounidense, y ha afectado la del resto del mundo.

## El porqué de este libro

Claramente, Starbucks ha crecido desde sus humildes comienzos y es una de las grandes historias de éxito, con base en la visión original de Howard Schultz. Sin embargo, ¿no es ése el mismo caso de la gran mayoría de los negocios prósperos? Una visión y un plan ejecutado a la perfección caracterizan los grandes negocios, pero no estamos hablando de la mayoría de los negocios. Starbucks es una de las historias estadounidenses de éxito realmente excepcional, una compañía que domina su mercado hasta tal punto que no hay ninguna que se



le acerque siquiera. ¿Qué es lo que impulsa esa increíble máquina de crecimiento?

Al igual que a muchos en la comunidad empresarial, desde hace tiempo me ha fascinado Starbucks. Una y otra vez me he preguntado: ¿Cómo hace eso la compañía? ¿Qué saben sus gerentes que podrían aprender los gerentes de otras industrias? ¿Cómo puede la empresa tener dos tiendas prósperas, la una frente a la otra en una misma calle?

A diferencia de McDonald's (otra gran historia de éxito estadounidense), Starbucks no es un negocio de concesionarios. Entonces ¿cómo puede seguir abriendo tantas tiendas desde Seattle hasta Singapur sin devorar sus propias ventas? ¿Cómo sigue creciendo e innovando, conservando al mismo tiempo la coherencia y cordialidad de la primera tienda en Pike Place Market de Seattle? Y lo más importante: ¿Cuáles son las enseñanzas de Starbucks que se pueden aplicar a otros negocios e industrias? ¿Cuáles son los principios del éxito que ayudarán a cualquier gerente a llevar su negocio al nivel siguiente?

Resolví abordar a la alta gerencia de Starbucks, en busca de cooperación para un libro que tenía en proyecto, y tuve la sorpresa de que los altos ejecutivos convinieron en permitirme penetrar en las interioridades de la compañía. Si al principio me llenó de asombro la franqueza, la cordialidad y rienda suelta que me dieron, pronto vi que esa voluntad de darme libre acceso estaba en el meollo de su modelo de éxito.

Como dice en el prólogo de este libro Jim Alling, presidente de Starbucks U.S. Business, las realizaciones del liderazgo de la empresa no son cosa de magia; son impulsadas por una poderosa pasión por el producto, por

la gente, por la experiencia y por la comunidad. Todos los días esa pasión nace a la vida en casi todos los rincones del mundo, como una conducta basada en principios que los de la compañía llaman *La experiencia Starbucks*.

Tal experiencia se puede encontrar en dos aspectos muy distintos de la compañía:

1. *En su cultura corporativa única.* Los líderes de la empresa crean para los empleados una cultura única, en la cual la capacitación, el espíritu de empresa, la calidad y el servicio definen los valores de la firma.
2. *En su manera de transmitir esos valores a sus socios.* Estos últimos, a su vez, ayudan a crear una experiencia única y personal para los clientes. Comprender estos principios —y cómo el liderazgo y los socios (así se llaman los empleados en Starbucks) han hecho crecer la compañía— ofrece un admirable derrotero para transformar lo ordinario en extraordinario.

### **Compartir la riqueza: empezar con la experiencia que uno cree para su gente**

Starbucks ha forjado su premiada cultura corporativa en gran parte por las medidas y decisiones que han tomado Howard Schultz y su equipo de liderazgo. Para cualquier empresa es difícil, aunque no imposible, remontarse como las águilas, si la guía una bandada de pavos. Y en Starbucks, el liderazgo se ha concentrado en crear una cultura en la cual los empleados se puedan elevar.

En un artículo para la revista *Workforce Management*, el escritor Samuel Greengard señala:

*En 1992, Starbucks Corporation lanzó al mercado su emisión inicial de acciones. Éstas abrieron a un precio de 17 dólares, y ese mismo día cerraron a 23,50. No sólo se elevó el valor neto del director ejecutivo sino que la firma minorista entró a figurar entre las grandes. Sin embargo, en vez de atesorar toda la utilidad, Schultz resolvió compartir una parte con los empleados en la forma de opciones de acciones. Otras empresas ofrecen tales opciones únicamente a sus altos ejecutivos clave, pero Shultz resolvió hacer las suyas accesibles a todo aquél que trabajara 20 horas o más a la semana, inclusive a quienes atienden en el mostrador de las tiendas.*

Ocurre preguntar cómo llegaron Schultz y su liderazgo a tan inusitada decisión. Según informa Geoff Kirbyson en un artículo en [www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com), Howard dijo: “La manera como hemos hecho nuestra compañía, incluyéndolos a todos como partícipes de su prosperidad, sin dejar a nuestros trabajadores por fuera, es un gran ejemplo de cómo se debe levantar un negocio”. Desde el punto de vista de Starbucks, eso significa convertir a los empleados en verdaderos socios: accionistas con un interés personal en los resultados de la compañía.

El liderazgo de Starbucks ofrece una filosofía novedosa en esta época en la cual tantos directores ejecutivos se embolsan millones pero dejan insolventes los fondos de pensiones de sus empleados. Los dirigentes de Starbucks comparten continua y voluntariamente las utilidades con su gente. En virtud de esta práctica, los socios aprecian

el vínculo directo que hay entre su esfuerzo y el éxito comercial de la empresa.

La importancia de esta ganancia compartida se refleja en las conversaciones con individuos como Omollo Gaya, socio de Starbucks que emigró de Kenya a los Estados Unidos. En una sala de degustación de café en el Centro de apoyo de la compañía, en Seattle, Omollo dijo: “Yo liquidé mis opciones de acciones Starbucks a los seis años, con una utilidad de 25 000 dólares, suma que invertí en comprar una nueva casa de cuatro dormitorios para mi madre, que es viuda. Ésta es mi compañía. Yo soy propietario y tengo la responsabilidad de crear cosas grandes aquí, así como ha sido grande el tratamiento que me han dado”. La rentabilidad de Starbucks ha beneficiado a Omollo y, recíprocamente, la pasión y el sentido de responsabilidad de Omollo benefician a la compañía.

Muchos gerentes y líderes de los negocios no hablan con sus empleados sobre la importancia de las utilidades. Es como si rentabilidad fuera mala palabra o algo que no tiene interés para los trabajadores. El liderazgo de Starbucks, por el contrario, ha hecho un trabajo excelente tanto de relacionar el interés financiero del socio con las ganancias de la compañía como de ayudarles a los socios a entender que las ganancias son la sangre vital de un negocio. Incluso en su declaración de misión advierte que los socios deben aplicarse a aumentar la rentabilidad, “que es indispensable para su prosperidad en el futuro”. La rentabilidad dilata la amplitud de los mercados de la compañía al igual que el radio de su influencia social positiva, y la capacita para dar a los socios prestaciones de calidad, como el seguro de salud para trabajadores de 20 horas semanales, del cual vienen gozando desde mucho antes que en otras firmas se pensara siquiera en ello.

Por otra parte, el tratamiento que reciben los socios de Starbucks va más allá de las opciones de acciones y el seguro de salud. Por ejemplo, se les da extenso adiestramiento en conocimiento de productos, principios guía para el éxito, facultamiento personal y la importancia que tiene proporcionar a los clientes una experiencia grata. A diferencia de la mayor parte de las 500 compañías reseñadas por la revista *Fortune*, Starbucks gasta más dinero en entrenamiento que en publicidad.

Ese entrenamiento le brinda a Starbucks grandes dividendos, en el sentido de conservar a los empleados, mantener sus relaciones con sus actuales clientes y atraer a otros nuevos a sus tiendas. Su retención de empleados no tiene precedentes en el sector de restaurantes de servicio rápido. Según algunos informes, su índice de rotación de personal es en un 120% inferior al promedio de la industria. Maryanne Hammers declara en *Workforce Management*: "De acuerdo con la encuesta sobre el punto de vista de los socios de Starbucks, llevada a cabo por Hewitt Associates, los empleados de Starbucks tienen un índice del 82% de satisfacción en el empleo, frente al 50% para todos los empleadores y el 74% para los empleadores de 'las mejores compañías para trabajar', clasificación también efectuada por Hewitt".

Aunque no todo equipo de liderazgo puede recompensar a sus trabajadores con opciones de acciones o seguros de vida para trabajadores de tiempo parcial, sí los puede tratar a diario con las consideraciones y el interés suficientes como para fomentar su entusiasmo y creatividad en el trabajo.

En su declaración de misión, Starbucks se comprometió a "proporcionar un gran ambiente y tratarlos a todos con respeto y dignidad". Al igual que para los

demás aspectos de su misión, la gerencia ha establecido comprobaciones internas para cerciorarse de que los jefes están cumpliendo efectivamente los principios que ella preconiza. Este procedimiento mueve a los socios a llevar sus inquietudes a conocimiento de una Comisión de revisión de la misión, cuando les parece que una política, procedimiento o conducta de liderazgo se está apartando de lo que Starbucks ha prometido.

Una de estas reclamaciones se refería a la falta de licencia "de maternidad" remunerada para padres adoptivos. A las tres semanas de haberse recibido esta queja en la mencionada comisión, el liderazgo de Starbucks reconoció a los padres adoptivos dos semanas de ausencia con sueldo. Si los dirigentes esperan que el personal cumpla y exceda las expectativas de los clientes, los dirigentes tienen que atender a las inquietudes del personal y superar sus expectativas.

Martin Coles, presidente de Starbucks International, dice: "Se necesita una coherencia cultural entre los socios y Starbucks misma. A mí me parece importante que dentro de la compañía, nosotros, como sus dirigentes, seamos los primeros en vivir de acuerdo con los principios y valores de la empresa, porque es imposible pedirle a nuestra gente que se comporte así si nosotros mismos no estamos dispuestos a marchar por ese camino. La declaración de misión, los principios y las conductas preceptuados como maneras de ser no son programáticos: son la manera como uno vive su vida. Son muy difíciles de fingir. Al fin y al cabo la compañía misma elegirá, en cierto modo, un grupo de socios que tengan esa misma mentalidad.

Coles arguye en seguida que crear esa visión de una mentalidad de una fuerza de trabajo positiva y con

espíritu de equipo no ocurre por accidente. “Hemos dedicado mucho tiempo a nuestros socios”, dice, “tanto en el proceso de selección como para ayudarles a entender lo que nosotros representamos como individuos y lo que la compañía representa como un todo, y qué es lo que nos proponemos realizar”. Deliberadamente, y no por casualidad, el liderazgo de Starbucks crea una extraordinaria experiencia para sus socios. Se espera que los socios transmitan en su trato a los clientes las mismas consideraciones de dignidad y respeto que reciben”.

El socio Joy Wilson cree que este sistema está funcionando: “Una de las razones por las cuales los empleados de Starbucks se muestran tan simpáticos y serviciales es que ésta es una gran compañía para trabajar. Cuida de los empleados y nos trata con respeto. Esa mentalidad se filtra hasta los miles que atienden tras las barras de los cafés en el mundo entero. Yo he trabajado en sitios espantosos y es difícil hacer un buen trabajo si uno detesta a la compañía. Nos animan a divertirnos cuando trabajamos y esto cambia por completo la atmósfera que creamos para los clientes”.

Paul Williams, de Idea Sandbox, ex empleado de Starbucks y hoy su consultor, se expresa en estos términos: “Starbucks es una empresa muy humana. En eso consiste la diferencia. Su declaración de misión y sus intenciones no son simples pedazos de papel. En realidad de verdad se espera que éstas sean las cosas que se hacen. La mejor historia de Starbucks es ser tanto una empresa de personas como de café”.

El respeto con el cual los administradores tratan a los empleados se refleja en la manera respetuosa que estos últimos emplean para tratarse los unos a los otros. John Moore, el fundador de Brand Autopsy Marketing

Practice y ex socio de Starbucks, observa: “Lo que encontré especialmente novedoso durante mi experiencia en la tienda fue que básicamente era una familia. Lo que nos ofrecía la dirección lo ofrecíamos nosotros a nuestros compañeros”. Los líderes que tratan al personal con respeto estimulan a los trabajadores a proceder de igual manera en su trato recíproco.

### Crear *La experiencia Starbucks* para los clientes

La gerencia de Starbucks se enorgullece de que la compañía sea “la principal minorista, tostadora y especialista en marcas de café del mundo”, pero también reconoce que la gente acude a sus tiendas por la totalidad de *La experiencia Starbucks*. En el fondo, la gente acude en busca de una atmósfera tranquila donde se le aprecia a nivel personal y en la cual se hacen relaciones significativas. Todo lo que hace la compañía se encamina a darle al cliente una experiencia positiva, quizás alentadora, cuando compra una bebida de calidad o algo de comer.

Para lograrlo, la atmósfera debe ser atractiva; la tienda tiene que ser un lugar donde uno se sienta cómodo, donde pueda estar a gusto, ya sea solo o con amigos. Los socios de Starbucks lo llaman a veces “el tercer lugar”, puesto que se caracteriza por una especial cordialidad que lo diferencia de los que para la mayoría de las personas constituyen el primero y el segundo lugar de su vida: el trabajo y el hogar.

Los clientes deben poder personalizar la bebida que piden, con la ayuda experta del *barista* (palabra con la cual los italianos designan a la persona que atiende en la barra

y que en Starbucks se aplica a quienes preparan el café). Por personalizar se entiende satisfacer las expectativas particulares de cada cliente, lo que en algunos casos exige temperaturas especiales, leche de soja y varios matices de sabores. No es raro que un cliente haga un pedido tan complicado como “café con dos bombeos de vainilla, uno y cuarto de avellanas sin dulce, *ristretto latte*, un cuarto de leche de soja, medio de leche sin grasa, un cuarto de leche orgánica, muy caliente, con tres cubitos de hielo y crema batida”. Semejante pedido es ejemplo de la riqueza de *La experiencia Starbucks* personalizada.

Parecen infinitos los detalles a que hay que atender para producir el lazo emotivo que sienten los clientes leales de Starbucks, pero lo cierto es que lo más importante de dicho lazo es el toque personal de los socios de la compañía. Como dice Howard Schultz en [www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com):

*El éxito de Starbucks demuestra que hemos creado una conexión emocional con nuestros clientes... Tenemos una ventaja competitiva sobre las marcas clásicas porque todos los días estamos en contacto y tenemos trato directo con ellos. Nuestro producto no reposa en un anaquel del supermercado como una caja de gaseosas. Nuestra gente lo ha hecho a las mil maravillas y se ha enterado de lo que a cada cliente le gusta tomar, de cómo se llama él y cómo se llaman sus niños.*

Los gerentes de la empresa entienden igualmente la importancia de las relaciones personales. Los líderes destinan mucho tiempo a ayudar a los socios a aprovechar las oportunidades que se presentan de influir positivamente

en la vida de aquéllos a quienes sirven, y al proceder así fortalecen la marca.

Cuando los miembros del personal entienden cómo sus esfuerzos vitalizan el negocio y cambian y mejoran la vida de muchos, se inclinan más a ejercer la energía creadora y el apasionamiento que los clientes observan. Seth Godin, autor de *Purple Cows: Transform Your Business by Being Remarkable*, describe la diferencia que observó entre el personal de Starbucks y el de otro establecimiento minorista parecido. Se dirigía a Starbucks cuando alcanzó a oír la conversación de dos jóvenes que salían de un restaurante cercano de comidas rápidas y se quejaban de su empleo. En cambio, al entrar en Starbucks vio, “como escondida en un rincón y aparentemente no para que la examinaran los clientes, una cartelera llena de fotos del personal en un paseo de campo o en un parque de diversiones, o jugando... Si se puede hacer una tisana con entusiasmo, la hacen. Si es posible efectuar una venta de 4 dólares con alegría, la hacen”.

Godin relata qué tan completa y auténticamente los socios se habían posesionado de esa tienda. Según él dice, el personal había resuelto encontrar placer en su trabajo. “Eso no sólo beneficiaba a Starbucks sino que los beneficiaba a ellos mismos. Me bastó echar un vistazo por la ventana para ver la diferencia. Creo que aquí hay una gran lección. No sólo para los encargados del marketing, que venden interacciones, sino también para los empleados”. Esa lección es *La experiencia Starbucks*: el compromiso de buscar el bien y compartirlo con todos los empleados y los clientes. Esto se logra al establecer sistemas para responsabilizar al liderazgo y al personal por ese compromiso, compartir las recompensas del trabajo y estimular la rentabilidad. Al proyectar una visión de



la experiencia óptima del cliente y ayudar a los socios a realizarla continuamente, los líderes de Starbucks ven cómo su gente hace crecer el negocio y al mismo tiempo ven crecer sus propias utilidades.

## Permanecer vigilantes

Pese al éxito de la compañía, los líderes se dan muy bien cuenta de los peligros que la amenazan. Por ejemplo, cuanto más crece, más difícil será fomentar *La experiencia Starbucks*. Como dice Howard Schultz, Starbucks tiene que “trabajar por mantenerse pequeña al mismo tiempo que crece”. Por eso, el futuro de la compañía reside en que los socios sean dueños de millones de positivos contactos diarios en toda la empresa.

Anne Ewing, directora de desarrollo de Starbucks para el oeste medio de los Estados Unidos, declara: “El café es el maravilloso producto agrícola que nos sirve de vehículo para iniciar la conversación con los clientes. Para nosotros es un puente. El café tiene su propia vida y una rica historia, y nosotros lo distribuimos, pero a fin de cuentas nuestro éxito está vinculado con los detalles de las tiendas que aglutinadas son algo especial. Tenemos que permanecer vigilantes de tantas cosas (nuestro diseño, cómo se sienten los socios cuando se ponen el delantal verde...) y establecer un lugar especial donde la gente trabaje y los clientes lleguen ‘de visita’”.

Para la gerencia, crear un intercambio especial con los clientes es un reto extraordinario. El número de trabajadores de Starbucks ha aumentado de 100 en 1987 a 100 000 en el 2006. En vista de tan rápido y activo crecimiento, las directivas se ven ante el problema de con-

seguir gente de calidad, adiestrarla a la manera Starbucks, y en consecuencia conservar al mismo tiempo una cultura en la cual los empleados sobresalen por la manera como tratan a los clientes. Es casi como un gigantesco acto de malabarismo en un lugar de gran agitación y de vez en cuando una de las bolas cae al suelo. Ése es el costo de un crecimiento tan inusitado. La alta gerencia, aun cuando no cae en la trampa de la autocomplacencia, sí se siente segura porque sabe que tiene una ventaja. Su cultura única, la excelencia de su marca y la novedad de la experiencia que ofrece a sus clientes hacen que éstos vuelvan una y otra vez.

Dave Olson, vicepresidente de cultura y desarrollo de liderazgo de Starbucks, lo ha expresado muy bien: “No importa cuántos millones o miles de millones de tazas de café sirva Starbucks, si la que le toca a usted no lo deja satisfecho. Starbucks tiene que estar en capacidad de servir automáticamente a cada cliente, siempre de la misma manera, y ésa es en realidad la promesa. Le serviremos una bebida que le satisfaga cuantas veces la pida — y entretanto crearemos una experiencia. Ésta tiene que ser apropiada para el cliente”.

En algunas compañías la sinceridad de tales afirmaciones podría ponerse en tela de juicio, pero en Starbucks se encuentran en todos los ámbitos institucionales ejemplos concretos de cómo sí se comprende a los clientes. Los socios buscan continuamente nuevas maneras de satisfacer sus necesidades.

Francine Brodeur, *barista* de Ontario, Canadá, anota: “Estamos facultados para hacer que toda visita de un cliente cuente. Con frecuencia un cliente vuelve a la barra a los pocos minutos de haberse retirado y ordena otra vez. Tras un breve comentario, ojalá certero, sale a

la luz que al cliente se le derramó su café antes de acabar de disfrutarlo. Algunas veces se nota su contrariedad y entonces le ofrecemos ayuda. En un caso así, yo dejo que el cliente vuelva a pedir la misma bebida y al servírsela le advierto que esta repetición corre por nuestra cuenta. El cliente siempre se muestra sorprendido y de todas maneras trata de pagar pero no aceptamos. Lo que me eñorgullece de trabajar en esta compañía es que puedo tomarme libertades para proceder correctamente". Los comentarios de Francine reflejan la satisfacción de los clientes y de los socios de Starbucks. Nos ayudan a entender los beneficios que se obtienen cuando una compañía concede al trato humano una prioridad acorde con la que otorga a la calidad del producto y el servicio.

### La experiencia Starbucks

Soy ajeno a la empresa Starbucks y no tengo ningún interés personal en su futuro. No es mi intención, pues, convencer al lector de su excelencia. Ya ella ha hecho su buen trabajo de promoción mundial sin necesidad de nuestra ayuda. Tampoco está en mi ánimo persuadirlo de que Starbucks es una de las mejores empresas globales. Muchos otros que la conocen mejor que yo ya han llegado a esa conclusión; antes bien, la clave de este libro es ofrecer perspectivas sobre la singular *Experiencia Starbucks*. Es una experiencia que afecta la industria del café, el mundo de los negocios en general, el ambiente, los socios, los clientes y las comunidades desde Seattle, Washington, hasta Darjeeling, India.

De mis 18 meses de exploración en el mundo de Starbucks, durante los cuales he escuchado lo que dicen

sus directivas y observado lo que hacen, he deducido cinco principios clave que impulsan su éxito fenomenal. Esos principios se ofrecen con la esperanza de que el lector los aplique en su propia situación para enriquecer la influencia de su liderazgo en el negocio y más allá. *La experiencia Starbucks* refleja valores que son simples pero no simplistas. Se orientan a obtener resultados y pueden ser engañosamente eficaces cuando se aplican:

1. Hacer propio el negocio
2. Todo tiene importancia
3. Sorprender y deleitar
4. Aceptar la resistencia
5. Dejar huella

El impacto de estos principios trasciende la historia de Starbucks y ofrece a todos los líderes empresariales la oportunidad de enriquecer grandemente su lugar de trabajo. Ellos demuestran cómo un espíritu empresarial y extraordinarias destrezas de liderazgo pueden elevar un producto o servicio e incluso cambiar la manera de suministrarlo. Tales directrices nos permiten a todos mejorar nuestro lugar de trabajo, ya sea mediante el desarrollo de nuevos y atractivos productos, la apertura de nuevos mercados o simplemente el cuidado de algunos aspectos de nuestro negocio que se pueden mejorar con facilidad.

En el espíritu Starbucks, estos principios nos estimulan para escuchar y responder con mayor conciencia de las oportunidades. Nos recuerdan a todos —a usted, a mí, al portero y al director ejecutivo— que tenemos la responsabilidad de desatar una pasión que irradie hacia

afuera desde detrás de bastidores, gracias a la experiencia del cliente, y llegue en últimas a la comunidad. Echemos un vistazo más detenido a cada uno de estos principios para indagar cómo funcionan en Starbucks y cómo podemos captar su poder transformador.

---

PRINCIPIO I

---

## Hacer propio el negocio

*“Éste es el verdadero disfrutar de la vida; el ser utilizado para un fin que uno mismo reconoce como realmente valioso; ser una fuerza de la naturaleza en vez de un pequeño atado, febril y egoísta, de males y de quejas de que el mundo no se va a dedicar a hacerlo a uno feliz”.*

—GEORGE BERNARD SHAW

## Tener una propiedad no es lo mismo que apropiarse de ella

Hoy los líderes empresariales quieren que los empleados se dediquen con entusiasmo al trabajo en vez de hacerlo de cualquier manera. Es frecuente que los empleados no se den cuenta de cómo contribuyen sus esfuerzos a la prosperidad de la compañía; tampoco ven cómo el éxito del negocio los afecta a ellos. Cuando existe este tipo de desconexión, se debe por lo general a que la alta gerencia no les ha demostrado a los miembros del personal el impacto constructivo que ellos tienen en aquéllos a quienes sirven.

26

Encontrar un punto de equilibrio entre estas dos responsabilidades del liderazgo, ambas importantes aunque un poco divergentes, puede no ser fácil. Sin embargo, valiéndose del principio de “hacer propio lo que hacen”, Starbucks ha logrado crear un modelo único que estimula a los socios en todos los niveles a aportar su energía creadora y su devoción.

El gerente no puede decirle al trabajador cómo ha de poner en juego su individualidad al tiempo que opera con eficiencia de acuerdo con las prioridades del negocio. No existe regla escrita del servicio al cliente que pueda hacer que esto ocurra, pero en Starbucks los líderes han estatuido una estructura que permite a los socios sumergirse de tal manera en el trabajo, que inspiran a los clientes en formas únicas. Los líderes llaman esto las “Cinco maneras de ser”:

- Ser acogedores
- Ser auténticos
- Ser considerados

- Ser conocedores
- Ser partícipes

Para reforzar estos conceptos, la administración redactó un folleto que cabe en el bolsillo del delantal de un socio y se titula, muy acertadamente, el *Manual del delantal verde*. Contiene ideas concretas sobre cómo personalizar las relaciones con los clientes y servirles, conectándose y mejorando el trato con ellos.

David M. Martin, principal consultor de entrenamiento de NCBS, líder mundial de la industria de soluciones para la banca minorista, dice en un artículo que este manual, junto con las cinco maneras de ser, “encierran realmente la filosofía medular de Starbucks. Pueden necesitarse unos cinco minutos para leerlo de pasta a pasta, y eso si uno hace algunas pausas para apurar uno que otro sorbo de café. En el fondo, lo que la compañía está haciendo es tratar de persuadir a los empleados acerca de cuán importantes son los principios y filosofías que contiene el manual”.

27

David observa que los dirigentes de Starbucks transmiten en el manual un mensaje optimista: “En vez de apabullar a la gente con resmas de minucias y muy rígidas instrucciones, ofrecen los principios guías de los ambientes que desean crear y el servicio sin igual que aspiran a suministrar”. Eso es liderazgo de la mejor clase: instrucción sencilla suministrada de una manera atractiva y con espíritu que da esperanza.

Como usted seguramente no tiene delantal verde, ni mucho menos un manual, lo invito a echar un vistazo a la manera como esta empresa guía a los miembros de su personal para hacer de *La experiencia Starbucks* algo que les es propio.

## Ser acogedores

Aun cuando nadie invita huéspedes a su casa para dejarlos abandonados, muchos hombres de negocios no hacen sus compañías igualmente acogedoras. En Starbucks, ser acogedores es una manera esencial para hacer que la visita del cliente se inicie de una manera positiva. Es también el fundamento para producir un ambiente cordial y comfortable. Capacita a los socios para forjar con los clientes ocasionales lazos que los vuelven permanentes, muchos de ellos de por vida.

Muchas cuestiones de interés para el cliente se resuelven desde los primeros momentos de una entrevista de negocios. ¿Tienen los miembros del personal interés en conocerme? ¿Me recuerdan? ¿Atenderán a mis necesidades? ¿Tengo importancia para ellos? ¿Soy invisible?

La administración de Starbucks tiene presente que éstas son preocupaciones clave para toda persona con quien tiene negocios. Recalca la creación de una experiencia de bienvenida, precisamente para hacerles saber a los clientes que se les considera importantes. Según Martin Coles, presidente de Starbucks International, “todos quieren que se les reconozca. Quieren que se les haga sentir que cuentan, y quieren un lugar en el cual puedan pertenecer a una comunidad que representa algo más que una simple empresa de ganar dinero. Lo que opera en nuestra compañía y lo que opera universalmente es todo este concepto de *un tercer lugar*: la experiencia en las tiendas — toda ella”.

En el fondo, la administración define el *ser acogedores* como “ofrecerles a todos la sensación de pertenecer”. Los líderes subrayan que cada socio debe poner en juego sus propios talentos únicos y sus conocimientos para crear

un lugar en el cual la gente sienta que tiene prioridad y donde puede brillar, así sea sólo un momento. Esa experiencia es lo que más buscan los clientes de Starbucks. Por eso, sus directivas esperan que los clientes siempre sean bienvenidos en todas sus localidades, y que los socios se dediquen totalmente a ver que así suceda. Al abrigar tales expectativas, animan a los socios a que hagan uso de su propio y singular estilo para producir encuentros agradables.

## *La magia del nombre*

Saludar a una persona por su nombre y recordar dicho nombre de una visita a otra es un detalle pequeño, pero muy importante. Así lo reconocía el célebre Dale Carnegie en su libro *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. “No olvidar, decía, que para una persona su propio nombre es el sonido más dulce y más importante en cualquier idioma”. Incluso sugería que puede ser su más valiosa propiedad.

La *barista* Joy Wilson muestra lo que se puede alcanzar cuando los miembros del personal aportan su estilo individual para ser acogedores. “Yo soy la reina de los pedidos servidos al automóvil en mi establecimiento”, dice. “Siempre me propongo hacer el mejor trabajo posible. Una manera de hacerlo así es aprenderme el nombre de cada cliente, lo que gusta tomar, el nombre de su perrito, a qué escuela van sus niños y cualquiera otra cosa que pueda averiguar sobre él”.

Joy dice en serio eso de aprenderse los nombres de los clientes. En efecto, después del trabajo, da entrada a esos nombres en una carpeta de su computador, que posteriormente repasa. Los líderes de Starbucks le hicie-



ron ver la importancia de ser acogedora y han elogiado su sistema, pero no esperan ni recomiendan que otros adopten igual método, sino que les dan a todos la libertad necesaria para que busquen lo que mejor le cuadre a cada uno, a sus clientes y a su tienda. Y gracias a la guía del liderazgo, al estímulo y a la aceptación de su individualidad, los socios descubren nuevas maneras de sobresalir.

### *Reconocer lo que es único de cada uno*

Cuando alguien nos reconoce, como Joy a sus clientes, constituye una verdadera sorpresa, sobre todo si nadie se ha fijado en nosotros últimamente. En el frenético mundo actual, la mayoría se confunde entre la muchedumbre. Desgraciadamente, por más que quieran sobresalir, no son más que otros tantos del rebaño.

Los líderes de Starbucks comprenden que las personas quieren que su individualidad se reconozca, y por esa razón insisten en la importancia de tratarlas de manera que todas se sientan únicas y especiales, ya sean clientes, socios o miembros del personal directivo. En Bangkok, Paul Ark ofrece un ejemplo perfecto de cómo un socio de Starbucks lo hizo sentir importante. Era, según él mismo dice, “un enviciado” a una bebida de *Frappuccino*® con jarabe de frambuesas. Hacía casi dos meses que no iba al Starbucks del Chidlom, pero hacía cola detrás de otros dos parroquianos cuando uno de los *baristas* lo reconoció y le preguntó: “*Frappuccino*® grande de vainilla y crema con jarabe de frambuesas, ¿verdad?”

Paul quedó muy sorprendido y la experiencia le dejó una honda impresión en su ánimo. Según dice, “la mayor parte de las compañías hablan mucho del servicio al cliente,

como si esta expresión fuera una consigna que a fuerza de repetirse en sus manuales significara que están prestando atención al concepto. No obstante, ahí está Joe Schmo, trabajador en la línea de producción de Starbucks, que define lo que significa el servicio al cliente en términos reales y para clientes reales: forjar una relación directa de persona a persona, a fin de recordar las necesidades y preferencias de cada uno y crear una experiencia grata y eficiente en la tienda”.

Los buenos líderes empresariales recalcan, entrenan, estimulan y respetan la discreción e individualidad de sus trabajadores. En Starbucks, esa discreción se presenta en la forma de dar prelación a ser acogedores, demostrar en la práctica cómo es serlo, refrescar esa imagen y luego dejar que los trabajadores se adueñen de ella y la lleven a la vida de aquéllos a quienes sirven.

### **Cree su propia experiencia**

- ¿Su negocio les está dando a los clientes una bienvenida memorable?
- ¿Cómo podría ayudar a los miembros de su equipo a aportar al negocio su tipo personal de bienvenida?
- Busque alrededor. ¿A quién podría dar hoy la bienvenida?

### **Ser auténticos**

El liderazgo de esta compañía ayuda a los socios a adoptar la idea de ser auténticos y ver la importancia que ésta

tiene para *La experiencia Starbucks*. El concepto de ser genuino es bastante claro pero profundo. En Starbucks, ser genuino significa "conectarse, descubrir y responder". Concentrarse en estos tres elementos cada vez que se trate con un cliente crea una relación de calidad. ¿A cuántos nos han servido personas que dan la impresión de que no les importa hacerlo?

Los clientes no están buscando buenos amigos. Lo que quieren es una conexión positiva y que sus necesidades se satisfagan. Se resienten si se ven tratados como si no fueran más que una billetera adherida a un ser humano. Para que haya conexión se necesita que la persona sienta que se le escucha. Ser genuino requiere prestar atención a lo que se dice y a otras formas de expresión.

Así es como quienes despachan en la barra, como Ángela, se anticipan a lo que el cliente necesita. Ángela recuerda: "Era un sábado. Pasó una mujer con los nervios destrozados. Era su primera visita y pidió un café sencillo. Como nuestra carta puede ser un poco excesiva, le preguntamos si no quería tomar alguna otra cosa. Parecía a punto de estallar en llanto y nos explicó que estaba confundida. Mientras tanto, habíamos hecho preparar un *Toffee Nut Latte* porque, ¿a quién no le gusta? Y le dijimos: "No tome el café sencillo. Le hemos preparado un *Toffee Nut Latte* y no le cuesta nada. Es obsequio de la casa para que usted lo pruebe". Quedó encantada. Se despidió y no pensamos más en el asunto, pero quedamos muy contentos de haberle podido proporcionar un momento de alegría".

Sin embargo, la historia tiene un final mejor. Ángela cuenta: "Un par de días después recibimos un ramo de flores que la señora nos mandó para darnos las gracias 'por haberle salvado la vida'. En la nota remitiva explicaba

que había sufrido una serie de contratiempos y estaba de un humor negro aquel sábado, pero que después de la visita a nuestro café sintió alegría en el corazón y pudo hacer frente a sus problemas y hasta ayudar a otra persona a sentirse mejor. Ahora es nuestra clienta asidua".

Ángela y sus compañeros se tomaron la iniciativa de crear para una clienta una experiencia en la cual a ésta no se le había ocurrido pensar. Esto es ser auténticos y manejar el negocio como propio.

### *Expectativas y servicio: conexiones*

El servicio de calidad superior proviene de un genuino deseo y esfuerzo por superar lo que el cliente espera. Muchas veces los clientes han contado sus experiencias con socios de Starbucks que han hecho cosas extraordinarias, como establecer conexiones que van mucho más allá de lo que piden las fórmulas de la buena educación. Un ejemplo es el caso de Lydia Moore, de Oakland, California. Lydia encontró el amor de su vida en Starbucks. Si bien ese hecho en sí mismo creó una conexión especial con la tienda, los socios la reforzaron de formas auténticas.

Lydia cuenta que ella veía que los dependientes se interesaban por ella, razón por la cual los mantuvo informados del curso de sus relaciones y su compromiso. "Cuando se lo contamos a los dos dependientes de Starbucks", dice Lydia, "se emocionaron tanto, que pusieron nuestra foto sobre el mostrador. Éramos como celebridades en la tienda". Lydia y su novio invitaron a los socios a la boda, y ellos, a su vez, aportaron el café para la celebración. Por desgracia, durante el primer año de matrimonio le diagnosticaron un cáncer al ma-

rido. Starbucks también fue entonces una importante conexión. Durante el tratamiento, lo único que pedía el paciente, en el hospital o en la casa, era su *Grande Drip* y su *Hazelnut Sticky Bun*. Murió poco después del primer aniversario de la boda. Lydia recuerda: "Cuando murió, yo quedé desconsolada. Los dependientes de Starbucks asistieron al entierro y se veía que la pérdida los afectó sinceramente".

¿Para qué conectarse y verse expuesto a todas las alzas y bajas emocionales que eso lleva consigo? En muchas empresas nunca se hacen conexiones; simplemente transacciones. Por otra parte, ¿qué valor tiene para los clientes una empresa de servicios que sólo ofrece un servicio adocenado, estéril? ¿Y por qué han de querer los empleados participar en intercambios tan vacíos? Finalmente, al conectarse a nivel personal, tanto los clientes como los colaboradores de la empresa encuentran nuevo significado en los momentos ordinarios.

A propósito de la capacidad que posee el contacto humano para fortalecer un producto, Howard Schultz declaró en una entrevista para *Know*:

*Nosotros no estamos en el negocio de café al servicio de la gente sino en el negocio de la gente y servimos café. El patrimonio de la marca Starbucks es la humanidad y la intimidad de lo que ocurre en las comunidades... Recordamos continuamente la inmensa necesidad y deseo de contacto humano y comunidad, una fuerza nueva y poderosa para determinar la elección del consumidor... El ambiente de Starbucks ha venido a ser tan importante como el café mismo.*

En otras palabras, los verdaderos líderes le demuestran al personal que su individualidad les da una manera especial de conectarse con los demás.

### *Descubrir*

Escuchar es condición necesaria para crear conexiones, pero el éxito en los negocios requiere que se descubran las necesidades y situación individual de cada cliente. Por extraño que parezca, las relaciones con un cliente empiezan al igual que las relaciones románticas: tratando de averiguar las necesidades y deseos de otra persona. Infortunadamente, muchas relaciones (tanto de negocios como románticas) tocan a su fin por la sencilla razón de que uno de los dos interesados, o ambos, suspenden el proceso de descubrimiento.

Aunque el servicio al cliente es cosa muy distinta del romanticismo, Starbucks comprende que el descubrimiento es esencial para crear un lazo único y genuino. Indagar es descubrir las cualidades especiales de todos los clientes, y a veces les ayudamos a darse cuenta de necesidades que ni ellos mismos habían advertido.

Susan, que atiende en una barra de un Starbucks en Ohio, comenta: "Hacemos que las personas que entran en mi tienda se detengan a examinar la mercancía. Me encanta vender máquinas de café porque sé que puedo respaldar nuestro producto. He aprendido todo lo posible sobre nuestros aparatos y le ofrezco a cada cliente lo que mejor le cuadra. Uso el modelo "conectarse, descubrir, responder". Siempre pregunto: "¿Prepara usted el café únicamente para su propio consumo?", porque en ese caso

una prensa francesa puede ser lo mejor\*. Sin embargo, si necesita preparar 12 tazas de café de una vez, tenemos nuestra máquina Starbucks *Barista Aroma Grande*. Es increíble cuánto agradece la gente que uno le ayude a satisfacer sus necesidades.

### *Responder*

Aun cuando muchos negocios sí se conectan con los clientes y se enteran de sus necesidades, no siempre actúan con base en lo que descubren. Muestran interés pero no hacen el esfuerzo necesario por atenderlas debidamente. Los clientes se sienten defraudados cuando se les hace creer que se da importancia a lo que ellos quieren, cuando en realidad sus preferencias no se tienen en cuenta. Los socios de Starbucks se entrenan no sólo para escuchar a los clientes, sino para actuar inmediatamente con base en lo que han oído, y aprender de tales experiencias para su futuro trato con clientes.

Betty Doria, de Middle Island, Nueva York, refuerza este concepto. Ella y su esposo viajaban por Tennessee cuando hicieron un giro equivocado y accidentalmente encontraron un Starbucks. “En esa tienda, cuenta, había un letrero en el cual se ofrecía café con malta. ¡Malta de verdad! Me emocioné mucho porque desde mi niñez, pasada en Brooklyn, no había vuelto a ver nada parecido. Me puse a conversar con el gerente de la tienda y le conté cómo se hacían entonces las bebidas malteadas. El gerente me preparó un café con malta pero no quedó tan bueno”.

\* La prensa francesa es una cafetera de pistón, con un émbolo que se desliza sobre una superficie cilíndrica de vidrio o plástico y un asa para que pueda verterse su contenido. El émbolo tiene un filtro que deja pasar el agua e impide el paso del sedimento del café.

Sin embargo —agrega Betty—, ese gerente, en vez de desentenderse con la poca satisfacción de su cliente, le prestó oídos y se puso a trabajar con ella hasta que le sirvió un café malteado tal como ella lo quería. Escuchar, y después actuar, fue esencial para el buen éxito de la experiencia de Betty y la de todos los clientes y el personal.

Conectarse, descubrir, responder. Cada uno puede incorporar estos elementos en sus relaciones con sus iguales, sus superiores, subalternos y clientes.

### **Cree su propia experiencia**

- ¿Qué está haciendo para estimular el descubrimiento de las necesidades únicas de aquellos a quienes sirve junto con sus colegas?
- ¿Qué puede hacer para invertir más de sí mismo e inducir a otros a invertir más de sí mismos en el proceso de conexión personal y descubrimiento?
- ¿Está actuando de manera consecuente con base en tales descubrimientos?

### **Ser considerados**

Los líderes de Starbucks esperan que sus socios sean considerados con las necesidades a nivel mundial, y que todos los miembros del personal observen siempre este precepto. Al hacer de la consideración algo propio, los socios ven más allá de sus propias necesidades para pensar en las de los demás. En la idea de “los demás”

se incluyen muchos tipos de personas: clientes actuales, clientes potenciales, críticos, compañeros de trabajo, otros accionistas, gerentes, personal de apoyo, cultivadores, recolectores del grano de café, proveedores y hasta el medioambiente. En fin, "otros" comprende la totalidad del universo de personas y cosas a las que Starbucks y sus productos afectan.

A nivel corporativo, significa para esta empresa explorar el bienestar a largo plazo de sus socios y de las personas cuya vida éstos tocan, y tener siempre en cuenta la capacidad de la tierra para satisfacer las demandas que le hace Starbucks. Específicamente, significa cosas tales como su exploración de opciones de fuentes alternas de energía renovable.

Como un primer paso significativo, Starbucks está reemplazando el 5% de la energía que se consume en las tiendas que opera la compañía en los Estados Unidos por energía eólica (a pesar de que por ahora la energía proporcionada por el viento todavía cuesta más o menos el doble que la del carbón). También está reduciendo las emisiones de bióxido de carbono en un 2%. Con estos actos, la gerencia de Starbucks demuestra que la consideración no es una manera inmediata de aumentar utilidades sino más bien un medio a largo plazo de supervivencia y prosperidad.

La compañía demuestra ser globalmente considerada de muchas maneras. Como parte de la adquisición de Ethos Water, los líderes de Starbucks se fijaron la meta de aportar 10 millones de dólares a los proyectos de suministro de agua en los países en desarrollo en el curso de los próximos cinco años. Ethos fue fundada en el 2002 sobre la premisa de que vender agua embotellada contribuye a asegurar el suministro de agua pura a los niños de todo

el mundo. Cada vez que Starbucks vende una botella de agua "Ethos", da 5 centavos de dólar para proyectos de agua pura. La lista de sus actos de consideración social, tomados a nivel corporativo, es impresionante, e incluye cosas muy diversas, desde construir escuelas y clínicas hasta sostener fincas cafeteras y asegurar condiciones de calidad a los recolectores trashumantes del café.

La práctica de ser considerados no sólo fortalece el ambiente y a los proveedores de la compañía sino que tiene profundo efecto, porque permite a los socios ver lo que se puede alcanzar con un método de otra orientación y largo alcance.

En las tiendas, los socios encuentran constantemente maneras de ser considerados con el ambiente local y las cuestiones sociales. Stefanie Harms explica cómo se puede dirigir la consideración hacia la comunidad: "Era el Día Nacional del Árbol en Australia, y en Victoria un puñado de socios donaron su tiempo y se reunieron como voluntarios en el parque Burnley a sembrar árboles. Para mí fue un día de diversión en el cual pude observar el espíritu de camaradería que reina entre los socios de Starbucks. Tenía a mi izquierda voluntarios en mangas de camisa, con los brazos metidos hasta los codos en el fango, que plantaban árboles y charlaban animadamente con familias de la región, y a mi derecha estaban Rohan y Celeste que les pasaban café gratis, recién colado, a voluntarios que se tomaban un descanso y hablaban orgullosos sobre las muestras del café Timor Lorosae, certificado como *café de comercio equitativo*". Stefanie y sus compañeros demuestran lo que se puede lograr, tanto personal como socialmente, cuando los dirigentes estimulan a los miembros de su personal para que hagan propio el servicio ambiental y a la comunidad.



*Mirar al interior*

Un sentido de comunidad y de respeto mutuo es cada día más raro en el mundo laboral moderno. Los compañeros de trabajo con frecuencia se tratan entre sí mucho peor que lo que lo hacen con los clientes. Actos de consideración realizados por los directivos pueden servir para fomentar conductas consideradas y respetuosas entre los miembros del personal.

Cuando la consideración llega a ser parte de la cultura de una compañía, ocurren actos increíbles de altruismo, y la vida de todos se enriquece. Por ejemplo, Mary Champaine era gerente de la tienda Starbucks Urban Coffee Opportunity, en Los Ángeles, establecida mediante un convenio de operación a riesgo compartido con Johnson Development Corporation, con el fin de lograr el desarrollo económico de vecindarios con problemas financieros.

En su vida personal, Mary había sufrido más que la debida cuota de adversidades. Un hijo suyo pereció en un crimen violento y su esposo murió de cáncer. Además, antes de entrar a trabajar con Starbucks, perdió el empleo que tenía porque la empresa en la cual trabajaba quebró. Sin embargo, a pesar de tantas calamidades, Mary mostró una admirable devoción a su equipo y su tienda Starbucks. Durante una huelga de autobuses municipales recogía a miembros del personal y los llevaba al trabajo. Con el espíritu de ser acogedora y auténtica, extendió ese servicio a clientes habituales de la compañía.

Al enterarse de que el premio gordo de la lotería de California ascendía ya a 87 millones de dólares, Mary propuso al personal que comprara billetes. Se hizo una colecta y cada empleado aportó 1 dólar, con excepción de

dos que no estaban trabajando. Según informó Associated Press, Mary dijo: "Yo metí la mano en mi bolso y rebusqué hasta encontrar suficiente dinero para incluirlos a todos. Aquí somos un equipo".

Y por increíble que parezca, quiso la suerte que Mary se ganara el premio mayor. Según las leyes de California, tenía derecho de quedarse con la totalidad de los 87 millones, pero para sorpresa de muchos, resolvió compartir la ganancia por partes iguales. En una entrevista en CNN, Mary dijo: "Aquí en Starbucks trabajamos en equipo y nos ayudamos los unos a los otros. Si yo me hubiera quedado con todo el dinero, habría dejado de hacer parte del equipo y todo lo que he buscado en el trabajo no sería nada".

**Cree su propia experiencia**

- ¿Qué asociación se puede formar que sostenga su negocio, su comunidad y hasta el ambiente — tanto en la actualidad como en el futuro?
- ¿Qué necesidades de otros pueden tener en cuenta usted y su compañía?
- ¿Cómo podría invertir más de sí mismo y estimular a sus compañeros de equipo para aumentar su aporte a ser más considerados?

La mayoría de los actos de consideración en el trabajo no tienen un desenlace tan feliz, pero ciertamente pueden tenerlo si el liderazgo concede prelación a la consideración y estimula a los miembros del personal

para que aporten al concepto su propio matiz personal. En ese ambiente de liderazgo es donde lo ordinario se convierte en extraordinario.

### Ser conocedores

42 Cuando los dirigentes de Starbucks les piden a los socios "ser conocedores", los estimulan para que amen lo que hacen y lo compartan con los demás. En esta era de la información, sea lo que sea lo que hagamos para ganarnos la vida, agregamos valor a nuestro esfuerzo cuando adquirimos conocimientos relacionados con el trabajo. Lo más importante es que cuanto mejor informado esté uno, tanto más aumentan su valor para el negocio, la confianza en sí mismo y la influencia real que ejerce sobre los demás.

Los gerentes de Starbucks no sólo piden a los socios que aumenten su pericia en las áreas del café y el servicio al cliente sino que también les ofrecen capacitación formal e incentivos para adquirir esos conocimientos. Entienden, además, algo que pocos hombres de negocios entienden: que compartir sus conocimientos con los clientes trae como consecuencia consumidores más refinados. Éstos llegan a apasionarse por los productos y servicios que uno les ofrece y ansían explorar las sutiles modalidades de tales opciones.

Hoy, en la economía que con toda razón se ha llamado del conocimiento y los servicios, cada uno agrega valor a su negocio y mejora la experiencia de los clientes. Éstos, a su vez, le ofrecen a uno su lealtad y lo buscan como consejero de confianza y no sólo como agente de una transacción.

### Capacitación formal

En Starbucks se espera que todos los socios adquieran un buen conocimiento acerca del café, que puede conducir a puntos de vista personales para los clientes. Por ejemplo, los socios se valen de sus conocimientos para ayudar a los clientes a apreciar cómo el café fresco, de alta calidad, posee un rico sabor, en virtud de los gases aromáticos que el café desprende. La adquisición de estos conocimientos la fomenta la administración con iniciativas tales como el "pasaporte cafetero", programa en el cual se da a los nuevos socios un manual de 104 páginas que estudian durante sus primeros 90 días de empleo.

43 En este folleto se incluye un mapa de las regiones cafeteras del mundo, información sobre el cultivo y tostado del grano, términos de la degustación del café, lo fundamental en cuanto a la manera de colarlo, un cuadro complementario de sabores y una lista de los diferentes cafés que ofrece Starbucks. Se espera que los socios no sólo utilicen el pasaporte como obra de referencia sino que dos veces al año realicen degustaciones verificadas de todos los cafés básicos de Starbucks. Por otra parte, a todos los socios se les da sin costo alguno para ellos una libra de café cada semana, con el fin de asegurar que no dejen de desarrollar su conocimiento y refinado gusto por los productos de la compañía.

Durante el período de su formación, a los *baristas* se les recomienda explorar la posibilidad de llegar al grado de *maestro cafetero*, designación reservada para aquellos socios que sientan verdadera pasión por ser expertos en café. Para alcanzar esa designación y poder usar delantal negro, un *barista* tiene que terminar un buen número de horas de entrenamiento pagado, aprobar con altas calificaciones una serie de exámenes de contenido y dirigir varias sesiones de

degustación. Normalmente este entrenamiento se lleva a cabo más o menos en tres meses, y comprende la presentación de seminarios y la dirección de sesiones temáticas.

Si bien es obvia la utilidad de esta educación para los socios que se entienden directamente con los clientes, como los *baristas*, la administración recomienda a todo el personal adquirir el certificado aludido, así que no es extraño ver seminarios de maestro cafetero que se llevan a cabo en los departamentos jurídico o de marketing, o en cualquier otro departamento o área dentro de la empresa, incluso entre el personal de apoyo.

La capacitación es una actividad costosa, de manera que es uno de los primeros renglones del presupuesto que se recortan cuando una compañía tiene que cuadrar su balance de utilidades. En vista de esta realidad, uno bien puede preguntarse por qué Starbucks gasta tanto en capacitación, a pesar de que es prácticamente imposible medir el impacto financiero de esa actividad.

### Cree su propia experiencia

- ¿Cómo está asegurando su compañía que todos los miembros de su personal aprovechen la oportunidad de mejorar la empresa y mejoren sus capacidades básicas y la base de información avanzada?
- ¿Está usted resuelto a compartir sus conocimientos a fin de generar pasión y conciencia en sus colegas y en los clientes?
- ¿Cómo puede agregar valor a sí mismo y a la organización?

La respuesta se encuentra en el viejo dicho: “Saber es poder”. Cuanto más sabe el empleado sobre un producto —su origen, sus propiedades—, mayor es el influjo que dicho empleado puede ejercer en la vida del cliente. Cualquiera que sea el producto o servicio, los clientes se fían de personas conocedoras para que les ayuden, y recuerdan a esas personas y sus negocios cuando tienen necesidades adicionales. Aun cuando sea difícil de medir, el poder del conocimiento hace de éste una buena inversión para Starbucks y sus clientes.

### Ser partícipe

Desde el punto de vista de Starbucks, ser partícipe significa tomar parte activa “en la tienda, en la compañía y en la comunidad”. En el mundo actual, que marcha a una velocidad vertiginosa, es sombrío el futuro de los negocios cuyos empleados tratan de salir del paso haciendo el mínimo posible. Los negocios que tienen éxito prosperan con base en el sudor y las lágrimas de los colegas que saben aprovechar las buenas oportunidades. Los directivos animan a los empleados a ir más allá de hacer su oficio cotidiano y más bien invertir energía de manera atenta, inventiva y apasionada.

Al ser atentos, los socios que están en primera línea observan la evolución de los deseos y las necesidades de los clientes. Esto, a su vez, fomenta una actitud de “Sí, lo haré”, con la cual se inventan productos y servicios que constituyen adelantos definitivos. Infortunadamente muchos tienen miedo o carecen de voluntad para penetrar a fondo en las posibilidades que se les ofrecen en el trabajo — o en la vida en general. Hacen lo que se esperaba, y no más.

El liderazgo de un negocio también puede sufrir de una mentalidad de “hacer lo mínimo”. Algunos ven la compañía como si fuera una isla contenida en sí misma, aislada de la comunidad y de la sociedad en general. Starbucks y otras empresas entienden que un negocio por grande o por pequeño que sea puede ser un activo para la comunidad a la cual sirve.

Los directivos de Starbucks captan la pasión y la vitalidad de su gente y estimulan a los cien mil y tantos socios para que desempeñen un papel activo en la tienda, en la empresa y en la comunidad. Howard Schultz explica el lazo entre participación y empresariado en la entrevista con *Know*, en la cual observa: “La gente quiere ser parte de algo más grande que ella misma. Quiere formar parte de algo que le toque el corazón”.

### *Participación en la tienda*

Una de las mejores maneras de comprometerse es mirar en torno en su oficina o en la tienda —algo así como si estuviera investigando el escenario de un crimen— en busca de pistas para mejorar la experiencia del cliente y el negocio. Un grupo de *baristas* en un café Starbucks de California lo hizo y notó que había un buen número de clientes habituales sordos. Los *baristas* procedieron entonces a tomar en su tiempo libre lecciones del lenguaje de señas, a fin de comunicarse más eficazmente con esos clientes.

Como resultado de estos esfuerzos, la reputación de Starbucks en la comunidad de los sordomudos se extendió más allá de esa localidad de California. En efecto, Starbucks es hoy un lugar de reunión preferido entre los clientes sordos en los Estados Unidos y el Canadá, y se

cita en el sitio web [www.deafcoffee.com](http://www.deafcoffee.com) de la Internet, con información sobre cómo afiliarse o fundar un club para clientes sordos que quieren reunirse, charlar y tomarse un café en compañía en Starbucks y otras áreas acogedoras de reunión.

### *Mejoras interiores*

Gracias a que la administración los estimula a participar en la compañía, los socios buscan cómo podrían mejorar la manera de satisfacer las necesidades de los clientes. El socio Rick Mace, que trabajaba en la tienda original de Starbucks, en Seattle, informa que los miembros del personal empezaron a tener problemas para servir los pedidos de los clientes después de que la tienda del Pike Place Market fue refaccionada.

Dice Rick que cuando la tienda se rediseñó, “se operó un cambio en el flujo y hubo tanta gente en el local que no se oía cuando los socios de la registradora transmitían a la barra los pedidos de los clientes. Entre la boca de los de la registradora y el oído de los *baristas* había dos molinos de *espresso* que no cesaban de funcionar ruidosamente. En vista de ello, los socios idearon un sistema en el cual las tazas del café se marcaban de antemano en las registradoras y así se pasaban a la barra”.

Al estar alerta a las innovaciones, el equipo ideó un sistema que no sólo permitió mejorar el servicio al cliente sino que fue muy divertido. Rick explica: “En vez de andar unos siete metros hasta el final del mostrador, los socios resolvieron lanzar las tazas ya marcadas con el nombre del cliente y lo que quería tomar desde la registradora hasta la barra del *espresso*”.

Además de la diversión, este sencillo cambio aumentó la rapidez del servicio, fue visualmente agradable y estaba de acuerdo con las payasadas de una pescadería vecina, famosa por la costumbre de los empleados de tirar los pescados desde las vitrinas a la registradora.

### ***Participación en el negocio***

La administración de Starbucks presta oídos a sus socios y actúa sobre la base de lo que éstos recomiendan o sugieren. El resultado de esta actitud es que los socios con frecuencia se responsabilizan por presentar y defender ideas para nuevos productos que les ha sugerido su trato con los clientes. Al tomar parte en el desarrollo de los productos y la expansión de los servicios, los socios intervienen de una manera activa en la formación del futuro. En vez de esperar a recibir indicaciones de la casa matriz, en Starbucks todos se encargan de buscar nuevas y mejores ideas para satisfacer y superar las necesidades de los clientes.

Este fenómeno de que los trabajadores recomiendan productos novedosos ocurre en todo el mundo. Dai Ichikawa, jefe del equipo encargado de bebidas y café en grano en Tokio, Japón, cuenta el caso del ex gerente de tienda (hoy gerente del equipo Coffee Heritage) Hiromitsu Hatta, a quien se le ocurrió que los "cubitos de jalea", postre popular en ese país, se podían agregar al *Frappuccino*<sup>®</sup>. Dai dice: "Yo era entonces gerente de distrito cuando Hiromitsu estaba haciendo sus ensayos con una gelatina de café en la trastienda de su establecimiento. Me la mostró y resolvimos ensayarla el verano siguiente. Tuvo éxito y entonces la lanzamos en todo el Japón".

Cuando el *Frappuccino*<sup>®</sup> con jalea de café hizo su aparición en todas las tiendas Starbucks del Japón, servirla era un trabajo de uso intensivo de mano de obra. "Al principio, dice Dai, hacíamos los cubitos de jalea en la tienda. Colábamos el café, cortábamos la jalea en cubos y los agregábamos al fondo del *Frappuccino*<sup>®</sup>. Con el correr del tiempo encontramos una manera más fácil de proceder". Para Hiromitsu era mucho trabajo acudir a un proveedor local, comprar la gelatina y ensayar varias combinaciones en su tienda Starbucks. Sin embargo explica: "Eso era lo que había que hacer. Ésta es mi compañía". Por otra parte, cuando se le preguntó por qué resolvió compartir su idea con su gerente de distrito, Hiromitsu dijo: "Porque sabía que él me pondría atención y la consideraría buena para los clientes". El liderazgo ha establecido la expectativa de que los socios deben tomar parte en mejorar la empresa y ha dado el paso adicional de crear una cultura en la cual los socios a su vez esperan ser oídos cuando ofrecen ideas.

En las empresas, la mayor parte de los avances provienen de la búsqueda permanente de maneras de hacer más fácil la vida de los clientes. Dina Champion, gerente de distrito en Los Ángeles (a quien se atribuye en parte el mérito de haber creado el *Frappuccino*<sup>®</sup>), recalca que el servicio al automóvil provino del deseo de comodidad de los clientes: "En Starbucks este servicio se originó porque nuestra gente prestó oídos a los clientes, sobre todo a las mujeres, que les decían que les gustaría mucho poder pasar frente a la ventanilla y recibir su café sin bajarse del vehículo. En mi área tenemos entre los clientes un alto porcentaje de mujeres entre los veinte y los treinta y tantos años de edad. Muchas tienen hijos. Bajarse del automóvil y dejar a dos chiquillos solos mientras corre por

una taza de café puede ser un problema. Finalmente, tras oír sus quejas, vimos la ventaja del servicio al automóvil, que ha tenido gran impacto en el negocio”.

### *Participar en la comunidad*

La participación en la comunidad puede tomar muchas formas, desde crear un lugar de reunión hasta sostener celebraciones comunales u ofrecerse como voluntario para diversas actividades relacionadas con ella. El liderazgo de Starbucks ve con buenos ojos y apoya la participación en todas estas áreas. Nereida Hernández, gerente de una de sus tiendas, comparte una forma sencilla como los socios de la compañía ofrecieron sus talentos y el local de su negocio a la comunidad.

“Celebramos una noche de micrófono libre”, explica Nereida, “en la cual algunos de los socios hicieron su número y varios miembros de la comunidad hicieron sus interpretaciones. Empezó en pequeño cuando fijamos un boletín en la cartelera de nuestra tienda, pero llegó a tener tanto éxito que los clientes pidieron que se repitiera más de una vez al mes. Era algo distinto y una gran diversión para todas las edades. Naturalmente ofrecíamos algo de comer y muestras de bebidas”.

Otros socios de Starbucks encuentran necesidades de los clientes y atienden a ellas en sus mismas tiendas. Esto merece cordial aprecio de la comunidad. Robin Jones, que trabajaba en un centro de entrenamiento tecnológico en Columbus, Ohio, vio el impacto positivo de los socios de Starbucks sobre un grupo de personas con quienes ella se entendía. Robin recuerda: “Ofrecíamos entrenamiento gratis a los desempleados y subempleados de la comunidad. Como nos hallábamos domiciliados en el centro

de la ciudad, muchos de nuestros estudiantes carecían de vivienda. Muchos no habían tenido un mendrugo que llevarse a la boca antes de venir a la clase; algunos venían y se quedaban todo el día con el fin de recibir la comida que donaban los socios de Starbucks”.

Lauren Moore, directora de relaciones comunales y donaciones de Starbucks, dice: “Lo que nosotros aportamos es el poder de nuestra gente, nuestro producto y nuestra marca para producir un impacto significativo. Los programas que buscamos realizar con nuestra gente son aquéllos para los cuales se han ofrecido como voluntarios, de modo que pueden participar activamente”.

### **Cree su propia experiencia**

- ¿Quiénes se pueden beneficiar de la oportunidad de asociarse con usted o su empresa para bien de la comunidad o para beneficio mutuo?
- ¿Qué oportunidades se ha perdido usted en su lugar de trabajo?
- ¿Hasta dónde puede usted ir con su pasión y su participación?

En cualquier negocio la gente quiere hacer algo significativo. Cuando los dirigentes estimulan la participación y la práctica de compartir las ideas que afectan tanto a la comunidad como al negocio, le dan al personal la oportunidad de comprometerse más y ser más eficiente.

## Hacer un legado de sus cinco maneras de ser

Las cinco maneras de ser y el *Manual del delantal verde* reflejan los valores centrales de Starbucks. En muchas compañías esos valores sólo se ven en una placa colgada en las oficinas de la administración, pero aquí cobran vida. Los ha adoptado plenamente el equipo de liderazgo y están bien integrados en la cultura de la empresa. La administración comprende la importancia de dirigir por el ejemplo. Esto se puede ver incluso en las más altas posiciones.

52

En una comida de despedida que le brindaron en el Centro de apoyo de Starbucks a Orin Smith, quien se retiraba de los cargos de presidente y director ejecutivo, su sucesor Jim Donald habló así: "Si se piensa en todos los atributos: ser auténtico, ser acogedor, ser considerado, ser conocedor, ser partícipe... ése es en realidad Orin Smith, de cualquier manera, en todo rincón, en todo país en el cual operamos. Lo más grande que podemos hacer por Orin es continuar construyendo sobre la base de su legado, asegurarnos de que las cinco maneras de ser siguen vivas y sanas en este edificio y que están vivas y sanas cuando entremos en las tiendas, ya sea su vecindario, o los Estados Unidos, el Canadá o cualquier otro país en el cual operemos. Ése es el mayor homenaje que le podemos tributar a Orin. Tenemos que seguir fortaleciendo esto".

El liderazgo de Starbucks refuerza continuamente el concepto de hacer propio el negocio, en todos los niveles de la organización. Éste es un concepto que está imbuido en *La experiencia Starbucks* al igual que en el espíritu de los trabajadores. Otras personas también han tomado

nota del poder de las cinco maneras de ser. La doctora Theresa Stahlman, superintendente regional de escuelas públicas en el condado Duval de Jacksonville, Florida, observa: "Nosotros tomamos el *Manual del delantal verde* y pusimos exactamente de acuerdo con él lo que nosotros hacemos en educación. Las maneras de ser de Starbucks son un espléndido instrumento para ayudar a los líderes escolares a idear maneras de ser más eficientes con todos aquéllos a quienes sirven".

En Starbucks los colaboradores han hecho propio todo, al igual que en el distrito escolar del condado Duval en la Florida.

53

### IDEAS PARA SORBER

Las compañías se benefician cuando todos los colaboradores entienden las prioridades del negocio y buscan maneras de aportar su creatividad y entusiasmo individual para alcanzar esos objetivos.

- Al ser acogedora, una tienda Starbucks forja un vínculo que invita a los clientes a volver a visitarla una y otra vez.
- Ser genuino significa conectarse, descubrir y responder.
- Escuchar es sólo parte de la conexión con los clientes. Los negocios necesitan además descubrir las necesidades y la situación especial de cada cliente, y encontrar maneras de satisfacer esas necesidades.
- Ser considerado no es mera cuestión de cortesía sino más bien interés por las necesidades ajenas, al mismo tiempo que se crean situaciones donde todos ganan. La consideración debe facultarlo a uno para actuar de maneras que permitan tener en cuenta las necesidades ajenas.
- Sea conocedor, ame lo que se hace y comparta sus conocimientos con los demás.
- En una economía de conocimientos y servicios agregamos valor a un negocio cuando reforzamos la experiencia del cliente.
- Sea partícipe — en su tienda u oficina, en la compañía en general y en su comunidad.



---

## PRINCIPIO 2

---

### Todo tiene importancia

*“Con mucha frecuencia subestimamos el poder de un mimo, una sonrisa, una palabra amable, un oído atento, un cumplido sincero o el más pequeño acto de consideración, cosas todas que encierran en sí el potencial de cambiar completamente una vida”.*

—LEO BUSCAGLIA



A Howard Schultz le gusta decir que “minorista es detallista”. La verdad es que en el fondo todo negocio es de detalle, aunque esta manera de decirlo no tiene el encanto rítmico de Howard. Cuando no se pone atención a los detalles, o no se ven, hasta el más paciente de los clientes puede sentirse defraudado y pueden cometerse costosos errores. Por desgracia, sólo un pequeño porcentaje de los clientes descontentos se quejan directamente a la administración. Lo que hacen es irse a otra parte, a gastar su dinero en el establecimiento de un competidor y confiar sus resentimientos a miembros de su familia y a amigos y conocidos.

56

Los líderes de Starbucks saben muy bien que su próspera empresa puede irse a pique si no ponen atención tanto a los componentes ocultos como a los que están a la vista en la experiencia del cliente. Por injusto que parezca, en el mundo empresarial todo tiene importancia. Apenas le parezca a uno que algo no la tiene, debe prepararse para iniciar el salvamento.

### **La atención al detalle es deliberada, no se da de hecho**

En gran parte el éxito de Starbucks se debe a la increíble capacidad de sus socios para concentrarse en pequeños detalles que tienen mucha importancia para los clientes. En pocas palabras, el liderazgo de la compañía aprecia diversas inquietudes, tales como la importancia del ambiente material, la calidad del producto, la necesidad de fijar prioridades para los trabajadores, la buena reputación de la cual la compañía goce en el mundo exterior, y hasta lo juguetona que sea la cultura. Una gran taza de café es apenas parte de la ecuación del éxito de Starbucks.

Jim Donald, presidente y director ejecutivo de la firma, lo ha dicho muy bien: “No podemos dejar de hacerle justicia al café. Día tras día tenemos que tener en cuenta los detalles”. Esto quiere decir prestar diligente atención a todo lo que incluye la visita de un cliente. Mucho depende del ambiente físico que dispone el escenario para *La experiencia Starbucks*. Por esta razón, todo aspecto del negocio que tiene que ver con el café —crear un tercer lugar, asegurar el más alto nivel de calidad del producto, prestar con excelencia el servicio a los clientes y crear una cultura gratificante— debe reflejar los más altos estándares posibles.

57

### **Todo tiene importancia: La creación del ambiente para *La experiencia Starbucks***

La gerencia de Starbucks sabe que en una compañía la ventaja competitiva se gana cuando todos comprenden que nada es trivial y que los clientes lo observan todo. Por eso se le ha invertido en forma y con precisión a la ejecución de la estrategia, incluyendo el último grano de café. Quizás es igualmente importante que los altos ejecutivos hayan trabajado infatigablemente para mejorar todos los aspectos del diseño de sus establecimientos, y hayan buscado la debida armonía entre lo funcional y lo agradable de cada local.

La Corporate Design Foundation, organización sin ánimo de lucro de educación e investigación, dedicada a mejorar la eficacia en los negocios, dice en un artículo:

*La sensación Starbucks proviene no sólo de la calidad de sus productos sino de toda la atmósfera que rodea la compra del café: la amplitud del espacio*

*de sus locales... interesantes formas de presentar los menús... la forma de sus mostradores... la limpieza del piso... Starbucks reconoció mucho antes que sus imitadores que el arte del café al por menor va mucho más allá del producto. Todos los detalles de la experiencia total tienen importancia: las servilletas y las bolsas para el café, la fachada de la tienda y los asientos de ventana, los informes anuales y los catálogos para hacer pedidos por correo, las tapas de las mesas y las jarras térmicas — todo parece reflejar las raíces auténticas y orgánicas de Starbucks.*

La alta gerencia comprendió desde el principio que la atmósfera de las tiendas sería uno de los principales motores del éxito. Cuando empezó en 1991, reunió su propio grupo de arquitectos y diseñadores para asegurarse de que cada tienda presentara un carácter y una imagen consecuentes. Al mismo tiempo, a estos diseñadores se les recomendó que experimentaran con una amplia variedad de diseños para las tiendas, desde tiendas insignia en sectores de mucho movimiento y localidades altamente visibles hasta kioscos en los supermercados y vestíbulos de los edificios. Con el ánimo de llevar el diseño a un nivel aun más alto, Starbucks organizó el proyecto “tiendas del futuro”, encargado de crear una visión de la siguiente generación de tiendas Starbucks. Las directivas no sólo atienden a los detalles de hoy sino que tratan de prever las necesidades detalladas del futuro\*.

\* Se recomienda al lector el libro *Creado para crecer: Cómo expandir su negocio a la vuelta de la esquina o por todo el mundo*, escrito por Arthur Rubinfeld y Collins Hemingway, publicado por Editorial Norma en agosto del 2006. El primero de los autores lideró desde la vicepresidencia ejecutiva el crecimiento de Starbucks (de 400 a 4 000 establecimientos en el mundo entero) y en el libro pone mucho énfasis en la selección y el aspecto físico de los locales. (Nota del editor.)

A los miembros del equipo de diseño se les exige que inicien su carrera en la compañía trabajando detrás de un mostrador. Saber cómo es la interfaz entre el diseño de una tienda y las necesidades de los clientes y los *baristas* permite a estos socios desarrollar espacios de trabajo a la vez estéticos y funcionales. Pocas compañías de las 500 seleccionadas por la revista *Fortune* se toman tanto trabajo para asegurarse de que visionarios y diseñadores clave tomen contacto tan directo con las necesidades de los clientes. Esto es ventajoso tanto para el negocio como para los clientes. Por ejemplo, en la tienda del Boulevard des Capucines, en París, los miembros del equipo de diseño resolvieron invertir en la conservación de un elegante cielo raso del siglo XIX, sus pinturas al fresco, molduras sobredoradas, arañas de cristal y pilares de mármol. Aunque el cielo raso no estaba protegido por ningún código de planificación municipal, las directivas comprendieron la importancia de incorporar ese encanto histórico único en *La experiencia Starbucks* parisienne.

Con el fin de conservar infatigablemente esa conexión especial con los clientes, los líderes de Starbucks buscan nuevas maneras de mejorar todos los aspectos del ambiente de las tiendas. Por ejemplo, la música empezó siendo un simple medio para hacer más agradable ese ambiente. A Timothy Jones, antes gerente de una tienda y hoy jefe de programación de la división de música, le pidieron que llevara la música a un alto nivel. Lejos de quedar relegada a servir de fondo al establecimiento, la música pasó a un primer plano como un detalle importante para crear *la auténtica y única experiencia Starbucks*.

A Timothy, que había sido antes propietario de una tienda de discos, le dieron libertad para aprovechar su experiencia en el ramo y así explorar activamente maneras

de enriquecer el tiempo que un cliente permanece en el local. Con mucho entusiasmo, Timothy explica: "Con la bendición de los directivos, empecé a programar la lista de piezas que se tocarían en nuestros locales. La idea era que selecciones personalizadas proveerían un enriquecimiento cálido, único y seguro a la experiencia del cliente. Yo creo que ellos comprendieron que el público entra a tomar café pero que nosotros le damos algo más mientras permanece allí. Si podemos distraerlo y despedirlo con una idea, un instrumento, algo que descubrir, entonces la parada en nuestro establecimiento será algo más grande que una simple parada por café". Ésa es la esencia de un gran liderazgo comercial: encontrar cómo suministrar productos o servicios existentes, de manea que hagan la marca más significativa para el cliente. En palabras de Timothy Jones, "una parada más grande".

Timothy explica que los directivos de Starbucks empezaron con una férrea dedicación a los detalles de la experiencia del cliente. Por lo que hace al empaque de las selecciones musicales, se expresa así: "Prestamos atención a las cosas pequeñas. Cuando resolvimos dar a los clientes la oportunidad de llevarse la música Starbucks a su casa y vendimos las colecciones en discos compactos, los empacamos en una atractiva envoltura de cartón y no en una caja convencional, para que brindaran suavidad al tacto. Insistimos en que llevara muchos dibujos artísticos y el empaque resultó una belleza. Ese empaque estaba de acuerdo con el estilo Starbucks, no así la cajita convencional. El cartón, el papel reciclado... eso sí es Starbucks".

Los detalles, pues, tienen importancia, pero no sólo deben ser adecuados sino que la combinación de unos con otros hay que estudiarla con mucho cuidado para que

todos los aspectos de *la experiencia* armonicen los unos con los otros a fin de crear la identidad Starbucks.

La marca Starbucks es más que una simple presentación llamativa de bienes. Los productos nuevos tienen que ofrecerse para la venta de una manera que esté de acuerdo con lo que los clientes conocen y esperan de la compañía. Así lo explica Timothy: "Nosotros no queremos que nuestros socios vendan sugestivamente los discos, puesto que eso probablemente más bien cause molestia y no complacencia a los clientes. No queremos presionar: '¿Quiere llevarse uno de nuestros discos con su *latte*?' Ése no es el tercer lugar, ése no es el café, ésa no es *La Experiencia Starbucks*. Es cierto que vendemos mercancía, pero tiene que estar de acuerdo con el ambiente. El CD de Dean Martin tiene que ser llamativo pero armonizar con el restó de la experiencia del cliente, claro que es mucho mejor si lo ve mientras oye *That's Amore* como música de fondo".

Los administradores tienen que ponerse constantemente en el lugar de los clientes y verlo todo desde el otro lado del mostrador. Esa perspectiva ha ayudado a hacer de Starbucks la valiosa marca que es hoy. Gracias a la vigilancia del personal ejecutivo, los detalles se han combinado para dejar una impresión indeleble en los millones de personas que visitan a diario nuestras tiendas. Bien saben ellos que aun cuando durante un período considerable de tiempo se hayan desempeñado de manera consecuente, al fin de cuentas serán juzgados por su habilidad para armonizar todos los detalles. Con mucha frecuencia algún pequeño paso en falso mancha una gran marca.

Mientras que el primer principio de *La experiencia Starbucks* examina la manera como se estimula a los so-

cios a “ser”, el principio de que todo tiene importancia estudia sólidos procesos y procedimientos de las operaciones cotidianas. Este enfoque en lo operativo asegura uniformidad en todos los establecimientos de la empresa en las visitas de los clientes.

62

Crear un ambiente ideal depende de que haya un disciplinado control de calidad y salvaguardias que le den estructura a la experiencia del cliente. La *barista* Meredith Kotas explica cómo garantiza Starbucks que en todas sus tiendas los clientes reciban servicio de igual calidad: “Tenemos un sistema básico para situarnos en el local, que todos entendemos: cuando la persona A está en la registradora, la persona B permanece en la barra y la persona C anda ambulante y prepara las bebidas si hay una fila larga. Eso está estandarizado en todas las tiendas de la compañía. También tenemos listas de comprobación. En éstas se incluyen todas las cosas que forzosamente tienen que hacerse, como limpiar los mostradores, ver que la despensa esté provista, desinfectar las pinzas y asegurarse de que los platos de la pastelería estén siempre limpios. Mi gerente nos ha recalcado la importancia de esto y ni siquiera tenemos que consultar la lista. Nuestros cafés ya colados podrían permanecer, en teoría, utilizables unas cinco horas en la misma cafetera en la cual se prepararon, pero nosotros hacemos una nueva colada cada hora para estar seguros de que el café está muy fresco y muy caliente. Es el más fresco que se puede conseguir”.

Quien crea que los clientes no hacen caso de los detalles a los cuales no se ha prestado atención, se equivoca de medio a medio. En apoyo de este punto, Meredith cuenta así la reacción de uno de sus clientes: “Una vez un *barista* no puso atención al medidor del tiempo. En

vez de servir café colado menos de una hora, sirvió una taza de un café que se había preparado una hora y diez minutos antes. El cliente, un asiduo parroquiano, notó inmediatamente la diferencia. Los verdaderos conocedores del café aprecian los cuidados que nosotros ponemos en las cosas pequeñas”. La dedicación a los detalles es crítica en todo negocio. Si uno no presta atención a las cosas pequeñas importantes para el cliente, no habrá oportunidad de crear la experiencia que él desea. Esa falta de atención será una manera segura de ahuyentarlo y lanzarlo al establecimiento de nuestros competidores.

63

El equipo directivo de Starbucks ha encontrado que poner en práctica estrictas medidas de control de calidad deja libres a los socios para que busquen nuevos modos de suministrar una experiencia extraordinaria. Meredith cuenta: “A mí me gusta sobre todo la exigencia de que uno de los socios compruebe cada diez minutos el estado del establecimiento. Eso me permite salirme de detrás del mostrador para ver que todo esté limpio y en orden; además, nos relacionamos más íntimamente con los clientes. Yo estaba haciendo esto cuando un cliente dejó caer una taza de *espresso doppio*. La recogí y le dije: “Permítame que le prepare otra taza”. Él me contestó: “No vale la pena, ya casi había terminado”. Insistí: “No es molestia; le voy a preparar otra taza y será por cuenta de la casa”. Cuando volví, el cliente no salía de su asombro. Entonces me dijo: “Conducta como ésa fue lo que me llevó a comprar acciones de Starbucks”. Aquí la consigna de que todo tiene importancia no sólo ha conducido a una más cordial relación emocional con los clientes sino que además anima a muchos para que compartan la suerte del negocio.

## Cree su propia experiencia

- ¿Cómo se atiende en su negocio a los detalles que afectan la experiencia que desea crear?
- ¿En qué detalles se puede esmerar más asiduamente, para que las personas digan que son accionistas de su compañía?
- ¿Cuándo se ha visto comprometida la experiencia de su cliente por detalles que se pasaron por alto, aun cuando el producto que ofrecía era de alta calidad?
- ¿Qué puede hacer para penetrar más directamente en la experiencia de su cliente?
- ¿Qué salvaguardias de control de calidad se pueden poner en práctica para ayudar a su equipo a atender a los detalles importantes que con frecuencia se descuidan?

64

## Los detalles convergen en un “sentido percibido” del negocio

Por lo general no podemos describir específicamente qué es lo que nos hace sentir de determinada manera, pero sí reconocemos nuestra “reacción global emocional”. El psicólogo Eugene Grendlin acuñó la expresión “sentido percibido” en su éxito de librería *Experiencing and the Creation of Meaning* para describir estas reacciones emocionales. Un sentido percibido es al fin y al cabo el resultado de un millar de detalles diminutos que se esconden en nuestro subconsciente. Por ejemplo, sin entrar

en descripciones específicas, la palabra *helado* evoca un sabor muy distinto de la palabra *vinagre*.

En cuanto a Starbucks, numerosos y diversos grupos de personas —socios y clientes por igual— con frecuencia comparten un mismo sentido con respecto a la marca y las tiendas. La gente constantemente experimenta a Starbucks como acogedora, confortable y agradable. La mayoría de esas personas seguramente no dedican mucho tiempo a puntualizar qué es lo que les infunde tales sensaciones, pero hay otros que sí identifican claramente los detalles que producen esa reacción positiva.

Una *barista* de Columbus, Ohio, se expresa en estos términos: “Prestamos atención a esa atmósfera. Nos mantenemos vigilantes de la música de fondo, de los colores agradables, de los muebles cómodos y de la intensidad correcta de iluminación. Yo me aseguro de que las mesas estén limpias y las alfombras no estén cubiertas de migas, salvo las pocas producidas en incidentes naturales de la comida, casi siempre debidos a los niños y a su manejo de la pastelería. Pongo de mi parte para mantener la atmósfera cálida y acogedora. Quiero que mi tienda Starbucks sea abierta, aireada. Deseo que los detalles sean una invitación a seguir y quedarse un rato”.

Los clientes aprecian la atención detallada que se presta al entorno del negocio. Para Beth Jones, una visita a Starbucks es como unas minivacaciones. Así lo dice: “Una de las cosas que me encantan de Starbucks es la sensación de reposo. Nadie le dice a uno que se marche ni lo mira con malos ojos, a diferencia de lo que ocurre en otras cafeterías que yo me sé. Es un gran lugar para sentarse a charlar un rato con un buen amigo, ponerse al día con una antigua conocida o descansar un poco después de un agitado día de trabajo. Uno no puede ir

65

a Disney World todos los días, pero Starbucks es el lujo que sí me puedo dar”.

Ya sea esta sensación de un lujo alcanzable u otra reacción emotiva, la individualidad de los clientes los atrae hacia aspectos específicos del ambiente de un negocio. La clienta Leslie Alter dice que a ella le gusta en particular la manera como Starbucks le ofrece un cambio positivo de atmósfera: “No hay silencio en Starbucks y por eso vengo aquí. Si yo buscara un sitio tranquilo me quedaría sentada en mi apartamento. Me gusta la música y me gusta el ruido y me gusta el rumor de las conversaciones de la gente, el bombo de las máquinas, la selección de canciones que suenan. Hasta observo las sutiles diferencias entre unas y otras tiendas”.

Esas diferencias a que se refiere Leslie reflejan la decisión tomada por las directivas de la compañía de mezclar deliberadamente características ambientales en los diseños de sus tiendas con matices de carácter comunitario. Como se observa en el libro *Strategic Management: Concepts and Cases*,

*La administración de Starbucks vio cada una de sus tiendas como una cartelera de la compañía y una contribución a crear su marca e imagen. Todos los detalles se analizaron minuciosamente para fortalecer el espíritu y el entorno de cada tienda y ver que en ella todo proclamara “lo mejor de su clase” y reflejara la personalidad de la comunidad y el vecindario. La tesis era “Todo tiene importancia”. La compañía hizo esfuerzos inauditos por asegurar que todos los accesorios de la tienda, la mercancía que se exhibía, los colores, el trabajo artístico, las banderolas, la música y los*

*aromas se combinaran en una forma armónica para crear un ambiente bien integrado, estimulante e invitador que evocara el romance del café, que recalcará la pasión de la compañía por el café y que recompensara a los clientes con ceremonia, historias y sorpresas. Starbucks fue reconocida por su sensibilidad para la conservación del vecindario, con el premio Scenic America por excelente diseño y “nuevo uso sensible de los espacios dentro de las ciudades”.*

Para demostrar la importancia del ambiente, el cliente Devin Page observa: “Starbucks podría muy bien operar sin siquiera vender café, y no ofrecer otra cosa que espacio y una suave música de fondo, y cobrar la entrada. La gente seguiría entrando en sus tiendas. La empresa conoce el nicho que ocupa”. Aun cuando los clientes no identifican conscientemente los detalles, esos detalles —ya sea que estén bien administrados o que se descuiden— producen la impresión duradera que los clientes conservan de un negocio. Los grandes líderes buscan maneras de maximizar el sentido percibido que su negocio genera. Con ese fin dirigen al personal para que actúe sobre los minúsculos pero significativos detalles que afectan positivamente la manera como se les ve.

### **En materia de calidad no se puede economizar**

Desde el punto de vista de la administración, pocas cosas afectan tanto la reputación de un negocio como la decisión de que todo tiene importancia cuando se trata

de calidad. Algunos hombres de negocios creen que pueden permitirse omitir ciertos detalles de la calidad, sobre todo en las áreas menos visibles (las que están bajo cubierta) sin comprometer la reputación de su marca o su compañía, pero se equivocan.

Para decirlo simplemente, la mayoría de los atajos son contraproducentes. Esto lo ilustra la historia de un hombre rico que le pidió a un constructor que le hiciera una casa sin omitir gasto alguno. Como tuvo que ausentarse del país durante el tiempo de la construcción, el contratista pensó que bien podía usar materiales de segunda en la infraestructura y disimularlo mediante la utilización de materiales de primera en el resto de la casa. Así podía cobrarle al propietario con base en la apariencia de la casa. Cuando el propietario regresó al país, le impresionó tanto la belleza de la edificación, que le dijo al contratista: "Esto es sencillamente demasiado lujo para mí. Aquí tiene usted las llaves".

En Starbucks no hay materiales de segunda escondidos. Por el contrario, ésta es una compañía que ha alcanzado un éxito increíble sin hacer la menor concesión en materia de calidad. La administración se enorgullece de la calidad de los productos que ofrece e infunde pasión por la excelencia; por ello destaca en posición central en su declaración de misión la demanda de calidad. En esa declaración se asegura que los socios de la empresa "aplicarán los más altos estándares de excelencia en la compra, tostado y frescura en el servicio de nuestro café".

Con ese fin, los directivos de Starbucks hacen lo necesario para alcanzar o superar sus normas de calidad, aunque eso signifique abandonar "viejas maneras" de hacer las cosas. Investigan y desarrollan tecnologías y sistemas de mejorar la coherencia del proceso de tostado y man-

tener siempre la frescura del café. Este compromiso de innovación en el servicio de un producto de calidad ha tenido un significativo impacto en la capacidad del café Starbucks para llegar hasta una amplia base de clientes y proliferar en los mercados nacionales e internacionales.

Muchas de estas innovaciones se han logrado gracias a la dedicación de los socios en la planta de tostado de Starbucks en Kent, Washington. Tom Walters, director de comunicaciones en la planta original, dice: "Desde que yo entré a trabajar aquí en 1982, la preocupación dominante de Starbucks ha sido la frescura. Nosotros vendíamos cafés especiales desde una época en la cual éstos tenían apenas un 1% de participación en el mercado. Más personas eran propietarias de avionetas que de máquinas de hacer café *espresso*. Hasta 1987, el café al por mayor se repartía a los restaurantes en bolsas de papel de cinco libras y tenía siete días de vida en el anaque. Starbucks era una compañía muy pequeña. Yo tenía que llevar las bolsas en una camioneta Ford Econoline modelo 1968 a los restaurantes del distrito comercial de Seattle. Después de hacer las entregas, yo revisaba las existencias que tuviera el restaurante. En el contrato se estipulaba que cualquier existencia de más de siete días la recogeríamos y que no percibiríamos ningún reintegro. Starbucks quería evitar que los restaurantes sirvieran nuestro café cuando ya estaba pasado". Tom añadió que si no hubiera sido por ese compromiso con la calidad y la atención a las cosas pequeñas, Starbucks nunca habría podido extenderse fuera de Seattle.

Las directivas de la empresa no sólo demostraron una preocupación nada convencional por la calidad sino que estuvieron dispuestas a pagar el precio final por ese compromiso. Al hablar de la excelencia del producto,

Tom, que ha trabajado como tostador en la planta de Kent, dice: "Lo que define la frescura del café es que exhala de 3 a 20 veces su volumen en gases aromáticos. Fue mucho lo que nos costó mantener esos gases disponibles hasta que el café se preparara. Con el fin de garantizar la frescura, un 10% de nuestro producto se volvía a enviar a la planta".

Otras compañías no habrían aceptado semejante tasa de devoluciones y habrían preferido darse por vencidas, pero Starbucks sabía que tenía que haber una mejor manera de mantener la frescura. Sus equipos de calidad y de manufactura trabajaron en el desarrollo de una envoltura que mantenía el café fresco, no durante siete días sino hasta seis semanas. Eso nos permitió", sigue diciendo Tom, "la expansión de la empresa por todo el noroeste de los Estados Unidos. Los directivos de Starbucks jamás habrían intentado esa expansión si el café no pudiera llegar a su localidad y tostarse y molerse fresco".

Gracias a esta pasión por la calidad y la innovación, la administración pudo reducir la cantidad de café que la compañía descarta y finalmente se aseguró de que el café Starbucks se pueda entregar fresco en cualquier parte del mundo. A veces los administradores de Starbucks tuvieron que importunar a los proveedores de materiales de empaque para que fueran más allá de la tecnología actual. Esto llevó a innovaciones en las cosas pequeñas, como material de empaque mejorado y una válvula, que vale 7 centavos por unidad, que permite que los gases aromáticos salgan de la bolsa pero no deja entrar el aire, lo cual volvería rancio el café.

Rich Sonderberg, vicepresidente de manufactura, observa: "Nuestro salto a partir de la frescura de siete días nos tomó muchos años y muchas innovaciones. Tuvimos

que romper relaciones con proveedores que no podían innovar en la forma de mantener la frescura que nosotros queríamos. A cada paso del camino necesitábamos saber que contaríamos con el café más fresco del mercado". Esta insistencia detallada en la innovación fue penosa. Rich sugiere: "Se logró por medio de metodologías muy planeadas, conservadoras y, sobre todo, requirió la dedicación de nuestros socios para asegurarse de que nuestros empaques habían sido correctamente fabricados y que nuestra gente de control de calidad obtenía la frescura que necesitábamos. Nunca habríamos llegado a ser la compañía que somos hoy si nuestro café sólo hubiera tenido una vida de anaquel de siete días". Desde la perspectiva de Rich, el éxito de Starbucks "comienza en parte con la voluntad de cuestionar las ideas convencionales y prestar atención a detalles que nos permiten innovar. Este enfoque ofrece la ventaja competitiva de la cual gozamos".

Los detalles tienen importancia, desde las válvulas de 7 centavos hasta los socios apasionados e innovadores en las labores de manufactura. Al concentrarse en calidad, innovación y los más pequeños aspectos del negocio, Starbucks es un ejemplo de cómo una marca perdurable surge, no sólo a través de la administración a nivel macro (estrategias) sino también a través de la administración a nivel micro (operaciones). Aunque los altos ejecutivos deben pasar la mayor parte de su tiempo examinando el gran panorama de las oportunidades estratégicas, no pueden pasar por alto los sistemas y el entrenamiento necesario para asegurar la calidad en todos los aspectos de los productos, servicios y procesos de la compañía.

A veces hay que manejar los detalles mucho más allá de los confines del negocio en sí. Mucho antes de que los



clientes prueben el primer sorbo de su café preferido del desayuno en la tienda Starbucks del vecindario, el personal de la empresa ha hecho grandes esfuerzos entre telones y ha buscado y desarrollado cafés de calidad en los diversos países de origen. La calidad del café de Starbucks empieza con las relaciones que sus socios establecen con los cultivadores del grano, con el objeto de que éstos lleven a los compradores los cafés de más alta calidad. Si no cuenta con ese grano, Starbucks no puede llevar a las tazas de sus clientes el mejor café. Dub Hay, vicepresidente de adquisiciones globales, se expresa así:

*El proceso que seguimos es muy detallado. Cuando vamos a los países de origen no compramos café en las fincas. Vamos a los cafetales a examinar los arbustos. Tal vez probemos el café en la finca, pero nunca lo compramos allí; solo lo compramos cuando podemos tomarlo en condiciones que podamos controlar, que son siempre las mismas. Podemos examinarlo, probarlo y llevar muestras para compararlo con otros cafés que nos parecen interesantes.*

Además del café en sí, se tienen en cuenta muchos detalles que parece que no tuvieran relación con él pero que contribuyen a la calidad actual y futura del café. No basta que los expertos del departamento de café encuentren un sabor espléndido en el de un determinado cafetal. Tienen que estar seguros de que esos cafés de alta calidad estarán disponibles en cantidades adecuadas en esa finca durante muchos años por venir y que las prácticas comerciales del proveedor estarán de acuerdo con los valores de Starbucks. Aunque muchos líderes empresariales

están convencidos de que ellos no son responsables por los procedimientos de sus abastecedores, a los líderes de Starbucks esta distinción les parece muy miope.

Dub explica: "La calidad del grano no basta. Queremos estar seguros de la calidad de las personas con quienes tratamos. Queremos comprobar su integridad y su compromiso con la excelencia en el futuro. Con ese fin examinamos la salud de los cafetales, prestamos atención a la manera como los cultivadores tratan el ambiente, examinamos cómo son las condiciones sociales que prevalecen en la finca. ¿Cuál es la actitud? ¿Cuál es la variedad? ¿Es café de sombra? ¿Cuál es el rendimiento por hectárea? ¿Cómo son los cultivadores? ¿Hay zonas protectoras entre los sembrados y las corrientes de agua? ¿Hay algún molino en los alrededores? ¿Cómo disponen de las aguas servidas? ¿Cuánta agua que necesite tratamiento generan? ¿Fluye el grano libremente o hay obstáculos que puedan afectar la calidad? Queremos saber si se procede con equidad y se comparte el dinero con todos, incluso con quienes recolectan el grano. Todo esto lo tenemos en cuenta antes de comprar una cosecha, porque cualquiera puede comprar café, pero cómo lo compra hace a Starbucks especial".

Para Dub Hay y otros directivos de la compañía, la calidad vive no sólo en el grano que compran hoy sino también en las relaciones que establecen para el futuro. Por medio de sus relaciones es como Starbucks puede trabajar con los cafetaleros para mejorar continuamente la calidad del grano. En vez de tomar decisiones impulsivas que sólo satisfacen necesidades pasajeras, dichos directivos descartan esas medidas oportunistas a cambio de soluciones a más largo plazo basadas en esas relaciones.

En su esencia, el enfoque gerencial de Starbucks

enseña que las relaciones comerciales de calidad son indispensables para el crecimiento a largo plazo y la supervivencia. Ser vigilantes y cuidadosos en cuanto a aquéllos con quienes uno trata, protege su negocio y su marca. Examinar en detalle la manera como se comportan nos evita promover relaciones que están condenadas al fracaso. Los compradores de Starbucks no aceptan a los caficultores que no encajen a largo plazo con los valores y prioridades de calidad que ella exige. Aunque algunos detalles de las relaciones se puedan pasar por alto a corto plazo, los accionistas, los socios y generaciones futuras de clientes se verán afectados adversamente si desde el principio no se atiende debidamente la sostenibilidad en todas sus facetas, los factores sociales y las asociaciones estratégicas.

74

### Asignar prioridades a los objetivos y mantenerlos a la vista del personal

Aunque los detalles discutidos hasta aquí —factores ambientales y calidad del producto— puedan estar en la pantalla de radar de muchos líderes empresariales, con frecuencia se pasan por alto otras cuestiones comerciales críticas. Como se sugirió bajo el Principio 1, al discutir la importancia de ser conocedores, los programas de entrenamiento suelen ser material prescindible. Cuando la situación económica es mala o el negocio encuentra un camino frágil, los presupuestos para educación y entrenamiento sufren. Este remedio oportunista muchas veces compromete la salud de la compañía a largo plazo. Para los líderes de Starbucks, en cambio, los programas educativos son un detalle crítico para el futuro del negocio.

Quienes dirigen a Starbucks refuerzan y perfeccionan constantemente los programas de entrenamiento, no sólo a nivel operativo y de conocimiento del producto, sino en áreas que ayudan a los socios a “apropiarse” del negocio. Para mantener vivas las conductas del Principio 1, “Hacer propio el negocio”, los supervisores de turno, los gerentes de tienda y otros jefes toman parte en el proceso de *estudio de historias de clientes*. En las tiendas se ofrecen a los socios pasajes tomados de comentarios reales de clientes y se les pide que identifiquen conductas mencionadas en el *Manual del delantal verde* que ellos elegirían si se vieran en esas situaciones.

Un socio puede recibir la siguiente información: “Mi esposa y yo resolvimos comprar una tarjeta de Starbucks (de 50 dólares) para regalarle a un amigo en su cumpleaños, la semana pasada. Cuando fuimos a su tienda tuvimos cuidado de informar a la cajera que queríamos comprar la tarjeta de 50 dólares para un regalo. Posiblemente no puso atención por estar charlando con otra persona y sólo marcó en la tarjeta 15 dólares. No reparamos inmediatamente en este error. Veinte minutos después le dimos la tarjeta a nuestro amigo. Ya se imaginarán ustedes cuál sería nuestra confusión cuando al fin el amigo nos dijo que en la tarjeta sólo habían marcado 15 dólares. Volvimos a la tienda para que agregaran los 35 que faltaban. Esta diligencia fue una pérdida de tiempo y nos causó gran molestia”.

En seguida se pide a los gerentes que reflexionen sobre la experiencia del cliente, con preguntas como éstas:

- Señale tres comportamientos que desdican de nuestro legendario servicio.

75

- ¿Qué conductas del *Manual del delantal verde* podrían haber convertido esta situación en una experiencia positiva para el cliente?
- ¿Cómo entrenaría usted al socio en esta situación?

En vez de pedirles a los socios que respondan a experiencias hipotéticas de los clientes, se les da la oportunidad de anticiparse a situaciones que el personal va a encontrar, basándose para ello en transacciones positivas y negativas con clientes reales. El entrenamiento también refuerza para la administración las prioridades corporativas integradas en *Las cinco maneras de ser*. Además, esa técnica permite a las directivas enseñarles a sus socios la importancia de estimular a su vez el entrenamiento de sus equipos para lograr la mayor capacidad de prestación de un servicio de máxima calidad.

De análoga manera, los socios que trabajan en la barra tienen acceso a algo que se llama *conversaciones y conexiones*, técnica que se usa para facilitar la discusión y la narración de comportamientos, acciones y formas de lenguaje que están de acuerdo con las cinco maneras de ser. Las *conversaciones y conexiones* se ofrecen con el fin de que los socios que trabajan en las tiendas puedan leer, analizar y discutir historias de clientes. Se dan a los socios oportunidades adicionales de relacionar situaciones reales con conductas y procedimientos que se recomiendan en el *Manual del delantal verde*.

Cada semana, las *conversaciones y conexiones* se concentran en una particular manera de ser. Una semana en la cual el tema era "Ser conocedores", se presentó la siguiente historia:

*Fui a la tienda con el único propósito de darle las gracias a Ashley por ser tan amable y servicial. Tenía una pregunta que hacerle sobre una de sus bebidas y ella se tomó el tiempo de explicarme el producto, pero además resolvió prepararme una muestra. Quedé muy agradecida con su proceder.*

Tienda #76304, Objetivo #1834,  
Pomona, California

Después de leer el ejemplo se les da a los socios una pequeña reseña de la manera como la conducta de Ashley influyó en la redactora del comentario:

- Ashley aprendió a describir el café. Esta clienta dice que la *barista* fue capaz de describir el producto sobre el cual ella tenía una pregunta.
- Ashley compartió su conocimiento del café y su pasión y entusiasmo por él a través de una degustación, y le preparó a la clienta una muestra del producto que le estaba describiendo.

Estos breves ejemplos ayudan al socio a identificarse con la experiencia del cliente y refuerzan los principios guías que son más valiosos en la cultura Starbucks. Según Jennifer Ames-Kerreman, directora de operaciones de servicio al cliente, la técnica *conversaciones y conexiones* trae consigo diversos beneficios para la compañía. "Cuando les pedimos a nuevos socios su opinión al respecto, nos dicen que a ellos les ayudó a hacerse rápidamente parte del equipo. Tardan menos en adquirir confianza porque pueden prever las experiencias de los clientes y aprender

de situaciones positivas y negativas. Experimentan aprendizaje acelerado. Socios más veteranos dicen que en las simulaciones se reconocen sus esfuerzos con los clientes. Agradecen que la compañía como un todo, al compartir sus historias, esté prestando atención a lo que ellos hacen. Cuando se presenta una historia positiva, damos al pie el número de la tienda para que todos se enteren de quién ha hecho algo correcto. De tal manera, las historias sirven también como una especie de reconocimiento”.

Todo líder empresarial puede buscar maneras de utilizar la retroalimentación que recibe de socios y clientes como un instrumento de aprendizaje. Este entrenamiento no sólo les muestra a los empleados cómo sobresalir en su trabajo sino que también los motiva, los mantiene comprometidos y crea espíritu de equipo.

Los directivos de Starbucks también han obtenido beneficios de otras iniciativas de entrenamiento. Además de suministrar directamente a los socios la retroalimentación de los clientes, han inventado juegos para recalcar la solución de problemas compatible con las cinco maneras de ser. Específicamente, desarrollaron el juego de entrenamiento llamado *La experiencia Starbucks de adentro hacia afuera*. El objeto es obtener una conexión humana con el cliente. Con ese fin, el socio trata de entender algo más que la presentación externa del cliente y se esfuerza por penetrar su experiencia interna.

En el juego se usan dados, barajas y un tablero. Se empieza con un ejercicio de representación de papeles entre dos socios, a uno de los cuales se le asigna el papel de *barista* y al otro el de cliente. El que hace de cliente lee el contexto informativo que se halla escrito por el reverso de una de las cartas de la baraja, que puede decir algo así como: “Ando en busca de café en grano y me

detengo y sonrío a la *barista*”. En seguida, echa los dados para determinar qué está ocurriendo en la tienda, cuántas personas están haciendo fila, qué hora es y otros factores que pintan el escenario para que todos puedan apreciar lo que está ocurriendo.

Antes de empezar la acción, sólo quien hace de cliente lee lo que está escrito en la carta de la baraja, que le indica cuál es la experiencia interna que debe representar. Puede valerse de ademanes o de palabras para comunicar esa experiencia interna, pero no puede explicar con detalle lo que está sintiendo. Quien hace de socio trata de manejar la situación con empatía y recibe retroalimentación del cliente y de los espectadores sobre si se ha conectado bien con las conductas del delantal verde. En este punto, la persona que hace de cliente ya revela qué era lo que para ella estaba ocurriendo en el interior.

Cada tanda del juego se gana si la persona que hace de cliente cree que la que hace de socio se compenetró con lo que era más importante para ella en el momento de la visita, y si se creó una experiencia memorable. He aquí un ejemplo de las cartas del naípe:

#### *Señales visuales del cliente*

Está canturreando una tonadilla de fiesta y parece alegre, pero sin duda está de prisa.

#### *Lo que el cliente está sintiendo en su interior*

No puede resistir la tentación de detenerse a tomar una taza de café, pero sólo tiene 20 minutos, pues tiene que acudir a la cena de la víspera del día feriado, en la cual cada asistente tiene que aportar algo y él aún no ha comprado nada.

Cuando se introdujo este juego como medio de entrenamiento, los directivos lo presentaron estratégicamente, un solo grupo a la vez. Jennifer Ames-Kerreman explica: “Primero ensayamos el juego con equipos de la administración. Se ha popularizado y algunos gerentes encuentran nuevas maneras de hacerlo aplicable en más situaciones de entrenamiento”.

Indudablemente la filosofía de Starbucks es que el entrenamiento no tiene por qué ser aburrido, convencional ni ordinario. Además de la representación de papeles con los socios que trabajan en las tiendas, se ha agregado una nueva modalidad, no sólo a través de la observación que los gerentes deben hacer de esas representaciones sino de la retroalimentación que deben solicitar a quienes actúen como clientes. El gerente respectivo usa entonces esa retroalimentación en una sesión de entrenamiento con el socio que prestó el servicio. Esto permite al gerente ensayar maneras de convertir más eficazmente la experiencia subjetiva del cliente en entrenamiento constructivo para el socio. Como quien no quiere la cosa, el juego obliga a *baristas* y gerentes a prever situaciones de los clientes, mostrar sensibilidad, usar buen juicio y reforzar su capacidad de resolver problemas. Sorprende ver que medios tan divertidos tengan resultados tan importantes.

### Crear una cultura corporativa divertida

¡Juegos de tablero para entrenar! Éste es otro ejemplo de cómo todo tiene importancia en una cultura corporativa dinámica. El liderazgo de Starbucks sabe que un ambiente juguetón y positivo produce un personal contento y dedicado. La directora regional Carla Archambault explica

la importancia de estar conectados con el trabajo y estar alegres y divertirse en él para vigorizar la experiencia del cliente. “Cuando visito las tiendas de mi distrito —dice Carla—, tengo la oportunidad de tratar a muchos socios distintos y me esfuerzo por darle un tono juguetón y divertido al aseo de los cuartos de baño y del vertedero y a todas las cosas que ellos hacen todos los días. Si mientras estoy allí les puedo enseñar algo nuevo, al día siguiente, cuando ellos vengán a su trabajo, les podrán prestar el mismo tipo de servicio a sus clientes”. En cierto sentido, es tan importante crear una experiencia para los empleados como es para estos últimos crearla para los clientes. Orientar mediante el juego el lugar donde se trabaja mantiene a los trabajadores comprometidos y motivados para dar lo mejor de sí.

Además de dar un ejemplo del trabajo mediante el juego, las directivas de Starbucks motivan a los socios tomándose el tiempo para reconocer lo que éstos han realizado. Infortunadamente, muchas veces los líderes empresariales pasan por alto este detalle crítico. La gerencia de Starbucks fomenta y alimenta una cultura positiva y divertida mediante la apertura de sistemas tanto formales como espontáneos para reconocer y elogiar al personal de la compañía. La gerente de distrito Amy Tingler señala que “una de las cosas que hacemos con nuestros socios es reconocer los tratos con los clientes y de los unos con los otros que se ajusten a lo que recomienda el *Manual del delantal verde*. Elogiamos esos tratos en presencia de otros socios durante reuniones mensuales. Este reconocimiento no se limita a lo que tiene que ver con servicio a clientes sino que se extiende también a la manera como nuestros empleado se tratan entre sí dentro y fuera del trabajo”.

Amy cuenta la siguiente anécdota, objeto de reconocimiento: "Mientras trabajaba en su tienda, uno de nuestros socios miró por la ventana y vio a una señora, cliente habitual, parada al lado de su automóvil, evidentemente preocupada. El socio salió a la calle y le preguntó qué le pasaba. Ella le dijo que había cerrado el automóvil pero que se le habían quedado las llaves dentro. El socio entró en la tienda y, cuando volvió a salir, le llevó a la cliente su café habitual, el teléfono y el directorio telefónico para que hiciera las llamadas necesarias. La señora ni siquiera había entrado en la tienda, pero el socio notó su necesidad y acudió a remediarla. Unos días después yo volví a esa tienda temprano por la mañana, escribí una tarjeta de agradecimiento, les conté la historia a todos sus colegas y le di al socio las gracias en presencia de su equipo. Para todos fue una gran manera de empezar ese día".

La cultura de reconocimiento en Starbucks no se limita a los niveles de gerentes de tienda y gerentes de distrito. El presidente y director ejecutivo Jim Donald inicia cada día de trabajo haciendo llamadas de reconocimiento a miembros de la empresa distribuidos por todo el mundo. En una visita al centro de apoyo de la compañía, observé al presidente de la junta directiva, Howard Schultz, acercarse con la mayor sencillez y espontaneidad al escritorio de un socio para darle las gracias por sus esfuerzos en un determinado proyecto.

Cuando el director ejecutivo y el presidente de la junta directiva valoran y muestran su aprecio, se desarrolla una cultura en la cual los empleados captan a los demás cuando hacen las cosas bien hechas, y por lo tanto se refuerzan las conductas deseables y se celebra la excelencia. Cuando un compromiso con el reconocimiento se combina con un espíritu juguetón de liderazgo, los empleados tienden

a comprometerse y a estar contentos. A su vez, esa satisfacción produce incontables beneficios en el desarrollo de interacciones positivas entre compañeros de trabajo y clientes. En virtud de tales interacciones, aumenta la lealtad de los clientes y suben las ventas, resultado grato para cualquier empresa. Aun cuando algunas personas de negocios no aprecian el verdadero impacto de una cultura positiva, el sólo éxito de Starbucks debiera ser prueba de que donde hay reconocimiento, entrenamiento y diversión hay utilidades.

### Todo eso y mucho más

¿Qué les queda a los gerentes de Starbucks que les pueda preocupar, una vez que hayan atendido a los detalles de ambiente de la tienda, de calidad del producto, de entrenamiento del personal y de creación de una cultura lúdica? La respuesta, como sería fácil adivinarlo, es "todo lo demás". Muchos gerentes no se fijan en los detalles, fuera de la calidad de su producto o servicio y el ambiente físico de su compañía, pero los líderes de Starbucks extienden el concepto de que todo tiene importancia bastante más allá de consideraciones locales o regionales para aplicarlo también a cuestiones sociales y del ambiente mundial, aun cuando un gran porcentaje de sus clientes no caiga en la cuenta de que se están comportando con una mentalidad global. ¿Y por qué adoptan un enfoque tan amplio? Sencillamente porque un liderazgo corporativo sobresaliente demanda excelencia infatigable y un dilatado campo de acción.

Esa excelencia se refleja en el desarrollo de la funda para el vaso de papel de Starbucks. En agosto de 1996, Starbucks Coffee Company y la Alliance for Environmental

Innovation se asociaron para reducir el impacto ambiental de servir el café en los establecimientos minoristas. En ese tiempo, muchos aficionados al café pedían vasos dobles, es decir, dos vasos de papel uno dentro del otro para que fuera más fácil llevar el café caliente. A fin de atender a la protección del ambiente y a la comodidad de los clientes, se inició un arduo proceso que dio por resultado una alternativa viable.

Se lanzó una investigación de mercados para determinar el impacto ambiental de los vasos dobles. Se dedicaron dos años de exploración al desarrollo de un vaso de calidad que permitiera usar un vaso sencillo con bebidas calientes, y se llegó a una solución provisional: una funda de papel corrugado para el vaso, que Starbucks desarrolló. Se ensayaron otras soluciones permanentes y se organizaron grupos focales para analizar diversas opciones.

Después de mucho tiempo y muchos gastos, la fuerza de tarea conjunta de Starbucks y la Alliance llegó en abril del 2000 a la siguiente conclusión: "Después de dos años largos de probar y desarrollar prototipos para este vaso, los datos no indican claramente que la versión final podría satisfacer todos los criterios ni que se podría llevar al mercado con un gasto y en un tiempo razonables. Por otra parte, los clientes de Starbucks ya se han acostumbrado a usar un solo vaso de papel con una funda de papel corrugado".

¡Se gastó todo ese esfuerzo extraordinario en un vaso que no llegará nunca a manos de un cliente! De manera que prevalece el vaso sencillo con su funda. Así y todo, la administración de Starbucks nunca perdió de vista sus objetivos ambientales y continuó patrocinando mejoras, como cambiar el contenido del papel de los vasos para

incluir 10% de materiales reciclados. Esa atención a detalles con frecuencia invisibles hace de Starbucks la primera compañía que produce un vaso en el cual se han tenido en cuenta los problemas ambientales.

¿Por qué los administradores de Starbucks se preocupan por investigar sobre vasos de papel? ¿Qué les va en ello? La respuesta es increíblemente simple: la marca Starbucks y la marca de cualquier compañía no es otra cosa que la suma total de los actos que ejecutan individualmente los miembros de su personal. Aun cuando algunos de esos actos puedan parecer más importantes que otros, todos son críticos, aun los que tienen lugar bajo cubierta.

En efecto, las empresas que adoptan una posición de liderazgo en cuestiones ambientales y sociales están comprobando que el público toma nota. Clientes como Lynn, de Belleville, Michigan, fueron atraídos a Starbucks exclusivamente por la atención que esta empresa presta a las cuestiones sociales. "Yo no tomo café", dice, "de manera que nunca pensé mucho en Starbucks, pero oí decir que la empresa tenía una declaración de misión ambientalista, lo cual sugería que aspiraba a ser una líder ambiental en todos los aspectos de su negocio. Resolví leer sobre sus prácticas comerciales y hasta hablé con uno de sus socios, que se mostró muy interesado en las cuestiones sociales. Todo eso me despertó entusiasmo. Empecé a trabajar como voluntaria en una tienda que sólo vende bienes de comercio equitativo. Da la casualidad de que la localidad de mi voluntariado está en la misma calle y cara a cara con una tienda Starbucks, así que todas las semanas cuando voy a mi voluntariado paso por Starbucks a tomar una taza de té porque me gusta lo que representa la compañía".

Para Lynn, y para muchos otros clientes como ella, la atención que el liderazgo de esta empresa presta a las cuestiones sociales le da a la compañía una gran ventaja sobre sus competidores. Muchas personas de negocios pueden vigorizar las relaciones emocionales entre su compañía y sus clientes si prestan atención a los asuntos comunitarios que más les interesan a esos clientes. Al averiguar lo que los clientes valoran y esforzarse por ejercer una influencia positiva en esas áreas de interés específicas, los directivos de Starbucks han pulsado una cuerda muy sensitiva de su creciente y leal base de clientes.

86

### **Todos tienen importancia — Singularidad de los clientes y empleados**

Muchos clientes se dan cuenta de los detalles más nimios y a veces los ejecutivos de las empresas se maravillan al constatar lo que llama la atención de los clientes. Hay ocasiones en las cuales discriminan a tal punto que ninguna cantidad de dinero que se gaste en publicidad y marketing puede compensar la ejecución fallida de cosas pequeñas. Humo, espejos y relumbrón podrán engañar a algunos algunas veces, pero un enfoque en el cual todo tiene importancia incluso tratándose de las cosas más triviales se gana la lealtad del cliente y se nota en las formas más extrañas.

La clienta Mara Siegler ilustra la importancia que tienen los detalles más pequeños y en apariencia más básicos. “Nueva York tiene muchos problemas que le son peculiares —dice ella—, pero tal vez el más grave y físicamente el menos tolerable es la escasez de baños públicos. Sin embargo, dondequiera que yo me encuentre

en la ciudad, seguramente hay un Starbucks dentro de un radio de cinco manzanas y, dicho sea en su honor, sus cuartos de baño siempre están limpios. Los analistas de negocios, lo sabios del marketing y las empresas competidoras pueden estudiar todo lo que quieran el surgimiento de este conglomerado y aducir mil millones de razones de su éxito, pero créanmelo a mí, cualquiera que sea la música, el ‘sabor del día’ o el servicio inalámbrico de Internet disponible, el éxito de Starbucks se debe todo a sus retretes de libre acceso y aseados”. Los clientes se fijan en las cosas pequeñas, hasta en el aseo de los baños. Es importante, por consiguiente que todo negocio pregunte a sus clientes qué opinan sobre los detalles que más les interesan. Con frecuencia, las respuestas le dan al cuerpo directivo la oportunidad de enterarse de detalles que de otra manera desconocería.

No sólo se debe dar a dicho cuerpo la tarea de averiguar lo que interesa a sus clientes sino también a su propio personal. Si los dirigentes saben qué es lo que tiene importancia para los empleados, será más fácil motivarlos para que se esfuercen por dar lo mejor de sí aun en los aspectos menos agradables de su empleo. La *barista* Bernadette Harris confiesa: “A mí no me gustaba hacer *Frappuccinos*®. No me gustaba dejar mi línea de bebidas calientes para ponerme a preparar una bebida combinada que exigía el doble del tiempo. Un día, una clienta me hizo ver a una luz distinta las bebidas combinadas. Esa clienta era una señora que entraba todos los días ya al atardecer y pedía un *Frappuccino*® moca. Siempre estaba de prisa y era muy poco lo que podíamos conversar. Una tarde nos dijo que su marido la estaba esperando en el automóvil; nos dio las gracias por servirle de una manera tan gentil y agregó que aun cuando ella no tomaba esa

87



especialidad de Starbucks, era lo único que su esposo podía beber después de someterse a quimioterapia”.

El secreto para los gerentes, por consiguiente, es hacer que los trabajadores vean el panorama general y entiendan que pequeños componentes de sus tareas cotidianas pueden tener un impacto transformador sobre los clientes y las personas con quienes trabajan, para no decir nada de la misión de la compañía y su reputación.

Cuando los miembros del personal ejecutan los detalles a conciencia, suelen recibir expresiones inesperadas de aprecio. La directora regional Carla Archambault cuenta el caso de Susan, quien había sido trasladada a otra tienda. “Como suele suceder con nuestros socios”, explica Carla, “en su último día Susan estaba recibiendo flores de los clientes. Durante el tiempo que trabajó en esa tienda se había propuesto hacer sonreír a un cliente a quien el calificativo que mejor le cuadraba era el de cascarrabias. Puede parecer una cosa pequeña, pero para ella era importante y decía: ‘No sé qué estará pasando en la vida de este hombre pero le voy a dar un poco de alegría’. Para ello siempre se le acercaba con una amable sonrisa, pero él nunca se la correspondió ni mostró ninguna satisfacción.

“El día en que Susan se retiraba, el cliente malhumorado oyó decir que era su último día. Regresó a la tienda antes que terminara el turno de Susan y le llevó una tarjeta. El mensaje que había escrito en ella era conmovedor: ‘Quiero que usted sepa —decía— cuánto ha significado para mí entrar en su tienda todos los días. Quiero que sepa que he venido específicamente para verla sonreír y que usted ha cambiado mi vida’”. Susan se tomó el tiempo para hacer las cosas pequeñas necesarias para demostrar que ese difícil cliente tenía importancia para ella.

El comportamiento de Susan está de acuerdo con el resonante mensaje del liderazgo que prevalece en Starbucks, o sea que no sólo todo tiene importancia sino que todos son importantes. Por eso se recuerda a los socios que deben dominar los detalles necesarios para vivir según las cinco maneras de ser. Estos esfuerzos aseguran que todos los clientes —no sólo los que más pagan o los más leales— tienen importancia desde el momento que entran en una tienda Starbucks.

Kimberly Kelly, ex gerente de una tienda y hoy especialista de operaciones por franquicia de las tiendas Starbucks, muestra el impacto que puede tener esta actitud de que todo y todos tienen importancia: “Una señora llamada Irene, que había sido maestra de escuela, y su marido eran clientes asiduos. Ella frisaba ya en los setenta. Nos visitaban a diario y para ellos esas visitas eran un acontecimiento. Él usaba chaqueta deportiva mientras que ella vestía con elegancia. Siempre pedían lo mismo: un café grande y una taza vacía para compartirlo. En seguida, pedían un pastelillo, dos tenedores y un cuchillo, para compartirlo también. Cuando se les servía, se dirigían lentamente a una mesa y pasaban hasta una hora haciéndose visita y gozando de su mutua compañía”.

Súbitamente, la pareja dejó de hacer sus acostumbradas visitas, dice Kimberly, lo cual la preocupó. Un día se encontró con Irene en un banco y allí ésta le contó que su marido había muerto de repente a consecuencia de un ataque cardíaco. Kimberly la invitó a volver con ella a su tienda Starbucks cuando se desocupara de su diligencia bancaria: “Irene vino a mi tienda y cuando se acercó al mostrador me dijo: ‘Kimberly, no sé qué pedir porque siempre compartíamos todo’. Yo le dije: ‘Pues

hoy yo voy a compartir con usted esa taza grande de café y ese pastelillo'. Nos sentamos y conversamos como media hora. Me contó cuánta falta le hacía su esposo y cuán difícil era para ella seguir adelante sola. Unos días después volvió; vestía un traje muy lindo y dijo que ya se sentía capaz de hacer las cosas por sí misma. Esta vez pidió una taza de café más pequeña, su pastelillo pero con un solo tenedor y un cuchillo. Partió el pastelillo y dijo: 'Tendré que hacerlo durar para dos días'".

¿Es el café, la música, los divanes, el ritmo reposado, las sonrisas o los retretes públicos? En Starbucks es la atención a todos los detalles, porque todo tiene importancia. Los detalles que tienen importancia para los clientes son tan variados como los clientes a quienes sirve una empresa. Sin embargo, una cosa es incontrovertible: cuando una compañía ayuda a su gente a llevar orgullo, excelencia y diversión a todos los aspectos de su empleo, esos trabajadores tienen realmente la oportunidad de cambiar la vida de quienes los rodean.



### Cree su propia experiencia

- ¿Qué se le ha pasado, que debía haberle importado?
- ¿A qué detalles podría atender, que probablemente son importantes para sus colegas y sus clientes?
- ¿Qué cosas pequeñas necesitan su atención?
- ¿Les ha preguntado a sus clientes qué detalles son importantes para ellos?

- ¿Qué puede hacer usted para implantar en su lugar de trabajo el criterio de que todo y todos tienen importancia?
- ¿La vida de quiénes puede usted cambiar?



### IDEAS PARA SORBER

- Minorista es detallista. La verdad es que todo negocio es detalle.
- Los detalles a los cuales no se atiende producen clientes insatisfechos que se van a otra parte.
- Muchas veces un detalle pequeño es la diferencia entre el éxito y el fracaso. Una cosa tan sencilla como una válvula de 7 centavos le facilitó a Starbucks que sus acciones se negociaran en el mercado bursátil.
- Detalles importantes viven tanto en lo que el cliente ve como en lo que no ve.
- En realidad, no hay ninguna manera de ocultar la calidad defectuosa.
- El ambiente del local, la calidad del producto, el entrenamiento, el desarrollo de una cultura de diversión y una mentalidad social son todas cosas que tienen importancia.
- Los detalles afectan la conexión emocional (el "sentido percibido") que otras personas tienen con uno.
- Pregunte a sus clientes qué detalles de su negocio notan.
- Reconozca, celebre y juegue.
- No sólo todo tiene importancia; la tienen también todas las personas.

---

### PRINCIPIO 3

---

## Sorprender y deleitar

*Dormí y soñé que la vida era alegría.  
Desperté y vi que la vida era servicio.  
Actué y he aquí que el servicio es alegría.*

—RABINDRANATH TAGORE

La idea en la cual descansa el principio de *sorprender y deleitar* no es nueva. En efecto, uno de los más famosos ejemplos comerciales tiene más de cien años. A finales del siglo XIX, en la primera gran Feria Exposición Mundial de Chicago, los hermanos Rueckheim deleitaron a niños y viejos con una original confección: rosetas de maíz, maní y melaza. Aunque el *Cracker Jack*® tuvo una acogida instantánea, su demanda aumentó más aún en 1912 porque en cada paquete se encontraba un premio o sorpresa.

Hoy los negocios se ven cada vez más obligados a suministrar rosetas caramelizadas con maní, al igual que una sorpresa. Los consumidores quieren recibir con su compra, además de lo esperado y acostumbrado, alguna variante adicional o valor agregado. Los psicólogos que estudian la felicidad (el término científico correcto es *bienestar subjetivo*) suelen hablar de la importancia de lo previsible para la seguridad (digamos, las rosetas caramelizadas) en combinación con pequeños incrementos de variedad para contrarrestar la monotonía (el premio o sorpresa).

Infortunadamente muchas compañías se concentran demasiado en los ingredientes básicos y no prestan suficiente atención a agregar ese “algo” extra que las diferencie de la competencia y cree lealtad a la marca. Los líderes de Starbucks, por el contrario, se han comprometido seriamente a crear la experiencia de sorprender y deleitar en muchas áreas de su negocio. Buscan maneras de producir bienestar subjetivo para clientes y personal de trabajo por igual, lo cual, a su vez, tiene profunda influencia en la lealtad, la comunidad y las utilidades.

## El efecto de la expectativa

Cuando el *Cracker Jack*® hizo su debut, fue una sorpresa para los consumidores, pero mucho ha cambiado en los últimos cien años y hoy los consumidores discriminan mucho más y son más difíciles de complacer. Para complicar aun más las cosas, los clientes han desarrollado un deseo en apariencia insaciable por lo original y sorprendente. Gracias a las técnicas y las innovaciones, lo que hace pocos años parecía imposible es ya común y corriente, y vivimos en una era en la cual el sentimiento popular es: “Eso lo quiero hoy mismo y tiene que ser de primera”.

Hoy todos esperamos algo extra en todo lo que compramos, desde televisores (de alta definición) hasta diminutos teléfonos que hacen también de cámaras fotográficas, y automóviles parlantes que nos advierten cuándo debemos hacer el próximo giro a la derecha. Los más de los consumidores tienen tan alta idea de lo que constituye un producto de primera que se ríen de casi todo lo que no los deje realmente abismados. Parece que todos estuviéramos a la mira de la pequeña novedad, la mágica sorpresa que se encuentra en el fondo de una caja de dulces.

Aun cuando va un poco contra la intuición, los líderes empresariales entienden que hasta los clientes satisfechos buscan que sus compras les den más placer, alegría o juego. Quieren más emoción, aun cuando no necesariamente un exceso. Los líderes de Starbucks saben cómo todo negocio puede realizar esa combinación de lo esperado y lo inesperado, y con ello demuestran que se puede y se debe permanecer fiel al espíritu y los valores de su compañía.



### Un negocio que "la capta"

Los clientes naturalmente esperan que los negocios atiendan a sus necesidades cuando hacen solicitudes de rutina en horas de trabajo; pero cuando un negocio se aparta de lo convencional, cuando se sale de lo rutinario, los clientes suelen tener experiencias extraordinarias. Fue esta actitud nada convencional lo que sorprendió a Michael Cage, que trasnochaba una vez en un proyecto de trabajo. Como escribe en su *blog* "Marketing and Entrepreneurship", a las 5 a.m. pensó que ya era hora de tomarse un descanso y salir de su casa. Su primera idea fue darse el gusto de ir a tomar su bebida favorita, café *latte* con vainilla. Tomó el automóvil y se dirigió a Starbucks, relamiéndose los labios por anticipado.

"Cuando me acerqué a la tienda", explica, "vi que algo andaba muy mal. El aviso todavía no estaba iluminado y las luces del interior del local no se habían encendido. Detuve el automóvil, caminé unos cuantos pasos hasta la puerta con el ánimo de ver qué hora era. Faltaba una hora para que abrieran, así que di media vuelta para regresar a mi vehículo, y pensé que el café tendría que esperar... En eso oí el ruido de una llave en la cerradura y la puerta se abrió de par en par. Salió uno de los *baristas*, a quien yo conocía, y me preguntó si deseaba tomar alguna cosa". Michael agrega: "Starbucks la capta".

Aun cuando no hay ninguna compañía que acierte siempre, ciertamente acertó esa noche que el *barista* "la captó". Su decisión de abrir la puerta no le costó a Starbucks nada y en cambio le ganó mucho: un cliente de por vida. Para Michael fue la sorpresa en el fondo de la caja de rosetas de maíz caramelizado que fortaleció su relación, ya positiva, con la marca.

Como en el caso de Michael, los hechos positivos inesperados son naturales y espontáneos, no artificiales o forzados. Hay una necesidad y de pronto aparece alguien que atiende a ella. Es extraño que muchas necesidades de los clientes nunca se expresen en palabras, pero percibir las no requiere ninguna destreza psíquica; es simplemente cuestión de permanecer atentos y vigilantes. Esa destreza de anticiparse a la sorpresa que deleitará a los clientes no es más que un aspecto de la cultura corporativa de servicio de Starbucks.

Un ejemplo perfecto de esto es el de una sucursal de biblioteca que funcionaba en el vecindario y se preparaba para cambiar de local. Un buen número de las personas que trabajaban en dicha sucursal eran clientes diarios de una tienda Starbucks. Cuando la gerente de esa tienda se enteró de la proyectada mudanza, resolvió comprar el café de los bibliotecarios y llevárselo a su nuevo local. También averiguó cuál era el Starbucks más cercano a la nueva biblioteca y les presentó los bibliotecarios a los respectivos *baristas*. El liderazgo fija el tono cuando hace ver la importancia que tiene prever las necesidades y sorprender a aquéllos a quienes el negocio sirve.

Ya se trate de preparar café, de diseñar programas de computador o de fregar los pisos, el compromiso de *sorprender y deleitar* transforma la naturaleza misma del trabajo. El empleo deja de ser lo que indica la descripción escrita del oficio y se amplía para ofrecer experiencias inesperadas.

Esas experiencias inesperadas ocurren con frecuencia en una empresa como Starbucks, rica en empleados que están a la mira de ocasiones de sorprender a los clientes. El doctor Peter Nicholls, profesor británico de biología celular y molecular, lo comprobó en carne propia un día

que, hallándose en Kuala Lumpur, resbaló y se cayó en la calle por correr bajo un aguacero. Tres socios de Starbucks —un gerente de tienda y dos mujeres *baristas*— no se limitaban aquel día a servir café. Buscaban oportunidades. Como vieron caer al doctor Nicholls, corrieron a ayudarlo, dejaron a otros socios encargados de la tienda, llamaron un taxi y llevaron al profesor a una clínica. Allí lo acompañaron mientras recibía los primeros auxilios porque se había lastimado un brazo en la caída. Como el profesor había dejado casi todo su dinero en el hotel, el gerente de tienda pagó provisionalmente la cuenta de la clínica, los medicamentos y un cabestrillo para el brazo herido. El doctor Nicholls dice: “Ciertamente trabajaban en equipo de una manera increíble. Por lo menos una de las *baristas* había terminado su turno de trabajo pero no tuvo inconveniente en quedarse a ayudar. Podía haber dicho: Ya no estoy de turno, me voy a mi casa, pero no se fue. Se quedó para acompañarme”.

Michael, los bibliotecarios y el doctor Nicholls experimentaron agradables sorpresas porque empleados comprometidos hicieron lo inesperado por ellos. Sin embargo, no todas las sorpresas tienen que ser espontáneas. Algunas de las más grandes son planeadas de antemano.

Mary, cliente habitual de Starbucks, relata la experiencia de una sorpresa bien organizada, el tipo de suceso que requiere planificación previa para que salga bien. Mary entró en un Starbucks el 15 de abril... último día para entregar la declaración del impuesto sobre la renta. Estaba tensionada. Acababa de mandar por correo al IRS (el servicio de recaudación tributaria federal de los Estados Unidos) lo que le parecía una suma excesivamente generosa, cuando encontró una inesperada promoción de Starbucks.

Dice Mary: “Como si estuviera en ánimo de gastar algún dinero, me dirigí al mostrador y le dije a mi *barista*, Thomas, que quería una taza de té. Él me preguntó si quería té *Calm*<sup>™</sup>, lo cual me hizo preguntarme cómo estaría de angustiada para que me lo notara en la cara. ‘Sí, un *Calm*<sup>™</sup> está bien’, le contesté y él repuso: ‘Espléndido, porque Starbucks ofrece hoy una taza gratis de té *Calm*<sup>™</sup> a todos sus clientes”. “Pues bien”, agrega Mary, “el té *Calm*<sup>™</sup> no me quitó el dolor que me había causado el IRS, pero hasta el día de hoy recuerdo esa bebida. No tenían por qué darme el té gratis, pero organizaron el suceso y yo salí beneficiada”. La diferencia entre bueno y grande suele ser la voluntad de los gerentes para estructurar momentos sorprendentes en torno a oportunidades del calendario.

La mayor parte de las grandes sorpresas ocurren en nuestra vida o en la de nuestros clientes cuando alguien hace algo inesperado. No es la “esperada” sorpresa del regalo cuando uno cumple los cuarenta; es la nota ocasional al cliente o al colega sin más razón que el hecho de que está en nuestros pensamientos. No es una calculada estrategia de marketing; no es más que las cosas pequeñas que la gente hace cuando se toma el tiempo para ello.

Quienes dirigen a Starbucks organizan un acontecimiento sorpresivo que no tiene como objeto primario la promoción de la compañía. Por ejemplo, una vez los socios dieron una sorpresa a los clientes y les ofrecieron en sus tiendas un producto que ni siquiera se puede comprar allí. Para celebrar el verano y el mes nacional del helado, los *baristas* sirvieron un millón de copas gratis de helados en 6 000 locales de Starbucks en un “festival del helado” que no se anunció. Aun cuando la compañía vende ese artículo en los supermercados, no lo vende en

sus propias tiendas. Para realizar este acontecimiento fue preciso despachar los helados a través del servicio nocturno de FedEx.

Fue sencillamente una oportunidad de festejar a sus clientes. Los líderes de la empresa consideran muy valiosas las sorpresas positivas, de lo cual dan fe los esfuerzos que se hicieron por orquestar las complejidades del festival del helado. Ese esfuerzo extra sin duda sirvió para llamar la atención de los clientes. Martha Rose apreció el helado y dijo: "Yo no esperaba encontrar helados en Starbucks. Fue una maravilla. Tal vez los mejores que me he comido en mi vida. Fue un cambio de aires".

100

### Cree su propia experiencia

- ¿Cuándo fue la última vez que una empresa lo sorprendió a usted agradablemente?
- ¿Qué recuerdos tiene de los extras inesperados que encontró como cliente o como empleado? ¿Eran sorpresas espontáneas o se habían planeado de antemano?
- ¿Qué puede hacer para sorprender positivamente a un compañero de trabajo, a un cliente o a cualquiera otra persona que no lo esperaba?
- ¿Con quién se puede asociar para dar una sorpresa?
- ¿Qué oportunidades naturales son precisas para crear una experiencia de sorpresa?

El festival sirvió también para atraer a muchas personas que no habían pensado en entrar en un Starbucks aquel día. Jill Davis admite: "Yo salía de mi trabajo en una cafetería rival situada frente por frente en la misma calle, y ya me iba a mi casa. Un *barista* de Starbucks estaba en la puerta de su establecimiento en plan de repartir muestras del helado a los transeúntes. Yo soy hinchada de Starbucks y aficionada a los helados, así que acepté y disfruté del obsequio durante el resto de mi camino a casa. ¡Qué gran cosa!"

Pero no hay una manera única de sorprender a los clientes (o a los colegas). No es eso de que una sola talla les viene bien a todos, ni tampoco tiene que ser una diversión, como el festival del helado. Todo lo que se necesita son gestos genuinos y significativos. Las sorpresas más auténticas se dan muchas veces con los productos o servicios de la misma compañía. Por ejemplo, Starbucks regaló libros de versos de poetas de los países donde se cultiva el café, desde América Latina hasta Indonesia y países africanos.

Honar así a esos poetas dio a la compañía una manera única de compartir información sobre los países donde se cultivan las diversas variedades del grano y de mejorar al mismo tiempo la experiencia del cliente en sus tiendas. Nadyne, maestra de escuela, captó la esencia de una gran sorpresa cuando dijo: "La poesía me conmovió. La he compartido con mis amigos y, lo que es más, he hablado de esto con muchos conocidos. Vine por el café. Me quedé porque la compañía me dio algo que yo como cliente no esperaba. Me dieron consideración y alegría".

Las sorpresas son también una excelente manera de introducir un nuevo producto o servicio sin mucho

101

esfuerzo ni mucho gasto de dinero. Un buen ejemplo es el de la clienta Moira Stevenson, quien lo relata con estas palabras: “Los domingos por la tarde, mi mejor amiga y yo teníamos la costumbre de encontrarnos a contarnos nuestros últimos dramas en el Starbucks del vecindario. Uno de esos domingos fue especial porque cuando habíamos terminado nuestro acostumbrado café *latte* y nos levantábamos de la mesa, un empleado recorrió el salón con una bandeja llena de tacitas pequeñas con una bebida congelada. Era el *Frappuccino*<sup>®</sup>, una nueva bebida que se acababa de introducir para el verano, cuyas muestras estaba repartiendo gratis para celebrar. Aceptamos el obsequio. Echamos una mirada alrededor y comprendimos que nuestro Starbucks favorito se había convertido en un minicóctel. En un instante el café se vio lleno no sólo de los clientes habituales sino del rumor de las conversaciones de personas unidas entre sí por un lazo común: la bebida. Fue muy agradable que todos suspendiéramos lo que estábamos haciendo y nos dedicáramos a la charla social con los demás”. En este caso, la introducción de un producto nuevo indujo a los clientes a ensayar algo distinto sin ser presionados para ello.

Los clientes pueden experimentar placer con algo tan sencillo como un intercambio de información que no esperaban. Duane, cliente relativamente nuevo, lo explica: “Yo estaba en Starbucks, sentado ante un mostrador para oír música. No conocía uno antes. Una *barista* se tomó el tiempo de explicarme cómo podía escuchar sin costo alguno toda la música. Así pude oír canciones enteras de compositores a quienes no conocía. Perdí totalmente toda noción del tiempo. Me quedé tres horas tomando café y oyendo música gratis. ¡Increíble!” Lo único que

Duane recibió fue unas pocas indicaciones que le dio una empleada, pero esa pequeña ayuda significó para él horas de grato descubrimiento y sorpresa.

Si bien la información puede reforzar la experiencia positiva de un cliente, introducir un elemento de juego en las actividades rutinarias cotidianas también puede producir resultados inolvidables. Brad Montgomery, cliente habitual de Starbucks, es un humorista motivacional de profesión y, como tal, se da muy bien cuenta de esas raras ocasiones en que las personas se tratan entre sí con un espíritu juguetón. Brad encontró ese espíritu desenfadado en una *barista* que hizo de una experiencia ordinaria de comprar café algo mucho más significativo.

“Yo charlaba —dice Brad— con la mujer que atendía en un mostrador de Starbucks. Ella era divertida y siempre sonreía. Cuando llegó la hora de devolverme mi tarjeta de crédito hizo el ademán de entregármela, pero cuando yo estiré la mano para recibirla, no la soltó. Tiré con más fuerza, pero ella la retuvo. Levanté la vista y la miré a los ojos. Una gran sonrisa juguetona iluminaba su rostro. Se servía de ese pequeño destello de buen humor para inyectar un momento ligero en nuestro día. ¿Humorismo en el lugar de trabajo? Pues sí. La *barista* demostró que una sonrisa o dos aquí y allí pueden transformar un día, y si uno ensarta bastantes de esos días...”

Como lo ilustra la experiencia de Brad, actos sencillos suelen crear las mejores conexiones entre las personas. Ira Shull, un cliente que vive en Shirley, Massachusetts, cuenta que una vez un interés genuino lo tomó por sorpresa. “El verano pasado mi esposa y yo habíamos ido de visita a Seattle”, explica. “Yo quería tomar mi café matinal y volver al hotel lo más pronto posible, así que





entré en un Starbucks. De bermudas y chancletas, hice cola en medio de ejecutivos en traje de oficina. Llegué al mostrador y cuando me disponía a formular mi pedido, el *barista*, un joven de perilla, me preguntó: '¿Cómo pasó el fin de semana?' Quedé boquiabierto. Yo esperaba un saludo común y corriente, no esa pregunta familiar, casi me atrevo a decir que íntima para iniciar una conversación entre dos confidentes. Me impresionó porque me parece que las buenas maneras y la buena educación son dos cosas importantes que faltan en nuestra vida en la época actual. Todo lo que se me ocurrió al contestarle fue informarle que yo era forastero en la ciudad. El *barista* entonces me preguntó de dónde era. Parecía tener un interés sincero, lo cual me costaba trabajo creer. Le conté dónde vivía y qué habíamos estado haciendo en las vacaciones, y conversamos muy agradablemente. Le estaba poniendo la crema al café cuando se nos acercó una empleada que había alcanzado a oír lo que yo le contaba al *barista*, y los tres proseguimos la amistosa charla. Tanto ella como el *barista* empezaron a darme pistas sobre qué ver en Seattle. Me sentí extrañamente alegre. Aunque no había sido más que una pequeña charla, yo había hecho de paso una breve conexión con personas a quienes con seguridad no volvería a ver nunca. Cuando tal cosa sucede, sea en Starbucks o en cualquier otra parte, siempre es una sorpresa agradable".

En vez de recomendar locuciones trilladas como "Que lo pase usted bien" u otras por el estilo, los buenos líderes ayudan al personal a buscar oportunidades genuinas de hacer lo positivamente inesperado. Ya sea al servicio de los clientes, de los compañeros o de los proveedores, la voluntad de interesarse sinceramente en otra persona es muchas veces una de las más gratas sorpresas de todas.

### *Las sorpresas no convencionales suelen ser las mejores*

La alta gerencia de Starbucks sabe que lo mejor de las sorpresas es que sean originales. Se pueden encontrar en cualquier parte, lo cual lleva consigo el beneficio adicional de que se pueden ofrecer a clientes actuales, a clientes futuros e incluso a personas que no creían estar en esa área de negocios. Las sorpresas pueden ir adonde uno encuentra gente, no sólo adonde la gente lo encuentra a uno.

Esas "sorpresas viajeras" ofrecen también la oportunidad de llegar hasta quienes el mago de la administración Peter Drucker llama "no-clientes". Un grupo de gerentes de distrito resolvió organizar una degustación de café para toda la ciudad. Uno de los gerentes cuenta: "La llamamos 'la hora del café'. Contábamos con 10 *maestros cafeteros*, socios que han ganado certificado oficial por su conocimiento de todos los aspectos de la industria, el cultivo, la preparación y demás, y los enviamos a la estación del tren a instalar una mesa en el andén y repartir gratuitamente café a los pasajeros que bajaban de un tren o subían a él. La gente se sorprendía y para nosotros también fue una oportunidad... Celebrábamos el lanzamiento del café con "Certificado de comercio equitativo". Starbucks fue una de las primeras compañías en los Estados Unidos que lo ofrecían.

El propósito principal del obsequio era sorprender y celebrar, y con ese fin se ofrecía a quienes se movilizaban desde o hacia los suburbios una experiencia agradable, no un truco para inducirlos a frecuentar las tiendas Starbucks. Otro de los gerentes de distrito explica: "No era un ardid publicitario de la casa; sólo queríamos hacer algo diver-

tido y grato, aunque me imagino que algunas personas se enterarían de lo que estábamos haciendo con respecto al 'Café de comercio equitativo', de nuestro compromiso de apoyar a los cultivadores y de que tomamos en serio las cuestiones sociales”.

Lo mejor de aquel día para los socios de Starbucks y los pasajeros por igual se originó en la naturaleza totalmente inesperada del acontecimiento. No fue un golpe de publicidad anunciado con bombo y platillos. El café gratis sencillamente les cayó del cielo a los desprevenidos pasajeros. ¿Quién habría dicho que Starbucks se ocuparía en sorprender a la gente que iba y venía para desempeñar sus quehaceres cotidianos?

Repartir café gratis en la estación del tren no tenía como objeto principal la publicidad, pero Starbucks sí ha usado la sorpresa como parte de sus campañas de anuncios. En un caso, en vez de comprar espacio en las carteleras, puso tazas magnéticas de café, de tamaño común y corriente, encima de los automóviles de alquiler. Al transeúnte desprevenido le parecía como si la taza se hubiera dejado allí por olvido. Los conductores de los automóviles tomaban parte en la sorpresa. Debían entregar tarjetas Starbucks de regalo a los individuos que les llamaban la atención sobre la taza que creían olvidada. Esta novedosa idea creó una relación interactiva entre el anuncio (esto es, la taza magnética) y los buenos samaritanos que la veían y se tomaban el tiempo para hacer una buena obra.

Las directivas de Starbucks no sólo dirigen las sorpresas a sus clientes reales y potenciales, sino que las hacen extensivas a sus socios. En el 2004, por ejemplo, los socios que satisfacían ciertos requisitos (como haber trabajado no menos de 500 horas durante el año), recibieron una inesperada bonificación de 250 dólares

para sus vacaciones. En Washington, D. C., Jim, quien atiende en una barra, comenta: “Yo nunca había trabajado en una compañía en la industria de comidas o servicios que les diera a todos sus empleados de bajo nivel tan generosa bonificación. Recalquemos que no fue ésta para los gerentes de tienda ni para otros empleados de rango superior; fue para *baristas* y supervisores de turno. Éstos son los que trabajan duro todos los días preparando cafés *latte* para la gente”.

Cuando los líderes se interesan lo bastante como para sorprender a su propio personal, el espíritu de equipo se eleva muy alto y se presenta una importante transformación. No sólo los empleados se dedican con más intensidad a su oficio sino que adquieren nuevas energías. La gente dentro y fuera de la compañía se beneficia del entusiasmo.

### Cree su propia experiencia

- ¿Qué sorpresas ha recibido usted en su trabajo?
- ¿Cómo puede sorprender a los demás con gestos pequeños o demostraciones de aprecio?
- ¿Qué energía ha gastado para entender las maneras como a sus colegas les gusta que los sorprendan?
- ¿Qué puede hacer para recordar que debe llevar sorpresa a la vida de otras personas?
- ¿Qué beneficios puede esperar de mejorar su capacidad de crear experiencias positivas inesperadas en el trabajo?



Los sucesos inesperados se pueden aprovechar para crear una cultura positiva y dinámica pero también para estimular asociaciones no usuales. Un ejemplo sorprendente de esto ocurrió cuando una empleada de Starbucks y algunas de sus amigas se propusieron compartir su amor por el café con soldados que están a medio mundo de distancia.

Un mes antes de que lo mandaran a las rugosas montañas de Afganistán, el sargento Scott Matthews, mecánico de helicópteros Black Hawk y miembro de la guardia nacional, compró un aparato de hacer *espresso* y un poco de café en un Starbucks de Atascadero, California. Su cuñada Amy Mueller, *barista* en la misma localidad, hizo las diligencias necesarias para el despacho y entrega del aparato en su destino y trabajó con su gerente, con clientes y con otros socios de la compañía, con el objeto de mandar dos veces al mes café gratis a Bagram, Afganistán.

Amy cuenta: "Yo tenía que ver que las provisiones no faltaran. Empecé por informar del proyecto a dos de nuestros clientes habituales, quienes manifestaron deseos de tomar parte en él. Entonces, con la venia de mi gerente, puse sobre el mostrador donde se ponen las cosas de llevar un gran frasco, debidamente decorado. Los clientes podían depositar en él donativos en billetes de 20 dólares. Quedé admirada. Recolectamos unos 450 dólares. Un cliente me dijo que era muy importante recordarles a los soldados que los estábamos pensando y preparó bellos envoltorios de Navidad. Enviamos el café y tazas con el logotipo, para que así todo tuviera un real sabor a Starbucks".

Daba la casualidad de que un miembro de la unidad del sargento Matthews había sido *barista* de Starbucks.

Él y los suyos abrieron un próspero cafetín improvisado, al estilo de Starbucks, en su base cercana a la pista de vuelo. El sargento Matthews comenta: "Para andar por nuestra zona se necesita un pase especial, pero la gente entraba con quienes estaban autorizados, sólo por experimentar nuestra versión de *La experiencia Starbucks*". Una página web, abierta para miembros de las familias, que quedaban en casa, mostraba imágenes del cafetín cerca de la pista de vuelo, con una gran banderola de Starbucks desplegada por encima.

Cuando los medios de información descubrieron el sitio web, funcionarios judiciales de las fuerzas armadas le sugirieron a Matthews que cerrara la operación del café, por temor a que violara los derechos patentados de Starbucks. Ni corto ni perezoso, David Silldorff, gerente de programación de Starbucks para el gobierno y las fuerzas armadas estadounidenses, habló con el sargento Matthews y aprobó el uso del nombre de Starbucks para esa nueva localidad en Afganistán. En seguida, David hizo la pregunta mágica en ese mundo de la sorpresa y el deleite: "¿Hay algo más que ustedes necesiten?" y poco tiempo después les mandó del Centro de apoyo de Starbucks un molino de café, que fue muy agradecido.

Continúa el sargento Matthews: "No se imaginan ustedes la alegría que nos trajo ese café. Tenía un espléndido y bienvenido sabor del hogar. Mis compañeros y yo estaremos eternamente agradecidos con los *baristas*, con Troy, el gerente de la tienda de Atascadero, y con todos los demás que prestaron su apoyo. También agradezco la manera como esta pequeña tienda dio a muchas personas la ocasión de contribuir a nuestros esfuerzos. Una de ellas mandó con su donativo en café una nota que realmente me afectó. Decía: 'Yo siempre había querido

hacer algo por ustedes pero no sabía qué. Tómense una taza de café por mi cuenta”.

Además de iniciar el flujo de café al Starbucks del sargento Matthews, la *barista* Amy les dio a muchos otros la oportunidad de aportar su propia energía. Los clientes que tomaron parte en el proyecto pudieron tener también la alegría de ayudar a los demás, y así se vincularon con Starbucks de una manera única y tocaron positivamente algunas vidas. Cuando los negocios se asocian con los clientes en esta forma personal, crean una lealtad mucho más firme que la que una compañía podría obtener con sólo servir un producto de calidad superior. Los líderes empresariales dan a su gente la oportunidad y el permiso de hacer una conexión verdadera con esos clientes.

Como se vio en la estación del tren y en el Starbucks de Afganistán, las grandes sorpresas no tienen que presentarse en la sede de la compañía o en una de sus tiendas u oficinas. En efecto, algunas de las más significativas y eficaces maneras de conmover a los demás —y de llegar hasta nuevos clientes— es sorprenderlos en escenarios nada convencionales. En fin, al incorporar uno su marca a la vida de la gente, cuenta con una excelente manera de transmitir la convicción de que la compañía no es rutinaria sino excepcional.

### *Alegría de fuentes inesperadas*

Una de las grandes cosas de las sorpresas es que su impacto puede ser de largo alcance. Una vez que en la cultura de un negocio se acepta la importancia de generar alegría, el proporcionar placer a los demás adquiere vida propia. Los trabajadores no sólo sorprenden a los clientes sino que también se sorprenden unos a otros. Los compañeros

de trabajo de Bernadette Robinson, *barista* de Starbucks en Chicago, Illinois, le dieron una sorpresa como para cambiarle la vida, y para ello apelaron a la colaboración de una gran celebridad.

Bernadette era una madre soltera con tres hijos, pero su familia se triplicó de la noche a la mañana porque redimió a seis sobrinas y sobrinos que habían sido puestos bajo custodia del Estado. Los compañeros de trabajo de Bernadette sabían de su gran corazón y su pequeño apartamento, así que iniciaron una vigorosa campaña para obtener la atención de los productores de los programas de televisión de Oprah Winfrey, a quien por su conducto bombardearon con súplicas a favor de Bernadette, sin que ésta supiera. Finalmente Oprah la sorprendió y se presentó en el mostrador de Starbucks donde ella trabajaba. En respuesta a las solicitudes de ayuda que le habían formulado, Oprah aportó una jornada de compras para los niños de Bernadette y (lo más importante de todo) una nueva casa amoblada para ella y su familia.

En una cultura como la de Starbucks, en la cual los líderes sorprenden al personal y los miembros del personal a los clientes, no es de extrañar que los colegas de Bernadette se esforzaran por sorprenderla. Lo que con frecuencia pasa inadvertido, empero, es que esta energía dinámica activa a los clientes para sorprenderse los unos a los otros.

La *barista* Danielle cuenta: “Yo estaba de servicio en una de las ventanillas donde se sirve a quienes van pasando en automóvil, cuando un caballero me dijo que él quería pagar el gasto del motorista que le seguía en la fila. Este último resolvió mantener andando la sorpresa y pagó por el consumo del automóvil que iba detrás de él, hecho que se repitió en 11 ocasiones. Todos se conmovieron y yo estaba al borde de las lágrimas”. Sorpresa

y deleite en cadena durante el paso de 11 automóviles no es nada en comparación con el valor de 33 momentos consecutivos de sorpresa similares de los cuales informó otro Starbucks. Jim Alling, presidente de Starbucks U.S Business, observó en una asamblea de accionistas que estas historias indican cómo sorpresa y deleite pueden ser la consecuencia de actos de un socio de la compañía, sencillamente “por una taza de café”.

Starbucks crea experiencias de sorpresa, experiencias que son el galardón que mantiene a sus socios dedicados al negocio y anima a sus clientes a regresar. ¿Qué decir de las rosetas de maíz caramelizado? Ahí es donde vienen la coherencia y el deleite.

### Cree su propia experiencia

- Desde su cliente más leal hasta un absoluto extraño, ¿cómo se puede crear una experiencia de sorpresa?
- La sorpresa puede ocurrir espontáneamente, como resultado de un plan o como un juego con sentido. ¿Qué resonará más entre las personas que lo rodean a usted?
- ¿Cuál es su inversión para servir alegría y sorpresa?
- Mire dentro de su compañía. ¿Cómo puede usted compartir su alegría con los empleados o compañeros de trabajo? ¿Cómo puede utilizar la sorpresa para darles la motivación extra que quizá necesiten para compartir esa alegría con los demás?

### Deleitar a los clientes

Se ha dicho que lo único seguro en esta vida son la muerte y los impuestos. Ojalá que se pudiera decir otro tanto de la calidad uniforme y la experiencia. Puesto que la coherencia es rara y apreciada, las empresas que llegan a dominarla por lo general prosperan.

La posibilidad de prever lo que ha de venir les encanta a los clientes. Les complace saber que una compañía cumplirá lo que ha prometido, y aun cuando algo salga mal, un gerente o un empleado puede sin embargo complacer al cliente si hace el esfuerzo extra por corregir la situación. El deleite es el resultado de una firme dedicación a crear una relación confortable y confiada con el cliente.

### Crear lo familiar: el producto esperado

Los grandes negocios brindan un producto de calidad de una manera que se puede predecir. El ejecutivo de Starbucks Martin Coles sabe muy bien cuán importante es la uniformidad, y subraya: “Lo que en realidad buscamos es que cada uno lleve consigo en sus viajes lo que nosotros llamamos *su personal experiencia de Starbucks* y que, adonde quiera que vaya, encuentre un buen porcentaje de esa experiencia. No son los mismos socios los que le sirven pero si la experiencia total es suficientemente parecida, sentirá esa indefectible conexión con Starbucks. Podrá llevar una pequeña parte de ella cuando regrese a su residencia y en ello tendrá deleite y comodidad”.

Esa coherencia es lo que reconocen nuestros clientes de una ciudad tras otra y de un país tras otro. Uno de ellos es Paul Viapiano, músico que ha hecho giras internacionales con las orquestas Filarmónica de Los Ángeles y Hollywood Bowl. En palabras de Paul, “Starbucks es

en realidad coherente adonde quiera que uno vaya en el mundo. Yo he estado en sus cafés en Edimburgo, Londres, Tokio... y todos son magníficos. Starbucks es la mejor amiga del viajero”.

Al presentar un estándar de servicio incomparable, al definir las cinco maneras clave de hacer que ese servicio sea una realidad y al hacer conocer sus éxitos y sus tropiezos, Starbucks vincula a todas sus tiendas individuales con un objetivo común. Coherencia significa que los clientes encontrarán seguridad en la compañía, en sus productos y sus servicios. Pueden confiar en Starbucks e incorporarla en importantes y especiales momentos de su vida. A la clienta habitual Elif Wisecup, Starbucks le sirve de conexión a tierra en medio de un torbellino de viajes.

“Mi marido”, dice Elif, “trabaja intensamente en un oficio que le encanta: la consultoría política. Constantemente está en un avión, vive en piezas de hotel y cruza zonas horarias para asistir a reuniones de grupos focales, hablar con candidatos o planear campañas. Viaja por todo el país y yo a veces lo acompaño cuando mi propio programa me lo permite o cuando estoy a punto de olvidarme de su fisonomía”.

Según dice Elif, lo primero que hace su esposo “es averiguar dónde queda un Starbucks, como un general que establece su base de operaciones. Ningún otro local le satisface. Como está alojado en un hotel, bien podía empezar el día con un desayuno continental de pan duro; y preparar el café en una cafetera que hay en su cuarto, con agua del lavamanos. Sin embargo, el gusto de salir a la calle, entrar en un Starbucks limpio y bien iluminado, y ser servido por personal amistoso, donde quiera que uno se encuentre, vale mucho más que el precio de admisión. El ambiente familiar trae un sentido de continuidad en nuestra discontinua vida, y por ello estamos agradecidos”.

Cuando otras personas pueden confiar en uno para que les suministre exactamente lo que esperan, en cualquier lugar donde se encuentren, la imagen y vigor de la marca de uno se refuerzan en el lugar que más interesa: la mente y el corazón de sus clientes. Esa marca viene a ser el estándar por el cual se miden las demás compañías. Por ejemplo, clientes regulares de Starbucks que resuelven visitar a otros proveedores de café corren el riesgo de no encontrar lo que se han acostumbrado a esperar y se pueden sentir desilusionados porque esa experiencia “sencillamente no es la de Starbucks”.

Con la coherencia viene la confianza de los clientes. Los consumidores ganan estabilidad cuando saben que pueden contar con una determinada experiencia. Al cliente William Stewart, Starbucks le dio la fuerza estabilizadora que necesitaba para atravesar un difícil período de prueba. Así lo relata él mismo:

*Hace poco tuve que emprender un viaje de urgencia a Houston para visitar a mi padre, que había sufrido un síncope cardiaco durante un viaje de negocios y estaba hospitalizado. El día del vuelo había sido en extremo tensionante. Cuando por fin llegué y fui al hospital, encontré que mi padre empezaba a recuperarse, entonces lo primero en lo cual pensé fue en Starbucks. No se imaginan ustedes lo calmante que fue disfrutar de un momento de ambiente hogareño cuando me encontraba a tantos kilómetros de distancia.*

La coherencia es crucial para el buen éxito en un mundo que no se puede prever. En vista de las interrupciones, las inoportunas llamadas telefónicas y los vencimientos ines-

perados de plazos, todos buscamos algún refugio familiar y confortable. Muchos lo encuentran en una taza de café de Starbucks por la mañana, otros disfrutan las obras de un autor favorito y otros, en fin, gozan de algunos minutos de tranquilidad antes de acostarse. La gente se acostumbra a creer que se puede contar con tales fuentes de deleite, tanto en su simplicidad como en su constancia.

### *Hacer previsible la experiencia*

Es difícil lograr que las cosas se puedan prever. Todos sabemos que no es fácil obtener un servicio comparable de la misma persona dos días seguidos. Imagínese el reto para Starbucks. Sus directivos se empeñan en garantizar producto y servicio de alta calidad uniforme todos los días en miles de tiendas distribuidas por todo el mundo. Saben que tener un producto y servicio de alta calidad uniforme es la fuerza motriz del más alto nivel de lealtad del cliente. Por esta razón, asignan la más alta prioridad a la creación de un servicio memorable en el cual al consumidor se le trate de una manera que lo arrobe.

A todos los socios, y en especial a los que tienen trato directo con los clientes, se les instruye sobre la importancia de deleitarlos. Una *barista* explica: “Conozco bien la predilección de Starbucks por un servicio sin igual. La tienda donde trabajo no está situada en un lugar cómodo, de modo que el hecho de que contemos con tantos clientes regulares se debe a nuestros estándares de servicio. También hacemos todo lo posible para convencer a nuevos clientes de que está bien ensayar lo que nosotros ofrecemos y de que nos esforzaremos por prepararles una bebida a su gusto o reemplazarla si no les gusta. Otras cafeterías adonde he entrado, e incluso he trabajado, están

servidas por estudiantes universitarios indiferentes; así que entrar en Starbucks, como cliente primero y después como empleada, fue un suspiro de alivio para mí”.

Al dar a sus clientes una experiencia uniforme de alta calidad, Starbucks les ofrece un lugar para la conversación, la conexión y la reconexión. Por esta razón, los clientes incorporan a esta empresa entre los rituales de su vida.

Erica, de Sacramento, California, vio el importante papel que Starbucks desempeñaba en su vida cuando su hijito de muy corta edad empezó a hablar y decía: “Mamá, Starbucks”, cuando salían de compras por la mañana. “Al principio, dice Erica, parábamos una o dos veces por semana en Starbucks cuando íbamos a la tienda de víveres o al banco. Poco a poco caí en la cuenta de que estaba parando en Starbucks día de por medio. ¿Por qué?, me preguntarán ustedes. Para comprarle a mi pequeñín un frasco de saludable zumo de frutas, rito que él esperaba tanto como yo”.

El ser humano por naturaleza busca un ritual. Los directivos de Starbucks saben que un negocio puede llegar a ser parte del ritual de sus clientes si les ofrece una experiencia familiar. El pastor R. Todd Bouldin dice: “Entre usted en Starbucks una tarde cualquiera y encontrará jóvenes congregados en torno a las mesas, conversando horas enteras. Hay conferencias de negocios, amigos que se franquean entre sí mientras consumen su *Frappuccino*®. La persona que trabaja en la registradora nos conoce a todos personalmente y nuestros nombres hasta aparecen en las tazas. Es seguro, personal y sencillo —hasta cierto punto cosa de rutina—, y eso parece ser lo que nos hace volver una y otra vez. Starbucks se ha ganado el aprecio de todos”.

Cuando un negocio merece constantemente el aprecio de un gran número de personas, otros individuos acuden también allí, atraídos por la comunidad. Por esta razón, el reverendo Josh Loudermilk, de la Iglesia Metodista Unida de Liberty Hill, ha hecho de Starbucks su despacho. “Ya sé que Starbucks está tratando de ser el tercer lugar, después del hogar y el trabajo, pero para mí es el segundo lugar: el sitio donde trabajo, el sitio donde se reúne la comunidad, de suerte que yo respetuosamente me reúno también allí”.

Starbucks ha creado su marca con un gasto en anuncios mucho menor que el de otras compañías de su mismo tamaño. Cuando los clientes pueden contar con una experiencia positiva uniforme, se sienten inclinados a compartir su experiencia con otros, lo cual crea una base de clientes boca a boca en constante crecimiento. Si es previsible, un negocio ofrece comodidad, rutina, confiabilidad, continuidad y, en el caso de Starbucks, un lugar donde la comunidad se reúne.

### *Deleitar al cliente, aun cuando las cosas salgan mal*

Es inevitable que se cometan errores. En las empresas, lo importante es la manera como respondan la empresa y su personal cuando se les llame la atención sobre un error. Frecuentemente las compañías confían en que éste se pueda remediar y se salven las buenas relaciones con el cliente. ¿Pero si el error lleva a un avance definitivo que en realidad deleita?

El liderazgo de Starbucks entiende que clientes descontentos ofrecen la oportunidad de mejorar la experiencia. Gregg Johnson, vicepresidente de nuevos

negocios, observa: “Aunque no siempre se nos depara una segunda oportunidad con un cliente, a veces alguien nos hace saber cómo habríamos podido hacer su experiencia mejor. Cuando tenemos ese privilegio, tenemos que aprovecharlo. Al estudiar el descontento de un cliente en particular, tenemos la posibilidad no sólo de recuperar la confianza de ese cliente sino de corregir un proceso que seguramente está afectando también a otros clientes”.

Por ejemplo, Starbucks espera que sus socios hagan todo lo posible por complacer a un cliente cuando no se han cumplido exactamente sus deseos. Un cliente, Darrick Rochili, informa: “Entré en el Starbucks cerca de mi oficina para tomar un café moca grande de chocolate blanco. El que atendía me dijo que el chocolate blanco se les había acabado y me preguntó si me podía preparar alguna otra bebida. Pedí entonces un café moca común y corriente. ¿Y saben qué pasó? Me dijo que sería por cuenta de la casa por haber dejado que se les acabara lo que yo quería. Eso es lo que yo llamo un servicio de primera. Todo habría estado muy bien incluso sin la bebida gratis, pero al hacer esto Starbucks adquirió un cliente permanente que siempre hablará bien de la compañía”.

A veces los empleados no saben qué hacer para halagar a un cliente porque las opciones a su disposición son limitadas. Un cliente que había comprado en Starbucks una prensa francesa, de alta calidad, volvió después de un tiempo creyendo que allí mismo podría comprar piezas de repuesto que necesitaba. La *barista*, que no podía satisfacer esas expectativas, pensó que el cliente probablemente tendría que comprar un aparato nuevo. Le pidió que tuviera un poco de paciencia mientras ella pensaba en alguna solución.



Así cuenta ella lo sucedido: “Le informé que no vendíamos repuestos y corrí a la oficina del gerente, a quien le consulté si no le podríamos dar a ese cliente una máquina nueva, aun cuando la que él traía ya estaba muy usada... Volví a la tienda e informé al cliente que tendría mucho gusto en cambiarle su vieja máquina por una nueva. Él no lo podía creer. Me preguntó varias veces si estaba segura de lo que estaba haciendo porque él no había venido a que le regalaran un aparato nuevo. Cuanto más insistía yo, más porfiaba él. Al fin quiso hablar con el gerente. Estaba tan impresionado con nuestro servicio, que quería saber adónde podía mandar una carta o llamar para informar a la alta gerencia. Era evidente que había sido un gran día para él. Es una sensación muy agradable”. Incluso en los casos en los cuales ocurren fallas, los líderes ayudan a los trabajadores a encontrar soluciones que deleitan a la gente y que mantienen relaciones constructivas y de largo plazo.

El deleite también puede tener su origen en que el personal atiende a las cosas que salen mal... del lado del cliente. Laura Vernier, cliente habitual de Starbucks, experimentó esto de primera mano. Recuerda que un agotador día de trabajo entró en su tienda de costumbre y pidió un *macchiato* caramelizado grande sin azúcar. Cuando se dio cuenta de que no tenía su billetera, la *barista* le dijo: “No importa. Se ve que necesita su bebida. Pague la próxima vez que venga”. El resultado, dice Laura, “es que los peores días de mi vida cambian por completo desde el momento que entro en Starbucks”.

Si al terminar cada día usted y sus colegas han invertido la energía extra para deleitar a los demás en vez de sólo complacerlos, serán recompensados con resultados extraordinarios. Brad Stevens, vicepresidente de marketing

de Starbucks, lo expresa muy bien: “Por crear tiendas de intimidad uniforme, nos hemos convertido en salas de recibo de los vecindarios. No nos contentamos con que gusten de nosotros; queremos que nos amen. No estamos buscando el amor romántico ni el que la madre tiene por su hijo. Buscamos esa rara situación en la cual la gente dice: ‘¡Oh!, me encanta esa compañía’, o ‘Me encanta esa bebida’ o bien, ‘¡Ay!, me encantan esos tipos’. Queremos esa sensación de afinidad. Sé que es audaz tener como meta ser una compañía amada, pero me parece que si hay una empresa que pueda aspirar a ello, la nuestra puede. Si nos mantenemos firmes en esas maneras de tratar a los clientes y deleitarlos, lo lograremos”.

Previsión, uniformidad, ritual, rutina, comunidad y servicio son claves. Si usted y su personal pueden deleitar a todas las personas con quienes trabajan, su compañía será amada y sus clientes recibirán tanto las rosetas caramelizadas como el premio sorpresa.

### Cree su propia experiencia

- ¿Qué puede hacer usted para que su negocio sea más previsible, tanto en producto como en servicio?
- ¿Cómo puede asegurarse de que su negocio deleite a los clientes y que éstos lo consideren parte de sus rutinas y sus rituales?
- ¿Cómo se puede ganar la posición de ser una compañía amada?
- ¿Qué puede hacer usted para convertir los tropiezos en experiencias memorables para los clientes?

### IDEAS PARA SORBER

**E**l deleite es la roseta caramelizada; la sorpresa es el premio.

- En nuestros días, la gente abriga cierta esperanza de que va a ser deslumbrada, aun en las experiencias más comunes.
- Los acontecimientos más efectivos son naturales y espontáneos, no artificiales ni forzados. Primero se busca una necesidad y ¡zas!, se satisface.
- La sorpresa puede ser tan simple como ofrecer un poco de guía y luego quitarse de en medio para no estorbar el paso de quienes buscan las cosas que les dan alegría.
- Los esfuerzos que hacemos por sorprender a los demás son una fuerza contagiosa.
- El deleite de los clientes proviene de la sorpresa no menos que de la posibilidad de preverla.
- Deleite es el resultado de una dedicación indefectible a crear una relación confortable y de confianza.

---

### PRINCIPIO 4

---

## Aceptar la resistencia

*“No se queje de la crítica. Si es falsa, no haga caso pero no se enfade. Si es fruto de la ignorancia, riase; si está justificada, no es crítica: aprenda de ella”.*

—ANÓNIMO

En cierta ocasión, el poeta alemán Heinrich Heine observó que “la gente sólo se beneficia de los elogios” cuando “valora la crítica”. Valorar la crítica es parte muy importante del rompecabezas de Starbucks y también desempeña papel importante en el ingrediente de aceptar la resistencia que se esboza en el presente capítulo. Aceptar la resistencia incluye una compleja serie de destrezas que pueden capacitar al negocio y a los individuos para establecer relaciones comerciales cuando encuentran escepticismo, irritación o recelo.

Este principio requiere que los líderes distingan entre los clientes que quieren que sus problemas encuentren solución y los que nunca dejarán de quejarse ni quedarán nunca satisfechos. Aceptar la resistencia implica más que sólo aplacar a las personas o grupos que plantean un reto. Se concentra en aprender de individuos a quienes no siempre es fácil escuchar.

En los negocios es muy satisfactorio ver el nombre de la propia compañía en la prensa cuando las cosas marchan bien, pero es algo muy distinto cuando es objeto de crítica negativa. Tal fue el caso de Starbucks cuando una columna debida a la pluma de David M. Martin, consultor principal de NCBS, apareció en el sitio web [bankstocks.com](http://bankstocks.com), de Tom Brown.

La columna, titulada “Despierta y huele el *latte*”, era una crítica despiadada de los servicios en tiendas de Starbucks. Decía David: “La característica de Starbucks que más me llamaba la atención en el pasado se ha empezado a deteriorar. Era la coherencia, la uniformidad. Me imagino que antes sería difícil tener una mala experiencia en Starbucks. Fuera la hora que fuera, de día o de noche, cualquiera que fuera la ciudad donde uno se encontrara o el producto que comprara, *podía contar*

*con buen servicio y con que el producto tendría el sabor esperado.* Hoy en día, sin mucho pensarlo, yo les puedo dar a ustedes dos direcciones de Starbucks cerca de mi casa, donde tendrán tantas probabilidades de encontrar como de no encontrar una sorpresa desagradable, sea en el producto o sea en el servicio. Es también significativo que esas dos tiendas son *concesionarias* situadas dentro de otra tienda minorista”.

David, que es considerado un experto en servicio al cliente en la banca, resume su frustración en estas palabras:

“Una lección que me parece que todos podemos aprender es que no hay ninguna marca inmune. He oído a muchísimos banqueros mencionar a Starbucks como una inspiración para tiendas que tienen buena marca y complacen a sus clientes, pero hasta con una base de clientes amplia y dedicada, una empresa puede desarrollar fisuras en su armadura cuando sus niveles de servicio pierden coherencia. Generalmente no es un solo hecho dramático que debilita la marca. Más frecuentemente, es una erosión gradual que puede explicarse como un fenómeno temporal, o quizá como ‘dolores del crecimiento’. Con mucha frecuencia, la excepción de una calidad ligeramente inferior se convierte con el tiempo en la norma. Las instalaciones parecen iguales pero la experiencia del cliente se deteriora”.

En muchísimas compañías esta publicidad negativa podría descartarse como la opinión de un periodista malhumorado, o podría ser controvertida por directivos que no están dispuestos a tomar parte en una exploración franca y abierta de su propia empresa. Otras personas de negocios podrían tratar de contrarrestarla distrayendo a los clientes con promociones u otros arbitrios. No así la

dirección de Starbucks, que ha hecho su compañía sobre la base de prestar cuidadosa atención a las críticas. Por tanto, las quejas se atienden sin vacilaciones, como se vio por lo que escribió el mismo David Martin poco después de publicada su columna sobre Starbucks:

“Poco después de que apareció mi columna, estaba yo en un aeropuerto cuando recibí una llamada que me sorprendió. Me llamaba Gregg Johnson, vicepresidente de nuevos negocios de Starbucks. Me dijo que había leído mi columna y que quedaría muy agradecido si le daba la oportunidad de discutir el asunto conmigo. Creo que me avergoncé... Esa misma noche pude devolverle la llamada. Recuerdo que me preparé para una entrevista desagradable, pues sé que muchos altos ejecutivos se tornan superdefensivos cuando son criticados, pero en este caso nada podía estar más lejos de la verdad. Para empezar, Gregg me dio las gracias por mi oficio. En seguida me dijo que presentaba excusas por los casos en los cuales su compañía no había cumplido el compromiso de dar el tipo de experiencia que ellos se esfuerzan por dar y que los clientes esperan. En diez segundos hizo grata nuestra entrevista”.

Finalmente Gregg y David desarrollaron una relación positiva y continua, y Gregg y otros líderes de Starbucks han hablado en reuniones convocadas por David. Gregg ha llegado incluso a utilizar la crítica inicial de David como medio de entrenamiento para los socios que trabajan en tiendas concesionarias.

Desde su perspectiva, David dice:

*Toda esta experiencia brinda unas pocas enseñanzas:*

- *Cuando uno reciba comentarios negativos de parte de un cliente, debe pensar que esa puede ser la oportunidad de realmente fortalecer la relación. Al darle primero las gracias por su oficio y reconocer sus quejas, se tienen más probabilidades de conservarlo, lo mismo que de recibir valiosa retroalimentación para mejorar su negocio.*
- *Cuando los empleados ven que los administradores realmente tienen interés en la retroalimentación —positiva o negativa— es más probable que ellos también se interesen. Cuando ven que la administración se ha comprometido personalmente a hacer frente a los problemas y a reparar o consolidar las relaciones, lo más probable es que también se sientan comprometidos.*

Cuando se le preguntó a Gregg por qué un vicepresidente se tomaba la molestia de contestar a un columnista que escribe en un sitio web sobre banca, contestó: “Uno responde porque entiende la perspectiva del cliente, y desde luego para buscar la recuperación de ese cliente, pero la razón principal es que eso nos da la oportunidad de aprender más sobre qué podemos hacer mejor, de qué distinta manera podemos manejar las cosas, cómo podemos ayudar a nuestros operadores a mejorar, cómo podemos ayudar a nuestros *baristas* a ser mejores *baristas* y a abogar por el servicio al cliente; y de qué manera nosotros como líderes podemos guiarlos más eficientemente hacia la meta final, que es proveerles esa gran experiencia”.

Gregg explica además que los dirigentes deben aceptar retroalimentación como la que les dio David, “procesarla al más alto nivel y preguntarse: ¿Hay aquí

suficientes datos para que yo cambie de estrategia, modifique una iniciativa o para que vea el negocio de una manera distinta?”

Si esas quejas se comparten con otros gerentes, es posible desarrollar estrategias para corregir fallas que ocurren con frecuencia. Hacer conocer dichas quejas a los trabajadores de primera línea, les da a éstos datos palpables sobre cómo también pueden ser más eficientes.

Gregg lo explica: “Compartir con todos, de arriba abajo, las experiencias reales de los clientes es un instrumento poderoso por el aprendizaje que entraña. En el caso de este artículo o de cualquier carta de un cliente, su voz real es mucho más convincente que cualquier informe que diga que el 42,5% de nuestros clientes está muy satisfecho. La conexión emocional que se hace al oír al cliente de viva voz tiene mayor impacto que leer sus palabras; se captan sus emociones y es mayor el estímulo para cambiar de comportamiento que cualquier informe estadístico”.

A lo largo de su historia, el personal directivo de Starbucks ha sido víctima de muchas críticas, algunas más devastadoras que la de David. Sin embargo, toda compañía transada en la bolsa de valores que haya crecido tan rápidamente como Starbucks es inevitablemente pararrayos de la controversia. Gracias a su prestigio entre los medios de información, a sus principios y a líderes como Gregg, Starbucks ha aprendido a aceptar la resistencia que ha encontrado en el camino. Ha aprendido a no menospreciar a sus críticos y más bien prestarles oídos por las oportunidades de aprendizaje que sus reacciones ofrecen.

Tanto en el ámbito corporativo como en el individual de los socios, los administradores han encontrado

maneras de ver posibles lecciones en la posición de quienes los retan. No sólo con la debida reacción ante los problemas sino con la participación de sus detractores en la discusión encaminada a buscar soluciones, los ejecutivos de Starbucks desarrollan mejores soluciones para los problemas comerciales y sociales. Este modo de proceder merece la acogida de muchos que de otro modo tal vez se opondrían a ellas.

Al ir un paso más allá, el liderazgo ha aprendido a permanecer vigilante por si surgen nuevos problemas y posibles áreas de resistencia, y aplicar recursos a esas áreas a tiempo y en forma efectiva. Cuando sea necesario, Starbucks trabaja con diligencia para rectificar malas percepciones. Si se cometen errores, los líderes entienden la importancia de responsabilizarse rápidamente y en forma inequívoca, a lo cual sigue acción correctiva. Lo que no mata a las empresas sí las hace más fuertes, pero sólo si sus líderes aprenden las lecciones que se les presentan.

### Macrorresistencia

Nada crece en la naturaleza sin encontrar fuerzas limitantes. La semilla encuentra la resistencia de la corteza terrestre. A los árboles les ofrece resistencia el viento. Los animales son limitados por otros animales. Los negocios y los individuos, especialmente los que se desarrollan con gran rapidez, encuentran la resistencia de un mercado dinámico y de las fuerzas sociales. Starbucks ha crecido con una velocidad casi inaudita. Ese crecimiento, unido a su libre acceso público, ha puesto con frecuencia a la compañía en medio de muchos retos sociales.

Aunque Starbucks compra más o menos el 4% de todo el café que se vende en el mundo, provoca mucho

más escrutinio público que otras más grandes que venden su producto en los supermercados. Cuando surgen cuestiones relativas al compromiso de comprar café con el “Certificado de comercio equitativo”, el noticiero vespertino probablemente muestra una protesta enfrente de una tienda Starbucks. La verdad es que los grandes compradores de café de toda clase tienen más influencia que Starbucks en las prácticas de compra internacionales, pero esas empresas no tienen que soportar el fulgor de los reflectores de los medios de información. Starbucks va a la cabeza de la industria en sus esfuerzos por producir un cambio positivo para los cultivadores, pero no se le reconoce que sea una de las mayores tostadoras y minoristas de café con “Certificado de comercio equitativo” en América del Norte ni que sea la única que lo vende en 21 países.

Como hay tanta energía emocional —favorable y desfavorable— flotando en torno a la compañía, el periodista Jim Romenesko resolvió fundar un *blog* ([www.starbucks-gossip.com](http://www.starbucks-gossip.com)), donde clientes, *baristas* y otros interesados pueden expresar su opinión a propósito de cualquier noticia pertinente. Jim informa que recibe aproximadamente 5 000 visitas por día y observa: “Hay pocas empresas sobre las cuales se pueda fundar un sitio web como éste. Starbucks tiene un grupo de seguidores realmente leales, con fuertes reacciones emotivas cuando se trata de la empresa. No me puedo imaginar que despertara el mismo interés entre el público un *blog* sobre cualquiera otra compañía archiconocida de comida rápida”.

Aunque el público no vacila en manifestar su parecer sobre Starbucks, sus directivas adoptan una postura acogedora y respetuosa cuando se trata de examinar los puntos de vista ajenos. Por ejemplo, no ha tratado de influir ni de sugerir un matiz positivo para la informa-

ción que se comparte en el sitio de Jim. Éste afirma que trabaja con absoluta independencia de Starbucks y agrega: “Un reportero de *The Wall Street Journal* le preguntó a Starbucks cuál era su política con respecto a los sitios web relativos a su compañía y la respuesta fue más o menos así: ‘No tenemos ninguna política para hacer seguimiento de sitios web’. A mí me parece que eso está de acuerdo con otras políticas de no intervención. Por ejemplo, que yo me quede digamos cinco horas en un Starbucks con una sola taza de café no le importa nada a la compañía. Es una actitud de ‘dejar a la gente en paz’ y se extiende a mi sitio web, lo mismo que a mis ‘hábitos de cafetería’”.

En un ambiente comercial en el cual los líderes empresariales siguen estrictamente la trayectoria de todas las marcas —y a veces amenazan con entablar pleitos si les parece que personas extrañas se están entrometiendo con la suya—, los ejecutivos de Starbucks han creado con todo éxito su marca a través de la generación de una técnica más pacífica.

### Cree su propia experiencia

- ¿Qué oportunidades se ha perdido de fortalecer relaciones con otros, sólo por no prestar oídos a su descontento?
- ¿Expresa usted dignamente la voluntad de acoger la resistencia y aceptar la responsabilidad?
- ¿De qué maneras puede aprovechar las críticas para mejorar su comportamiento o el de su equipo?

Para algunos problemas, escuchar es todo lo que se requiere. Esto ofrece espacio para el comentario y la discusión constructiva. Otros tipos de resistencia exigen acción directa. Los grandes líderes saben cuándo no basta con escuchar.

Los de Starbucks actuaron sin pérdida de tiempo en cuanto empezaron a circular rumores sobre las malas condiciones de vida y prácticas ambientalistas en muchos países del Tercer Mundo donde se cultiva el café. Según Dub Hay, vicepresidente de adquisiciones globales, “en vez de taparse los oídos para no oír las voces de quienes clamaban por la manera de tratar a los trabajadores migratorios que colectan el grano o las prácticas ambientalistas de los cultivadores, nuestra gente empezó a trabajar con grupos socialmente conscientes que se contaban entre los más críticos. De acuerdo con ellos y con Conservation International, el personal de Starbucks ha desarrollado directivas socialmente responsables para la compra de café, llamadas C.A.F.E. (sigla de *Coffee and Farmer Equity*). Su objeto es ayudar a nuestros compradores en su trabajo con los cafetaleros para asegurar un producto de alta calidad y promover relaciones equitativas con cultivadores, trabajadores y comunidades, al igual que proteger el ambiente”.

Mientras muchos ejecutivos detestan oír quejas, los de Starbucks invitan a los disidentes a discutir los problemas y buscarles solución. Tienen un gran sentido de la globalización, mientras que por su parte los clientes tienen un alto concepto de la compañía como guardián de los recursos humanos y ambientales. Por todas estas razones han querido crear un programa que recompense las mejores prácticas de los caficultores del Tercer Mundo, que es donde compran la mayor parte de su café.

No se puede dudar de los resultados de tan atractiva actitud. Las normas de C.A.F.E. prescriben contratos más liberales si los productores demuestran mejoras y excelencia a la luz de 26 criterios distintos relativos al ambiente, la calidad del café y los niveles de vida social. Evaluadores independientes verifican tales mejoras. Lejos de lanzar el programa al azar, los ejecutivos de Starbucks lo ensayaron durante dos años con prototipos que iban mejorando constantemente. (Más detalles sobre las prácticas del programa C.A.F.E. se pueden encontrar en [www.starbucks.com](http://www.starbucks.com).) Lo más importante es que muchas vidas se han mejorado gracias a la voluntad de las directivas de Starbucks de invitar a los críticos a participar en el desarrollo de soluciones para el mundo real.

Ciertamente los ejecutivos de Starbucks no adolecen del “síndrome del avestruz”, pues no meten la cabeza bajo la arena cuando encuentran críticas sino que atienden a ellas directamente. Así han convertido a muchos de sus más duros críticos. Tal es el caso de la periodista Stephanie Salter, antes detractora, que cambió de parecer gracias a la sensibilidad social de Starbucks.

En un artículo que vio la luz en el *Terre Haute Tribune-Star*, de Indiana, Stephanie dice que algunos de sus más rudos comentarios los dirigió contra Starbucks: “Desde que se hizo pública la gigantesca cadena de cafés de Seattle... me he burlado despiadadamente de cuanto a ella se refiera... De entonces acá ha ocurrido algo que me ha obligado a tragarme mis palabras. La compañía respondió a los defensores de los derechos de los trabajadores y empezó a ofrecer café con ‘Certificado de comercio equitativo’. En el gran esquema del comercio global, éste fue un bienvenido gesto de solidaridad con los millares de trabajadores del café perpetuamente explotados del



Tercer Mundo. Para quienes tratamos de seguir la ruta entre los bienes que compramos y los seres humanos que los producen, ese gesto penetra hondamente en territorio positivo”.

Los buenos líderes no hurtan el cuerpo a los retos difíciles. Las cuestiones complejas o controvertibles las acometen con ánimo de sacar provecho de las críticas que plantean los comentaristas y adversarios. Actúan de manera tal que no sólo aplacan dichas críticas sino que en ocasiones hasta convierten a los críticos en campeones de la compañía.

Justa o injustamente, las críticas pueden surgir de factores que están fuera del control de la compañía y plantear así retos especiales a líderes empresariales que se están abriendo paso entre tensiones y reticencias. Como símbolo de los negocios estadounidenses, Starbucks ha encontrado mucha resistencia de quienes temen a la globalización o abrigan sentimientos adversos a la política internacional de los Estados Unidos.

El escritor John Simmons, según dice en [www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com), cree que las compañías estadounidenses deben estudiar la manera como Starbucks ha soslayado eficientemente en todo el mundo las percepciones negativas. Según el punto de vista de John, Starbucks ha demostrado que...

*...mientras el producto básico permanezca fiel a sus normas de calidad y a sus principios, otros elementos de la oferta se pueden adaptar a las necesidades del mercado local. Si uno entra en un Starbucks en la China, el Japón, Francia, Grecia o Kuwait tomará el mismo espresso pero la comida será la del país. Ciertos aspectos de la marca son*

*sacrosantos: no fumar, aun en las culturas donde fumar es lo que se acostumbra y observar el concepto de “tercer lugar”, aun donde el espacio tiene mayor demanda (como en el Japón, por ejemplo). Donde se necesita adaptación cultural, Starbucks se adapta.*

La adaptabilidad a la cual se refiere John es un reflejo de los esfuerzos que hacen los líderes de Starbucks por entender cómo un producto se debe mezclar dentro de una comunidad dada y no ofrecer resistencia a las influencias locales. John demuestra que al estimular “la participación”, se acaba con el temor y la resistencia que se experimentan en otras partes del mundo.

John indica que los líderes de Starbucks quieren que los gerentes de distrito y de tienda hagan fuertes conexiones con las comunidades en todas partes: “Fomentar esas relaciones redundante en beneficio de la marca puesto que diluye la impresión de que las empresas de los Estados Unidos están invadiendo esas comunidades”. A medida que crecen los negocios o entran en nuevos mercados, se necesita que haya sensibilidad a los temores iniciales que puedan abrigar esas nuevas comunidades respecto de la expansión de una compañía. Con esta sensibilidad y con la voluntad de escuchar es como se vencen la mayoría de las resistencias.

Eso de la invasión estadounidense interpreta muy bien la percepción que le causó a Starbucks dificultades al principio cuando entró en la China. Tímidamente abrió un café con sólo dos mesas en la Ciudad Prohibida de Beijing, pero su sola presencia fue recibida con fuerte oposición en la prensa. Era la misma prensa que durante décadas defendió el aislamiento y la retórica antiestadounidense



y ensalzaba las palabras del camarada Mao Tse-tung por los años 50, cuando éste llamaba a los Estados Unidos “líder de las fuerzas del imperialismo global... el más peligroso enemigo de los pueblos del mundo”. Por eso nadie se sorprendió cuando uno de los periódicos dijo que la presencia de Starbucks era una bofetada para los 1 200 millones de ciudadanos chinos. Apenas llevaba dos meses de operaciones en Beijing, cuando los funcionarios municipales pensaron en revocarle la licencia de funcionamiento de un año que ya se le había concedido.

Lejos de asustarse, los líderes de Starbucks prestaron oídos a los funcionarios locales y siguieron adaptándose a las necesidades de los consumidores chinos y sus comunidades. Por ejemplo, ampliaron el espacio de sus cafés, como deseaban los clientes, y atendieron a muchas otras características especiales de ese mercado, como modificar el concepto de servicio “para llevar” y “para quedarse”. En los Estados Unidos, aproximadamente el 80% de las bebidas que despacha Starbucks se piden “para llevar”, mientras que en la China la proporción es todo lo contrario, pues allí el 80% de las bebidas se consumen en el local mismo. Al entender mejor el mercado y responder a las necesidades particulares de la región, Starbucks se perfila en la mente de muchos clientes chinos como un restaurante de destino y no sólo como un proveedor estadounidense de bebidas.

Según la reportera Monica Soto Ouchi, de *The Seattle Times*, Starbucks ya parece haber doblado en la China la esquina de la aceptabilidad y ahora se considera una marca de prestigio. Al haber tenido mayor contacto con marcas occidentales, los jóvenes a la moda y acomodados empezaron a ver a Starbucks —o *xing bake* (shin-ba-KU), como se llama allí— como una marca que significa éxito,

posición social y riqueza. En la China, los clientes de Starbucks tienden a ir por la calle con su vaso de café en la mano, el logotipo verde y redondo bien visible”. Al entender y atender a un mercado específico, Starbucks pudo crear un mensaje de marca más significativo para la peculiar cultura minorista china.

Sin contentarse con los éxitos pasados, los directivos de Starbucks permanecen alerta ante las necesidades del mercado chino, aunque sin olvidar las enseñanzas de la resistencia. Por ejemplo, buscaron maneras de fomentar contactos con las comunidades y obtener su apoyo cuando la compañía se veía con escepticismo. Pronto los gerentes vieron la importancia de la educación y comprometieron 5 millones de dólares para apoyar proyectos educativos en el país. El compromiso de Starbucks de ayudar al florecimiento de este mercado fue a su vez elogiada por el actor cinematográfico Ziyi Zhang, protagonista de varios filmes célebres y que fue incluido por la revista *Time* en el 2005 entre los 100 personajes más influyentes del mundo.

En vez de considerarlo una bofetada para sus compatriotas, Ziyi Zhang dice: “Cuando me enteré de la decisión de Starbucks de patrocinar las iniciativas de educación en la China, me emocioné. Como ciudadano chino, estoy profundamente agradecido con las compañías globales como Starbucks por su filantropía. Las aplaudo y las apoyo, y siempre seré defensor de esa consideración que no tiene fronteras”.

La lección del éxito de Starbucks en la China es doble: no sólo los negocios deben ofrecer los bienes y servicios más significativos para el nuevo mercado, sino que también deben entender qué cosas son importantes para los individuos que viven allí y demostrar que tienen un sincero aprecio por su bienestar individual.

## Nunca trate de vencerlos; siempre únaseles

La resistencia a una compañía o a un producto o servicio es muchas veces resultado directo de la falta de información. A los socios de Starbucks les costó trabajo al principio penetrar en el mercado japonés porque trataban de llevar una cultura del café a un país con tradición en la bebida del té. Ginny Parker, de Associated Press, informa que el propietario de otra cadena competidora de café, Thomas Neir, observó que los bebedores de café en el Japón con frecuencia “gastaban cinco minutos revolviendo Nescafé en agua caliente, y eso era su café. Pocos sabían siquiera que el café es un grano”.

Los ejecutivos de Starbucks sabían que el Japón ofrecía una gran oportunidad, aunque la bebida acostumbrada fuera el té. El consumo de café era ya más común de lo que muchos suponían, de tal suerte que el reto de ese mercado consistía en modificar las preferencias de los consumidores en cuanto a calidades, obstáculo que ya habían superado en los Estados Unidos con buen éxito.

Ginny continúa: “En este país hay una cultura cafetera hondamente arraigada. Por toda partes se ven máquinas vendedoras de café enlatado y la gente acude con regularidad a pequeños cafetines para el descanso a la hora del café, y fumar o leer un rato”.

Para tener éxito, Starbucks tuvo que distinguir la calidad de su café de la que el consumidor japonés había experimentado hasta entonces. La gerencia hizo esto, en gran medida, mediante la educación de los aficionados sobre la diferencia entre café enlatado e instantáneo, y entre las variedades de aromático y *gourmet*. La compañía explicó las distinciones básicas en la calidad del café, desde las especies de grano hasta las cuatro condiciones fundamentales de una buena taza de café (proporción, molido,

agua y frescura). Esta táctica educativa reverberó en esa cultura que tiene gran aprecio por la información.

Esencialmente, Starbucks se propuso ilustrar a los consumidores sobre las diferencias entre lo que se conseguía de rutina y las calidades mejoradas que la compañía podía ofrecer. Valiéndose de la educación, los dirigentes tomaron la resistencia inicial, debida a falta de contacto con los cafés *gourmet*, y la transformaron en un floreciente y sofisticado mercado japonés del café.

En efecto, Ginny Parker observa que el Starbucks de mayor movimiento en el mundo “no está en Seattle, San Francisco o Nueva York; está en pleno Tokio. La cadena cafetera estadounidense encuentra que el Asia es un vasto y sediento mercado, no aprovechado. Desde Beijing hasta Bangkok, los bebedores de té se están convirtiendo en aficionados al *Frappuccino*® y otras preparaciones espumosas de café”. Ginny observa que en un corto período de tiempo el cuerpo directivo de Starbucks aseguró 250 tiendas en 10 países asiáticos clave. Gracias a la política sostenida de educar a la gente, el número pasa hoy de 500, solamente en el Japón.

Si bien los mercados asiáticos requerían educación para vencer la resistencia, Starbucks afrontó una situación muy delicada cuando abrió tiendas en Francia. Su directora de marketing para ese país, Odilia D’Aramon-Guepin, dice: “Starbucks ofrecía una experiencia de café nueva y distinta. Nuestros clientes tal vez ni caían en la cuenta de los nuevos conceptos de pedir y pagar antes de tomar su bebida, o de dar su nombre de pila al que la servía, pero con el tiempo los franceses han acogido esta especial conexión humana y con frecuencia comentan que es un toque muy agradable tener esa relación personal con los *baristas*, que sólo se encuentra en Starbucks”.

Para obtener aceptación, Starbucks ofrece alimentos de acuerdo con los gustos locales, incluyendo la célebre pastelería francesa, como los *croissants*, los *pains au chocolat* y los *pains aux raisins*. Todos son alimentos orgánicos producidos en las panaderías locales. Odilia agrega: “Sabemos que un número siempre creciente de clientes franceses está acogiendo la experiencia de Starbucks en París. El excelente café, el servicio amistoso y la atmósfera única de ‘tercer lugar’ atraen más y más clientes nuevos cada vez que abrimos una tienda. Nos sentimos abrumados cuando vemos cuán rápidamente las comunidades locales en torno a nuestras tiendas hacen de la experiencia de Starbucks parte de su diario ritual. A mí me gusta mucho la tradicional cultura de los cafés parisienses, sé que puedo obtener leche descremada con mi café Starbucks. Sé que pueden preparar casi cualquier bebida con café descafeinado. Sé que nadie fumará en el café. Sí, por todo ello visitaría a Starbucks en París”.

Es obvio que los líderes empresariales tienen que ser culturalmente sensibles cuando llevan a cabo sus operaciones en el extranjero, pero la misma sensibilidad se necesita dentro de su país. Dada la increíble diversidad de la población estadounidense, por ejemplo, unas comunidades tienen requisitos especiales, muy distintos de los que necesitan sus vecinos que viven a pocos kilómetros de distancia.

Tal es el caso que afronta la gerente de distrito Amy Tingler, quien da cuenta de su experiencia en una localidad que tiene necesidades muy específicas. “Tenemos dos tiendas situadas en el área de Squirrel Hill, de Pittsburgh”, dice Amy, “muy densamente poblada por una colonia judía. Como empresa hemos desarrollado productos como el café integral y otros cafés *kosher*. Sin embargo, en las

tiendas de Squirrel Hill empezamos a recibir comentarios acerca de que debíamos hacer ciertos cambios para crear una experiencia de Starbucks más en sincronía con aquella comunidad. Por ejemplo, algunos clientes habituales se quejaban de la música de Navidad que habíamos venido tocando como música de fondo. Esto lo tomamos en serio e hicimos cambios en la música”.

Para atender a las necesidades de este mercado especializado, agrega Kristena Hart, gerente de distrito que tenía entonces la responsabilidad por las tiendas de Squirrel Hill, “nos asesoramos con un rabino local para que nos dijera cuáles de nuestros productos eran *kosher*. En seguida marcamos esos productos como tales, es decir, tomamos lo que la comunidad quería y lo convertimos en acción”.

La gerencia de Starbucks prestó atención y participó con el rabino, pero además en las tiendas los socios demostraron su sensibilidad. Kristena agrega: “Nuestros socios comprenden que tienen que servir a su comunidad y corresponder a sus valores y sus críticas. A veces las campañas nacionales que lanza la sede corporativa no sirven necesariamente a las necesidades locales, como en Squirrel Hill. En estos casos nuestros socios cambian la manera de presentar los productos en las tiendas. Un gran ejemplo de esto ocurrió cuando los socios recibieron de la compañía canastillas de fiesta adornadas con cintas verdes y rojas. En Squirrel Hill los socios les quitaron las cintas y se las reemplazaron con cintas azules y plateadas. Este pequeño gesto suavizaba la experiencia, daba las gracias y mostraba espíritu de comunidad”.

Este ejemplo destaca la utilidad de las políticas flexibles para empresas de todos los tamaños. Esta adaptabilidad hace a una compañía suficientemente flexible como para

atender a las necesidades de diversos grupos del mercado, de tal manera que los líderes puedan buscar formas de ayudar a su gente a limar las resistencias y atender a las necesidades especiales de una comunidad.

Adoptar una posición flexible puede ser un reto difícil y frustrante para muchas empresas, por lo cual muchos ejecutivos sólo se entienden con la crítica, o bien la rechazan de una manera reaccionaria. Pequeñas cuestiones se pasan por alto hasta que la retórica negativa cobra vida propia. En ese punto la persona de negocios tiene muy poco qué escoger, como no sea atender a la necesidad, la cual probablemente se ha convertido ya en un problema serio. En Starbucks, los directivos no sólo atienden prontamente a la crítica sino que tratan de prever, hasta donde sea posible, áreas potenciales de resistencia.

Esta actitud proactiva se refleja en las labores del Consejo de asuntos de emergencia, comisión permanente de altos funcionarios de Starbucks que se reúnen con regularidad para prever y rastrear áreas potenciales de problemas, buscar soluciones y obtener consenso sobre líneas de acción aceptables.

Sandra Taylor, vicepresidenta superior de responsabilidad social corporativa, comenta:

*Este consejo introduce voces disidentes en nuestro cuerpo directivo y nos ayuda a examinar áreas del negocio que pueden experimentar retos futuros complejos. Nos reunimos y hablamos sobre diversos puntos de vista. Esto lo hemos hecho a propósito de muchas cuestiones, como los esfuerzos por comprometer aun más a los productores de cacao del África Occidental. Es una manera muy efectiva*

*de que la gente haga oír sus problemas y de lograr aceptación en decisiones difíciles y políticas de compleja aplicación.*

Los gerentes tienen que mirar al futuro y esperar toda clase de posibles obstáculos, y al mismo tiempo seguir el movimiento de las dificultades que se le han atravesado en el camino en el pasado. Desde la perspectiva del liderazgo de Starbucks, aceptar la resistencia no es sólo responder a las fuerzas que vienen detrás sino también mirar al futuro en busca tanto de soluciones como de otros problemas o áreas de conflicto posibles.

### Aquí no los queremos

Como se vio en el Principio 1: Hacer propio el negocio, la administración de Starbucks recomienda a los socios que sean acogedores. Normalmente encuentra que la firma es bienvenida en las comunidades donde ingresa. Wayne Seybold, alcalde de Marion, Indiana, dice: "Muchos visitan una población potencial para ver si allí hay negocios que ellos están acostumbrados a ver, tales como Starbucks. Estos individuos juzgan a una comunidad con base en qué minoristas nacionales están allí. Por esta razón y muchas otras, Starbucks fortalece a una comunidad, y como tal fue muy bien recibida en Marion".

En unos pocos casos, sin embargo, Starbucks ha estado lejos de despertar beneplácito. En vez de rechazar o hacer caso omiso de la desconfianza de los ciudadanos de una comunidad, las directivas de Starbucks escuchan activamente y responden a los problemas de la comunidad.

144

Shelli Taylor, gerente de distrito, expone la manera como ella afrontó la resistencia de la comunidad en una cierta población de Nuevo México: "Funcionaba allí un pequeño café, realmente popular y parte importante de la comunidad. El propietario era muy respetado. Antes de que nosotros entráramos allí, la gente nos previno de que esa población tal vez no nos convenía, sobre todo porque el influyente propietario del café se oponía a Starbucks. Existía el prejuicio de que nosotros nos íbamos a apoderar de todo. Tal es el rechazo que sufrimos por ser el 'Gran gigante verde'. En vista de los temores de la comunidad, una compañera y yo resolvimos ir de puerta en puerta a todos los cafés de la población, nos presentamos, hablamos con la gente, la oímos hablar de sus temores y reiteramos nuestro compromiso de crear una situación en la cual para sus negocios sólo hubiera ganadores. Reconocimos que sin duda habría competencia, pero afirmamos que lo que nos interesaba era agregar valor al ambiente empresarial. Era muy arriesgado intervenir así en los negocios ajenos, cuando era muy posible que no fuéramos huéspedes gratos, pero era muy importante proceder de esa manera porque eso contribuía a abrir relaciones profesionales y empresariales".

Shelli y los altos directivos de Starbucks en general observan que el temor es la emoción que alimenta las mayores resistencias de las compañías en crecimiento. Los propietarios de negocios existentes temen que los recién llegados les disminuyan su tajada del pastel. Con frecuencia, la administración de Starbucks ha disipado estos temores gracias a que ha escuchado los cuestionamientos de la gente y le ha hecho ver cómo en realidad la compañía ha ayudado a los negocios de la comunidad en miles de vecindarios de todos los Estados Unidos.

El contacto de Shelli con la comunidad dio por resultado una percepción positiva de Starbucks, lo cual fue factor decisivo para que el pueblo resolviera acogerla. "Fue una verdadera ayuda que dejáramos de ser sólo una marca registrada y apareciéramos en cambio como seres humanos", explica Shelli. "Entonces pudimos discutir los beneficios de crear empleos. A ningún restaurante le conviene ser el único en su calle. Eso no es bueno para el negocio. Si entran otros dos o tres restaurantes, ojalá de distintos tipos, se desarrolla sinergia y el público ve que tiene opciones. Los clientes ven que ésa es una zona rica en restaurantes, se acostumbra a acudir allí para cenar y a la comunidad de restaurantes le va bien. Lo mismo se aplica a la cultura del café".

Shelli agrega finalmente: "Esperábamos encontrar oposición de la dueña de un café vecino, pero en el periódico local se informó que ésta había dicho: 'Soy propietaria de acciones de Starbucks y me parece muy bueno para nuestra población que estén aquí. Les doy la bienvenida'". Se ve que los esfuerzos de Shelli y sus compañeros tuvieron su recompensa.

¿Qué tal que todas las empresas se tomaran el tiempo de conversar con quienes probablemente les van a erigir barreras? En vez de no hacer caso de ellos o de resistirles, los empresarios podrían ser mucho más eficientes si buscaran un terreno común que pudiera conducir a asociaciones ventajosas.

Aunque los medios de información suelen dramatizar la pugna entre los pequeños cafés y Starbucks, y atizan así los temores con titulares que implican una lucha como la de David contra Goliat, lo cierto es que Starbucks crea para las empresas pequeñas la oportunidad de fortalecer sus operaciones. Mike Ferguson, director

de comunicaciones de marketing de la Specialty Coffee Association of America, dice en un artículo de *The Free Lance-Star*, de Fredericksburg, Virginia, que “al principio, quienes abrían cafeterías eran apasionados del café pero no necesariamente personas de negocios. Para ellos competir era un problema. Hoy se han convertido en gente de negocios”.

Mike ofrece un ejemplo de una región cerca de su oficina en Long Beach, California, donde hay “dos Starbucks, una cafetería regional de otra cadena y dos cafeterías independientes. Todas son prósperas y una de las independientes incluso aumentó el 40% después de que se abrieron los cafés Starbucks, porque el propietario se dedicó al control de inventarios y a enseñarles a sus dependientes el arte de vender”.

En el artículo citado, Mike afirma que Starbucks goza de “entre un 34 y un 37% del mercado, mientras que los independientes se mantienen firmes en el 51%. Por más tiendas que abra Starbucks, los independientes van al paso. Parece como si los consumidores necesitaran la opción de tener a los independientes”.

Con frecuencia, cuando los propietarios de otras cafeterías oponen resistencia a Starbucks, están evitando los cambios que necesitan hacer para seguir siendo competitivos. El liderazgo de Starbucks reconoce esa resistencia y en vez de usarla para aplastar a los competidores, coopera con ellos para crear un mercado más sano y vibrante. Aun cuando casi siempre se le teme a la nueva competencia, la verdad es que ésta puede infundir energía a los negocios existentes. La competencia puede exigir que una compañía se revalúe a sí misma: identifique sus puntos fuertes, atienda a sus deficiencias, se adapte y mejore.

Hay veces, sin embargo, en las cuales la resistencia es poderosa. Es posible que se requiera mucho más que las visitas personales de Shelli Taylor en Nuevo México. A veces los empresarios tienen que encontrar maneras de conectarse con el núcleo de una comunidad antes de que la resistencia ceda. Leeann Mesa, gerente regional de Starbucks en Ventura, California, rememora las inquietudes que se experimentaron cuando la compañía abrió su primera tienda (un pequeño local con ventanilla de autoservicio) en la ciudad de San Fernando, de población predominantemente hispana.

Leeann, nacida en San Fernando, explica: “Allí había varios cafés parecidos, y en realidad nadie quería que nosotros fuéramos allá. Encontramos fuerte resistencia por parte de algunos miembros del consejo municipal y de la comunidad. Como yo admiraba el espíritu artístico de la población, y para mí era importante retribuir en algo a la comunidad, cuando íbamos a abrir la tienda le pregunté a un artista local si no le gustaría mostrar algo de su obra en nuestra tienda. Accedió más que gustoso, así que durante los tres meses siguientes descolgamos las pinturas de Starbucks y en cambio decoramos las paredes con sus asombrosos murales. La reacción del público fue abrumadora. Todos apreciaron mucho que involucráramos a personas de su comunidad”.

Leeann prosigue. “Poco después hicimos una exposición y mandamos timbrar tarjetas de invitación que mandamos a la comunidad y repartimos en la tienda. El producido de la exposición lo donamos a una organización juvenil que educaba futuros mariachis. Asistieron unas 300 personas, incluso el alcalde. Fue una experiencia increíble”.

Para Leeann, suavizar las relaciones con la comunidad de San Fernando implicaba “abrir formas de comunica-

ción y prestar atención al aporte de nuestros clientes. Por ejemplo, el menú estaba casi todo en inglés y había que traducirlo. Esto al principio nos dio mucho trabajo, pero encontramos unos folletos de información en español que nos ayudaron a anunciar nuestros platos un poco mejor, pero en realidad fueron los socios, que pertenecían a la comunidad local y hablaban español, quienes ayudaron a los clientes a entender qué era lo que les ofrecíamos”.

Leeann y su equipo encontraron maneras de convertir la desconfianza inicial en motivador de crecimiento. Ella lo expresa mejor, así:

148

*Cuando los miembros de la comunidad lograron sobreponerse al prejuicio de Starbucks como una “corporación”, vieron que éramos amistosos con los clientes, tratables y abordables; sí, creo que la palabra clave es “abordables”. Cuando se habla de aceptar la resistencia, en eso es en lo que yo pienso: ser abordables. No quiere decir que les vamos a remediar todos los inconvenientes a los clientes sino que permaneceremos abiertos cuando ellos nos confíen sus necesidades y reacciones.*

Aunque la mayoría de las resistencias se pueden vencer con paciencia y esfuerzo concertado, a veces hay algunas demasiado fuertes. En esos casos, el reto para la gerencia es que hay que honrar la resistencia. En la vida de negocios llega un momento en el cual la resistencia aumenta en proporción a los esfuerzos que se hacen por vencerla. Éste es un indicio de que lo mejor que se puede hacer es sencillamente retirarse.

Los directivos de Starbucks han experimentado situaciones de excesiva resistencia para entrar en un

mercado. Renny Freet, gerente de distrito, relata un caso: “Tuvimos un problema en Long Beach, California. Como ésta es una extensa región metropolitana, el hecho de que hubiera allí siete cafeterías no parecía demasiado. Encontramos un local desocupado en el sector llamado Seal Beach. Lo había dejado vacante un restaurante de Burger King”. Desde el principio ese proyecto encontró intensa oposición de la comunidad. “Asistíamos a sesiones del consejo municipal y oíamos a los ciudadanos que nos consideraban una amenaza para los cafés locales independientes, varios de los cuales eran en realidad cadenas por sí mismos; algunos publicaban en los periódicos avisos pagados poco lisonjeros para nosotros, en los cuales sugerían que éramos indeseables. Para mí era difícil leer esos avisos que, la verdad sea dicha, no eran ciertos”.

En vez de lanzar un operativo en los medios de comunicación para combatir la resistencia, dice Renny, “simplemente hicimos lo que siempre hacemos: estrechamos cada vez más nuestras relaciones con la comunidad; organizamos actividades para servir a Seal Beach desde otras localidades en Long Beach”.

Esta historia, empero, no termina con un cálido abrazo del vecindario. Renny dice que “al fin y al cabo renunciamos a la localización que habíamos buscado en Seal Beach porque nos pareció que el momento no era propicio”, pero en vez de culpar a la comunidad por la resistencia, agrega: “Sabíamos que no lo habíamos hecho tan bien como pudimos haberlo hecho para mezclarnos con la comunidad. Sin embargo, de entonces acá hemos abierto tiendas en esa región y la oposición no ha sido nada en comparación con la que experimentamos en el pasado. Acoger la resistencia es en gran parte respetar el punto de vista ajeno. Cuando la resistencia no cede, es

149

hora de optar por desistir y decirse que ya habrá otros sitios y ya vendrán otros días”. Mezclarse con la comunidad (aun cuando ésta desconfíe de uno), resolverse en ocasiones a perder una oportunidad en espera de mayor aceptación y de tiempos mejores, representan la disciplina que distingue a las grandes organizaciones de las impacientes y miopes.

Los empresarios de Starbucks han aprendido, en la comunidad y en sus tiendas, que retirarse de una pugna a corto plazo puede muy bien fomentar a la larga un futuro más sano de colaboración. Gerald Kyle, quien fuera gerente de una tienda y es hoy gerente de distrito en el Pike Place Market, en Seattle, lo experimentó de primera mano y comenta: “Nuestros clientes iban allí creyendo encontrar el mismo tipo de productos de pastelería fresca que se encuentra en cualquier Starbucks. Sin embargo, nuestro contrato de arrendamiento es bastante restrictivo en esa histórica localidad. Por ejemplo, no podemos despachar alimentos frescos sino sólo alimentos en cajas o empacados. Pasaban los meses y los clientes seguían pidiendo pastelería fresca. Para poder satisfacer esa demanda resolvimos envolver tortas y pasteles y ofrecerlos así. Parece ser que otros vendedores se quejaron y alegaron que eso constituía una violación del contrato de arrendamiento”.

Gerald preparó un alegato para las autoridades del mercado, con la esperanza de convencerlas para que le permitieran seguir vendiendo artículos alimenticios. El punto céntrico del argumento era que muchos de quienes se quejaban también violaban su contrato porque vendían café *espresso*. Antes de presentar su argumento, sin embargo, Gerald habló con su gerente de distrito, quien le dio valiosas ideas sobre la importancia de respetar los

términos del contrato en la respuesta a las quejas de los otros vendedores. “Recuerdo que mi gerente de distrito me miró a los ojos y me dijo: ‘Gerald, nosotros somos Starbucks y tenemos que ser más grandes que todo eso’. Tenía toda la razón. En este caso lo correcto era no enredarse en pequeñeces”. Starbucks redujo lo que había ofrecido en la tienda original y aceptó la resistencia de los comerciantes vecinos. Al proceder así, los líderes de la compañía validaron la importancia de mezclarse con la comunidad, y se resistieron al mismo tiempo a la urgencia de imponer por la fuerza sus propios deseos corporativos. A veces el gran liderazgo no es más que saber comprometerse con acierto.

### Cuidado con los negativistas

Una de las resistencias más difíciles que tiene que afrontar todo negocio es la de quienes a todo dicen: “Eso no se puede hacer”. Muchos individuos no vacilan en insinuar que las ideas de uno carecen de fundamento o que van a causar males al negocio. En vez de creerles, los directivos de Starbucks les preguntan: ¿Por qué no se puede? Si la respuesta que reciben es convincente, por ejemplo, que un determinado producto se aparta demasiado del negocio básico de la compañía o que la idea compromete la calidad, entonces aceptan esa razonable limitación y siguen adelante. Si la respuesta es sólo “Porque eso no se ha hecho nunca así”, buscan la manera de explorar la viabilidad de la opción. Por ejemplo, cuando empezaron a considerar productos musicales, los pesimistas se burlaron y dijeron cosas como: “La música no puede ser la taza de café de Starbucks”, o bien: “Esto puede ser



otra infortunada tentativa de vender otra cosa, cualquier cosa, con el nombre de Starbucks”.

Los ejecutivos siguieron adelante, ensayaron cautelosamente cómo armonizaban la música y *La experiencia Starbucks*. No abandonaron simplemente la idea sino que quisieron examinar si coincidía con los objetivos básicos de la empresa. Ken Lombard, presidente de Starbucks Entertainment, comenta: “La música encajó de una manera muy natural y siempre ha sido parte del espíritu y la cultura de Starbucks. Desde los primeros tiempos nos contamos entre los primeros en utilizar la música para determinar la atmósfera de nuestras tiendas”.

Ken no se contentó con aceptar los pronósticos fatalistas: se valió de los clientes para determinar si era conveniente aventurarse a entrar en la industria musical. “La reacción de los clientes nos autorizó a proceder. Miles de personas entran en una de nuestras tiendas, oyen la música de fondo y le preguntan al *barista* cómo se llama esa canción y dónde la venden. Así pues, a los clientes les parecía que poníamos en las tiendas lo que ellos buscaban más que algo que les queríamos vender. Combínese esto con el número de veces con que frecuentaban nuestras tiendas. Lo que queremos hacer es ofrecerles opciones de música de calidad, darles la oportunidad de descubrir la música más allá de formatos limitados y hacer todo esto como parte de su rutina cotidiana”.

La gerencia sólo respeta una limitación cuando de vender música se trata: la venta no puede obstaculizar la experiencia del cliente en la tienda. Todo lo demás se puede arreglar. Ken observa: “Eso es lo que ha sido Starbucks desde sus comienzos: innovadora, empresarial; se ha posicionado para aprovechar las oportunidades que le parece que ante todo agregan valor a *La experiencia*

*Starbucks*. Nunca abusaríamos de lo que estamos haciendo en las tiendas existentes ni a comprometer la integridad de la experiencia con el café, la cual es sagrada para nosotros y siempre lo será. La música le da a Starbucks la oportunidad de robustecer la experiencia del cliente en vez de debilitarla”. La clave al responder a las predicciones pesimistas es la voluntad de examinar si la nueva actividad encaja de una manera natural y significativa en la misión original de la compañía.

Es mucho lo que ha avanzado la marca Starbucks en el negocio musical en el último decenio. Ha sido una jornada sin interrupción a partir de 1995, cuando empezó su colaboración con Blue Note Records para producir una colección inicial en un disco compacto. De entonces acá, se han vendido álbumes como el ganador de un premio Grammy en el 2004 con Ray Charles, y excelentes producciones musicales posteriores de Herbie Hancock, Elton John, los Rolling Stones y muchos otros. Starbucks es hoy un trampolín en la carrera de nuevos artistas, como Antigone Rising y Sonya Kitchell.

La publicidad positiva que Starbucks ha merecido en la prensa en los últimos años es la mejor evidencia para refutar a los críticos. El columnista Michael Y. Park escribe en [www.foxnews.com](http://www.foxnews.com): “Un nombre que puede ser el más sobresaliente en la música no es el de una etiqueta de discos ni el de un poderoso ejecutivo industrial o una influyente banda. En efecto, no pertenece a ninguna entidad asociada con la música... Starbucks Coffee puede ser el futuro de la música en los Estados Unidos”. Nada suaviza la ponzoña de la crítica tanto como el éxito, que desautoriza a los escépticos.

El mundo está lleno de gente que le dice a uno que va a fracasar, junto con su negocio. Si bien hay críticas

útiles que ayudan a identificar potenciales tropiezos, esos pronósticos fatalistas no son más que opiniones (con frecuencia sin información). Los buenos líderes empresariales saben determinar si el cielo se está hundiendo o si el cielo es el límite. Al fin y al cabo, concentrarse en valores, objetivos y retroalimentación es lo que los puede convertir en mejores y grandes compañías y exceder las expectativas de los clientes, los empleados y las comunidades a las cuales sirven.

### Si los clientes dicen que no

Si uno se encuentra con clientes que rechazan el producto o servicio de su compañía, hay dos opciones viables: o experimentar nuevas ideas que puedan hacer cambiar los gustos de la gente, o abandonar del todo el proyecto. Cuando el *Frappuccino*<sup>®</sup> de té verde, que era popular en la Cuenca del Pacífico, se introdujo en mercados occidentales como el Canadá y los Estados Unidos, los clientes opusieron resistencia. Nancy Poznoff, gerente de producto, informa: “Ensayamos el *Frappuccino*<sup>®</sup> de té verde en Richmond, Columbia Británica, un suburbio de Vancouver. Richmond es un mercado de alta densidad de población asiática. Obtuvimos resultados positivos entre la población asiática pero a los no asiáticos no les gustó”.

El reto para quienes dirigen a Starbucks era encontrar una solución satisfactoria para los clientes nuevos pero sin antagonizar al mercado original. Nancy informa: “Este producto es un buen ejemplo del apasionamiento de la gente en esta compañía. Muestra igualmente la importancia que tienen las personas para el éxito de un producto. En Starbucks se reunieron equipos para hacer

tormentas de ideas sobre cómo desarrollar un producto que fuera del gusto de todos. ¿Cómo podríamos individualizar el té verde para satisfacer las necesidades de los clientes asiáticos que en su ceremonia del té han venido bebiendo casi desde niños el *matcha* (un *gyokuro*, es decir, un precioso té verde japonés del más alto grado, seleccionado a mano), lo mismo que las de quienes nunca lo habían probado? Tras un esfuerzo considerable, no sólo produjimos un nuevo aroma sino que creamos un sistema de preparación: usamos té *matcha* pulverizado, la bebida tradicional de los asiáticos, y le agregamos jarabe de melón, más del gusto de los occidentales. Si a algunos no les gustaba el dulce o el sabor de melón, lo podían omitir y acercarse más al producto internacional original. Con todo ese trabajo invertido en el desarrollo del producto, pusimos a prueba los dos tipos de té verde y encontramos que habíamos dado en el clavo desde el primer ensayo. El resultado era improbable, pero lo logramos”.

Aunque la primera idea de las directivas pudo haber sido entrar de una vez con bebidas de té verde en el mercado occidental, les pareció más prudente estudiar primero ese mercado para enterarse mejor de las preferencias de los clientes. Gracias a que tomaron por anticipado las medidas conducentes a satisfacer las necesidades de los clientes, la introducción del *Frappuccino*<sup>®</sup> de té verde y sus combinaciones de crema y *latte* tuvo un éxito extraordinario.

Muchas veces nos encariñamos tanto con nuestras propias ideas que nos convencemos de que van a tener un gran éxito, y no evaluamos su viabilidad de una manera objetiva. Cuando se encuentran con señales de advertencia, muchos gerentes no hacen caso o dicen que aquéllas son desacertadas. Los buenos líderes saben que

una cuidadosa evaluación de la resistencia puede ser la clave que decide entre el éxito o el fracaso.

Algunos productos se pueden modificar para satisfacer los caprichos de los clientes pero otros no, si han de cumplir su promesa original. En estos casos, si los consumidores ya no los quieren, no hay más remedio que pensar en retirarlos del mercado. De esto yo tuve una experiencia personal. Mi hija, mi hijo y yo entramos un día en un Starbucks donde vimos un anuncio de *Chocofino*, que se ofrecía como chocolate para saborear. Nos dieron muestras y nos preguntaron qué opinábamos. A mi hija y a mí nos pareció riquísimo, pero mi hijo lo encontró demasiado pesado y dulce.

Yo no sabía que nuestro mercado era un sitio de ensayo para un producto que después se lanzó como *Chantico*<sup>™</sup>, chocolate para beber. Me gustó hasta el nombre mejorado: Chantico era la diosa azteca del hogar doméstico. Me pareció que Starbucks había tomado otra brillante decisión al ofrecer un producto delicioso para atraer a la gente a sus tiendas a la caída de la tarde, pero a pesar de lo que parecía un producto excelente y novedoso, el *Chantico*<sup>™</sup> no despertó el entusiasmo de suficientes clientes, y después de un tiempo Starbucks resolvió discontinuarlo.

Sin embargo, en vez de ver la introducción de esta bebida como una equivocación, Starbucks, en su clásico estilo, la vio como una oportunidad de aprender. En su comunicación formal acerca de la suspensión del *Chantico*<sup>™</sup>, la compañía advirtió: "No la vemos como un fracaso. La vemos como una oportunidad de aprovechar lo que hemos aprendido de nuestros clientes para producir en el futuro bebidas de chocolate que nos entusiasmen". Con el fin del *Chantico*<sup>™</sup> para beber, se anunció que Starbucks se

proponía ofrecer dos nuevas bebidas de chocolate. Es raro el líder empresarial capaz de convertir los contratiempos y las pérdidas en futuras ganancias.

## Percepciones erróneas y responsabilidad válida

En un mundo en el cual la información viaja con la velocidad de la luz, la mala información puede ser fuente monumental de resistencia para los negocios. Aun cuando se tomen medidas rápidas para contrarrestarla, uno nunca puede estar seguro de cuántas personas se han contaminado con rumores y falsa información.

La marca Starbucks ha sido ocasionalmente víctima de esta actividad negativa. En el 2004, cuando se desplazaron tropas de los Estados Unidos a Irak y Afganistán, el sargento de infantería de marina Howard Wright oyó de un amigo una historia que aquél a su vez había oído de algún tercero. El sargento Wright se apresuró a despachar el siguiente correo electrónico:

*Favor dar traslado de lo siguiente a todos sus conocidos. Es necesario que esto salga a la luz. Hace poco, algunos soldados de Infantería de Marina que sirven en Irak en defensa de los Estados Unidos, le escribieron a Starbucks diciéndole cuánto gustaban de su café y tratando de obtener la donación de unos cuantos granos. En su respuesta, Starbucks les daba las gracias por sus elogios pero les decía que ellos no eran partidarios de esta guerra ni de quienes están en ella, y que no les mandarían café... No debemos volver a comprar ningún producto Starbucks.*

Naturalmente, Starbucks no tenía semejante política ni existía prueba alguna que justificara tan loca aseveración. Los dirigentes de la compañía ratificaron entonces cuál era su verdadera posición:

*Starbucks tiene el más profundo respeto y admiración por las fuerzas armadas de los Estados Unidos. Estamos sumamente agradecidos con los hombres y mujeres que prestan servicio en el país o en el extranjero. Apreciamos sinceramente que estén dispuestos a exponer la vida para protegernos a los estadounidenses y a nuestros valores de libertad y democracia. Aunque Starbucks como compañía no puede hacer donativos al personal militar, muchos de nuestros socios sí pueden mostrar su apoyo y regalarles café.*

Si bien es casi imposible actuar con suficiente rapidez en un mundo de mensajes instantáneos y correo electrónico masivo, la alta gerencia de Starbucks rectificó la información falsa que contenía el mensaje del sargento Wright, confiada en que no alcanzara a causar daño permanente a la marca. En efecto, Wright se retractó y escribió a sus corresponsales:

*Hace unos cinco meses le mandé a usted un mensaje electrónico... Yo había oído decir que Starbucks no apoyaba la guerra. Estaba oyendo muchas habladurías por el estilo y no averigüé si eran verdad o no, como debí haberlo hecho. No son verdaderas. Starbucks sí apoya a los hombres y mujeres que visten uniforme... Así pues, presento a usted excusas por la precipitada y falsa carta*

*que le mandé. Ahora le ruego que haga conocer esta rectificación de todos aquéllos a quienes dio traslado de mi anterior mensaje.*

La reputación de una empresa o de una marca puede ser seriamente afectada por falsos rumores, verdades a medias y mala información. Antes de que esta última se generalice, sus directivos necesitan urgentemente encontrar maneras de comunicar toda la verdad para que las cosas se sepan como son. Del otro lado, a fin de conservar la confianza y fe entre los principales interesados, los altos ejecutivos tienen que estar dispuestos a asumir total e inmediata responsabilidad cuando ocurren errores.

El 11 de septiembre del 2001, los empleados de Midwood Ambulance Service respondieron al atentado terrorista contra el World Trade Center, en Nueva York. Poco después circuló un mensaje electrónico que decía:

*Mi familia es propietaria de un servicio de ambulancias en Brooklyn, Nueva York... Mis tíos estuvieron en la zona cero durante el ataque para auxiliar a las víctimas. Donaron su tiempo para ayudar, al igual que muchos otros neoyorquinos. Un gran número de personas sufrieron ataques de nervios al ver la magnitud de la devastación. Como muchos de ustedes lo saben, las víctimas de esos ataques deben beber mucha agua. Uno de mis tíos fue a un Starbucks vecino por agua embotellada para las víctimas a quienes estaba tratando... ¿Y me lo creerán ustedes? ¡Se la cobraron! Mi tío pagó 130 dólares de su bolsillo por tres cajas de agua embotellada. Cualquiera creería que los vendedores del área ayudarían más que gustosos con agua re-*

*galada. A mí me gustan los Frappuccinos® como al que más, pero una compañía que trata de hacer una ganancia en medio de semejante crisis no merece el dinero duramente ganado por el público. Le ruego pasar este mensaje a todos sus conocidos y pedirles que hagan lo mismo.*

Por desgracia, esta información era correcta. Un socio de Starbucks había resuelto cobrar el precio completo en vez de donar 130 dólares de agua durante la tragedia del 11 de septiembre del 2001. Además, varios esfuerzos por resolver la cuestión fueron mal manejados. Cuando salió a la luz el mensaje electrónico, las directivas hicieron lo que debían hacer. El entonces presidente y director ejecutivo de la compañía, Orin Smith, además de enviar un cheque por 130 dólares a la empresa de ambulancias, llamó personalmente a su representante para brindarle las excusas del caso. Por otra parte, las tiendas Starbucks situadas en la zona cero permanecieron abiertas las 24 horas del día para ofrecer refrigerios gratis a los trabajadores de salvamento y a los voluntarios.

A nivel corporativo, Starbucks estaba haciendo contribuciones superiores al millón de dólares para el fondo nacional de alivio, pero la mala noticia de la venta del agua sin duda produjo sensación en la conciencia pública. Por fortuna, los dirigentes de Starbucks saben que la mayoría de la gente se inclina a perdonar los errores humanos. Lo que no tolera es que no se asuma responsabilidad por las equivocaciones o que no se quieran rectificar las fallas. Con el don de gentes de un liderazgo competente, el de Starbucks no buscó un chivo expiatorio ni culpó al socio que en momentos de increíble tensión tomó una decisión errónea. Orin Smith sabía algo que los grandes dirigentes

aprecian: Cuando uno se equivoca, debe reconocerlo, corregir el problema y mantener el rumbo en las áreas en las cuales se ejerce influencia definitiva.

## Resistencia en la tienda

Para que una compañía pueda tener éxito en acoger la resistencia, es preciso que en todos los niveles los individuos estén facultados para actuar de manera directa cuando las cosas marchan mal. En las tiendas de Starbucks, los socios emulan el comportamiento de sus líderes y, como son quienes tienen más trato cara a cara con nuestros patrocinadores, deben estar entrenados en cómo tratar a los descontentos que oponen resistencia.

Holly Vanderknapp, gerente de una tienda, describe lo que ocurre cuando el personal se ve en el caso de tener que denegar una solicitud: “Tenemos la política de decir a todo que sí, de modo que cuando un cliente pide algo, estudiamos cómo podríamos convertir esa solicitud en realidad para darle gusto. Sin embargo, hay veces en las cuales no se puede decir que sí, sobre todo si está de por medio la seguridad o la salud de alguien. En cuanto sea posible, trabajamos con el cliente en busca de alguna solución. Por ejemplo, una señora pidió una extraña alteración en su bebida. La primera vez que vino pidió que en una taza se echaran 15 bombeos de *chai* [la palabra común para decir ‘té’ a lo largo del Oriente Medio y el Asia Occidental, usada habitualmente en Starbucks] y 2 bombeos de canela con leche descremada, y que luego toda esa mezcla se sirviera al vapor. No es eso una cosa que nosotros hagamos normalmente. El socio pensó que todo lo podía hacer, menos servir al vapor el jarabe con la leche, pues, en su criterio, eso obstruiría la caldera. Sin

embargo, en vez de decirle a la clienta que no se podía, le ofreció estudiar el asunto para el futuro. Mientras tanto yo hablé con el encargado de mantenimiento de nuestros aparatos y él me dijo que no tendríamos ningún problema". Buscamos una opción en vez de decir que no, y la encontramos.

Holly dice que su equipo piensa a través de alternativas: "No sé por qué algunas personas traen su propia leche para ponerle al café. Los *baristas* les informan que por motivos de higiene y salud nosotros no podemos hervir su leche en nuestras calderas, pero siempre les sugieren alguna alternativa viable, como servir el *espresso* en una de nuestras tazas y dejarlos que le agreguen su leche de manera que se pueda batir como se bate una bebida congelada". Aquí encontrar una solución no es más que explicar las normas de la tienda y añadirles una o dos innovaciones.

Hoy los negocios son complejos. Algunas cosas pueden parecer tan claras como blanco sobre negro, pero hacer crecer una empresa o dirigir un equipo requiere la voluntad de pensar en matices de gris. En efecto, los líderes progresistas se preguntan, y quieren que sus empleados se pregunten también, no "sí o no" sino "cómo". Fijan metas flexibles y se esfuerzan, y estimulan a sus colegas para que también se esfuercen por realizar más de lo que se creía posible.

Al ir un paso más allá, los directivos de Starbucks ayudan a los socios a buscar indicios de resistencia de los clientes no expresados de viva voz, es decir, abordados a través de quejas explícitas. Según la gerente de distrito Lisa Lenahan, "es un arte saber si los clientes están disgustados. Se puede leer su lenguaje corporal, y así acudir a remediar sus necesidades sin esperar a que se lo pidan.

No hay que esperar a que los clientes lo aborden a uno y le digan que están molestos. Si están dando pataditas en el suelo o cruzándose de brazos ya se sabe que algo anda mal. A veces ofrecemos al cliente alguna cosa nueva para que la pruebe, a ver si le gusta. Observamos con atención y así sabremos si está satisfecho; si no es así, ofrecemos retirar la nueva bebida o pastelillo y volver a lo que el cliente pide siempre. Es un gesto pequeño, pero los socios lo hacen con mucho gusto, pues saben que el cliente lo agradece de veras. Cuando una persona tiene una experiencia así, cuando en la tienda hay quien se tome el tiempo para observar si algo no le ha gustado y se anticipa a complacerla sin darle tiempo para quejarse, es una experiencia asombrosa".

Pocas empresas reaccionan de manera constructiva a los indicios obvios de resistencia, y menos aún las que esperan que su personal se fije en los más sutiles síntomas de tensión, pero para que una compañía prospere, se necesita que en todos los niveles jerárquicos los trabajadores sintonicen no sólo lo que los clientes *dicen* sino también lo que *no dicen*.

El público toma nota cuando una compañía recibe retroalimentación y reacciona constructivamente. La clienta Leslie Alter presencié una interacción entre otra clienta y una *barista*: "El otro día entré en Starbucks una señora con su bebé en brazos. Después de hacer uso del tocador parecía molesta y le dijo a una *barista*: 'Debían poner allí una mesa para mudar a las criaturas. Estoy segura de que hay muchas mujeres que vienen con sus bebés'. 'Gran idea', le contestó la *barista*. 'Gracias por dármela. Se la voy a sugerir al gerente para que tome las medidas del caso'. La señora quedó satisfecha. La manera como la calmó la *barista* fue muy efectiva". Además de calmar

a la clienta, la *barista* informó al gerente de la falla, y se procedió a ponerle remedio inmediatamente.

De manera similar, el socio Rick Mace agrega:

*Recuerdo que me impresionó una de nuestras gerentes de tienda en el Pike Place Market, donde yo trabajaba. Se llamaba Allison y poseía la más notable habilidad de escuchar las quejas de los clientes y ponerles remedio. Había una mujer que venía desde larga distancia a nuestra tienda, a pie o en bicicleta, y se quejaba: "No tengo dónde dejar mi abrigo". Allison la oyó, salió a la calle y por su propia cuenta compró una pequeña percha que colgó al lado de la puerta, tras hacerle a la clienta una simpática reverencia. Allí está hasta el día de hoy. En efecto, es una de las cosas que con más gusto les señalo a quienes me piden que les muestre cómo era el local donde se originó Starbucks.*

¿Por qué cerrar los oídos a las quejas cuando podemos aprovechar lo que la gente dice para fortalecer el negocio y toda la experiencia del cliente? La capacidad de actuar positivamente sobre cualquier crítica es una destreza crucial del liderazgo. Cuando los líderes escuchan las quejas, eso no sólo beneficia a los clientes sino que modela el comportamiento que los líderes aspiran a ver en todos los que trabajan con ellos.

Infortunadamente hay ocasiones en las cuales los esfuerzos que se hacen por satisfacer una necesidad llevan a nuevas formas de resistencia. El gerente de distrito Gerald Kyle dice: "Un día trajeron a nuestra tienda del Pike Place Market una enorme imagen de fibra de vidrio de *Pork*

*& Beans*, tan grande como cuatro o cinco hombres. Era un cerdo recubierto desde las pezuñas hasta el hocico de granos oscuros de café tostado". Fue diseñada por la artista Sandy Nelson, de nuestro grupo creativo, con destino a una campaña para levantar fondos. De hecho, Starbucks solicitó a otros dos artistas sendas versiones de *Pork & Beans*. En todas partes la 'escultura' estorbaba el paso y empezamos a oír quejas de los clientes". En su afán por satisfacerlos, Gerald encontró una nueva serie de dificultades. "No la podíamos dejar a la intemperie porque el mal tiempo acabaría con ella. Yo pensé en ubicarla sobre el dintel de la puerta de entrada, pero esto no era fácil puesto que estábamos muy limitados en cuanto a los cambios estructurales que nos era permitido hacer en el local. Mi equipo tuvo que obtener el visto bueno de la comisión histórica de Pike Place Market y trabajar mucho con los proyectistas de tiendas para determinar cómo se iba a sostener al cerdo sobre la puerta, demostrar que sería a prueba de temblor y que no afectaría el aspecto histórico de la zona. Cuanto más tiempo permaneció *Pork & Beans* cerca del mostrador, más quejas recibimos. Cuanto más nos esforzábamos por resolver el dilema, más resistencia ofrecía la Comisión histórica. Con perseverancia obtuvimos al fin la aprobación y con la cooperación de los empleados de mantenimiento del mercado instalamos la imagen en su plataforma sobre el dintel de la puerta, y allí está aún hoy, sin acordarse de todo el trabajo que nos dio".

\* *Pork & Beans* quiere decir, normalmente, "frijoles con tocino". Es un plato típico en muchos sectores de los Estados Unidos. En este caso, se quiso hacer un juego de palabras, puesto que *pork* quiere decir "cerdo" y *beans* en una segunda acepción quiere decir simplemente granos, como los de café. (Nota del editor.)

Aun con todas sus normas flexibles y el infatigable esfuerzo de los directivos por hacer las cosas bien, hay veces en las cuales los socios de Starbucks no pueden resolver un problema. Su persistencia les permitió mover un cerdo gigante, pero no era mucho lo que podían hacer para impedir que los elefantes y otros animales migratorios pisotearan un cafetal cerca del cráter de Ngorongoro, en Tanzania. Al verse ante esa situación, la gerencia de Starbucks y los dueños del cafetal no tuvieron más remedio que aceptar la senda de los animales. Cuando la resistencia lo vence a uno, lo único que queda es el espíritu creativo. Para tomar las cosas con humorismo, a un café de primera calidad de Tanzania, de su línea *Black Apron Exclusives*™, Starbucks le dio el nombre de *Elephant Kinjia*. (En swahili, *kinjia* significa senda.)

Si la senda de un elefante no se puede desviar fácilmente, otras formas de resistencia sí se pueden vencer cuando se escucha activamente y se decide utilizar la retroalimentación para el crecimiento a largo plazo. Los grandes líderes abandonan la posición defensiva y abren los oídos y la mente al aporte de otros, aceptando así la resistencia como valioso instrumento de desarrollo.

### Cree su propia experiencia

- ¿Están usted y sus líderes dispuestos a prestar atención a la crítica de otras personas?
- ¿Con qué seriedad toma los problemas y con cuánto tiempo de aviso previo reúne a los críticos para que ayuden a resolverlos?
- ¿Cuándo evita a una persona por temor de que la entrevista sea desagradable o conflictiva?
- Piense con qué frecuencia dice que no al trabajo, en circunstancias en las cuales pudo haber generado un "sí" o por lo menos un "tal vez".



### IDEAS PARA REFLEXIONAR

**N**ada crece en la naturaleza sin encontrar fuerzas limitantes.

- Acoger la resistencia incluye una serie compleja de destrezas que habilitan al negocio y a los individuos para establecer relaciones cuando afrontan críticas, escepticismo, irritación o recelo.
- Para trabajar eficazmente cuando hay resistencia, hay que distinguir entre quienes quieren que sus necesidades se remedien y quienes simplemente gozan quejándose.
- Aun cuando es natural evitar el contacto con los detractores, mucho se puede ganar si a éstos se les invita desde sus primeras etapas a las discusiones para resolver problemas.
- Cuando se atiende debidamente a las necesidades de los críticos, éstos se pueden convertir en sus mejores amigos.
- Es indispensable rectificar inmediatamente la información errónea.
- Cuando se cometen errores es importante asumir la responsabilidad directa e inequívoca, y proceder a corregirlos.
- Acójase a la resistencia, a menos, por supuesto, que haya elefantes de por medio.

---

## PRINCIPIO 5

---

### Dejar huella

*“Qué maravilla es que nadie tenga  
que esperar ni un instante para empezar  
a mejorar el mundo”.*

—ANNE FRANK

Todos dejamos alguna huella en el mundo. Lo que varía es si esa huella es positiva o negativa. ¿Devolvemos más de lo que recibimos, o nos llevamos más de lo que aportamos? Esto es de particular importancia en el mundo de los negocios, donde todo lo que hacen los gerentes tiene profundo efecto en los individuos y en la sociedad. Algunos gerentes se contentan con cumplir las metas de utilidades de la empresa y en todo echan por el atajo, ya se trate de prestaciones para los empleados o de gastos de capital, pero otros creen que lo importante para el buen éxito de la empresa se vincula con la gran influencia que ejercen en su comunidad.

170

La participación social es parte integral de la misión de Starbucks y le permite exportar su experiencia a todo el mundo. Sus ejecutivos tienen el compromiso monumental de ver por el bienestar de la compañía y de la comunidad, que incluye el cuidado de su propio personal, el voluntariado en el vecindario, consideraciones sobre el nivel de vida de los proveedores de insumos, franqueza económica en toda la cadena de suministros, donativos cuantiosos a organizaciones comunales nacionales, donaciones seminales a empresas locales sin ánimo de lucro, sostenibilidad planeada para futuras generaciones y esfuerzos de preservación ambiental. Y eso es apenas parte de la orientación social de Starbucks.

¿Por qué invierten los líderes de una compañía tanto tiempo y esfuerzo en cuestiones sociales? ¿Los de Starbucks devuelven tanto a los trabajadores y a la comunidad porque creen que eso es lo justo, o para atraer más negocios? Aunque algunos al principio hayan resuelto ser buenos ciudadanos corporativos porque así esperan aumentar las utilidades, la mayoría se convence de que ésa es la mejor manera —la única— de hacer negocios.

Del tiempo que dediqué a estudiar todos los niveles de la organización de Starbucks, saqué en limpio que así es como se debe proceder.

El compromiso social de la compañía lo captan los directivos en la declaración de misión, que dice: “Contribuir positivamente a nuestras comunidades y a nuestro ambiente”. Además de declarar esas intenciones, los gerentes trabajan con toda diligencia para ver que su misión y sus valores guíen día tras día sus decisiones comerciales. Incluso han producido la siguiente declaración adicional de misión para cubrir el compromiso específico de Starbucks, de proteger el ambiente:

171

*Starbucks se ha comprometido a desempeñar un papel de liderazgo en todos los aspectos del negocio, para lo cual nos obligamos a*

- *Entender las cuestiones ambientales y compartir la información con nuestros socios*
- *Desarrollar soluciones novedosas y flexibles para producir un cambio*
- *Tratar de comprar, vender y usar productos que no causen daño al ambiente*
- *Reconocer que la responsabilidad fiscal es indispensable para nuestro futuro ambiental*
- *Infundir responsabilidad ambiental como un valor corporativo*
- *Medir y hacer el seguimiento del progreso de todos los proyectos*
- *Estimular a nuestros socios para que tomen parte en nuestra misión*

El método de Starbucks, impulsado por valores, exige coordinación entre las diversas partes de la empresa para supervisar e implementar prácticas socialmente responsables. La junta directiva, el director ejecutivo y presidente, y la Fundación Starbucks —organismo separado, regido por otra normativa— trabajan de común acuerdo con el vicepresidente de responsabilidad social corporativa para guiar la política y la ejecución de estas prioridades de orientación comunitaria. Diversos departamentos, como el de prácticas comerciales y responsabilidad corporativa, se han diseñado para convertir en realidad los objetivos. No sólo se concentran en los programas actuales sino que buscan nuevas maneras de entenderse con sus comunidades. Sue Mecklenburg, vicepresidenta de este grupo, dice: “Yo he visto cómo la idea de responsabilidad social de la compañía ha pasado de ser una cuestión de filantropía a ser la manera como manejamos el negocio”.

Muchos gerentes quizá piensen que ellos no cuentan con iguales recursos para dedicar a programas comunitarios, sobre todo si se comparan con las empresas grandes como Starbucks. La verdad es que el tamaño sólo explica en parte el impacto social. Las compañías pequeñas o medianas pueden hacer cosas asombrosas para los que trabajan para ellas y para sus vecinos. Pueden crear una onda mayor en un estanque más pequeño.

Desgraciadamente algunos líderes de compañías de todos los tamaños, desde la tienda de la esquina hasta el conglomerado multinacional, no se dan cuenta de lo que pueden hacer para contribuir a sus comunidades y a la sociedad en general. El liderazgo de Starbucks ofrece ejemplos de las maneras como se puede sobresalir en los negocios sin dejar de ser una fuerza que mejora la calidad de la vida de los individuos y las comunidades.

## La vista desde lejos

El tema de responsabilidad social corporativa (RSC) se ha venido discutiendo en el mundo de los negocios desde hace más de diez años. Durante ese período hemos visto a muchos altos ejecutivos llevados a la justicia con esposas en las manos, para que respondan de una increíble serie de cargos, inclusive negocios clandestinos, fraude y desfalco. Sólo en los Estados Unidos, cerca de la mitad de los adultos desconfían de las grandes empresas y dudan de la veracidad y del comportamiento ético de la mayoría de las compañías y sus líderes.

Aun cuando sólo sea para contrarrestar la prevención de los consumidores, los líderes harían bien en levantar los ojos del balance de utilidades y considerar a la comunidad. Los negocios que hoy prosperan son dirigidos por gerentes que entienden la importancia de invertir en su gente (además de pagar salarios competitivos) y en sus vecindarios (tanto activa como responsablemente). Muchos estudios e investigaciones han demostrado lo siguiente:

- La gente prefiere trabajar y negociar con empresas que tienen conciencia social.
- Al elegir una empresa con la cual trabajar, los solicitantes de más talento y mejor calificados consideran cada vez más la ética de la compañía y su apoyo a la comunidad.
- El espíritu de trabajo del empleado es tres veces más alto en las firmas que intervienen activamente en la comunidad que en las que no intervienen.

- Cuando el ambiente del trabajo está de acuerdo con sus valores personales, los empleados son más productivos.
- Las compañías que se enfocan en el impacto ambiental son generalmente valoradas hasta en un 5% más que las que no tienen ese enfoque.
- La participación de los empleados en actividades comunitarias fortalece el trabajo en equipo, las destrezas de liderazgo y la identidad corporativa.

A todos los dirigentes les encantaría ver dichos beneficios reflejados en su informe anual, pero los efectos de la responsabilidad social son en extremo difíciles de cuantificar y de expresar. Con el correr de los años, los ejecutivos se han esforzado por entender qué significa ser socialmente responsables. A veces la definición es tan limitada que se reduce a levantar fondos en la comunidad; otras veces es tan amplia que suena como una participante en un concurso de belleza a quien le preguntaron cuál era su meta primaria en la vida y contestó: "La paz mundial".

Steve Priest, fundador de la firma de consultoría Ethical Leadership Group, ofrece una definición muy accesible de la expresión "dejar huella". En un artículo publicado en *Global Finance*, dice:

*Una compañía es socialmente responsable si toma en serio sus obligaciones para con todos los interesados. No es que la compañía patrocine actividades locales o programas ambientales, ni que tenga una fundación que da dinero para obras de caridad. Es más bien cuestión de desarrollar una reputación*

*de integridad de manera que los empleados, los inversionistas, los clientes, los abastecedores y sus comunidades tengan confianza en ella.*

Los líderes de negocios socialmente comprometidos, como los de Starbucks, dependen de la confianza que se ganan cuando la compañía cumple con éxito con sus obligaciones.

## Crear confianza

El valor de la marca Starbucks depende en un ciento por ciento de la confianza que le tienen los interesados. Un vasto universo de personas le da permiso para negociar activamente, siempre que esas personas creen que sus líderes hacen lo que dijeron que harían. La gerencia ha tenido éxito en infundir confianza, gracias al cuidado de los empleados, el cumplimiento con los clientes, la oferta de un producto de calidad, el enriquecimiento de los inversionistas y la mejora de las comunidades de una manera que ayuda al ambiente.

En vista de estas realizaciones y de los objetivos corrientes, quienes tienen intereses en Starbucks miden su desempeño en relación con sus propias prioridades a la luz de un concepto que llaman "triple balance de utilidades". Esta medida exige que el liderazgo rinda informe no sólo de los resultados financieros sino también del impacto social y el desempeño ambiental, lo cual se publica anualmente en un informe de RSC sometido a auditoría independiente y fácil de obtener, ya sea directamente de la compañía o en su página web, o en una versión abreviada en las propias tiendas de Starbucks.

Al adoptar una posición firme en cuestiones sociales y responsabilizarse del cumplimiento de sus compromisos, la compañía ha despertado el interés de muchas personas distintas, entre ellas los solicitantes de empleo mejor calificados. Uno de éstos, Sheeba Oriko, entró a trabajar con Starbucks en el departamento de informática y dice: "Antes de trabajar con Starbucks yo había trabajado con diversas compañías globales, todas ellas prósperas, pero nunca oí hablar de una compañía que tuviera conciencia social. Eso me intrigó. Averigüé un poco más a fondo y me enteré de que Starbucks no sólo se compromete a ser socialmente responsable sino que fija el rumbo y encabeza todo el movimiento de responsabilidad social corporativa. Tardé como año y medio trabajando en intercomunicación electrónica antes de conseguir un puesto en Starbucks. Durante ese tiempo seguí investigando a la compañía y entablando relaciones con sus socios. Cuanto más exploraba, más me atraían sus ideas y sus metas".

Sheeba, originaria del África oriental, fue una valiosa adquisición para Starbucks. Dada su experiencia con los problemas de agua potable en su tierra natal, aportó no sólo sus conocimientos de electrónica sino pasión y una rara comprensión del impacto de los problemas con el agua para las mujeres y los niños. Se ha servido de todo ello para trabajar con Starbucks en apoyo de los proyectos de agua pura, como su agua de marca registrada Ethos™.

Individuos de talento como ella son atraídos por compañías socialmente responsables porque saben que esas compañías ofrecen retos y realizaciones. Todos quisiéramos tomar parte en organizaciones que se interesan en algo más que el éxito financiero. Sin embargo,

antes de precipitarse a proponer a su gerente programas de responsabilidad social, conviene saber que hasta los más ardientes partidarios de la RSC reconocen que las ventajas de este enfoque son difíciles de medir, ver o experimentar a corto plazo. La RSC no es una moda pasajera para ensayar y descartar en favor de otra más nueva. Es una variación paradigmática de la manera de hacer negocios y puede resultar una larga y tortuosa jornada, aunque sumamente remunerativa. Comprometiéndose a largo plazo se realizan sustanciales ganancias, gracias al aporte de la comunidad. Los líderes pacientes producen beneficios impresionantes para su organización y para la sociedad en general.

### **Triple dosis de prácticas socialmente responsables**

En este libro se encuentran docenas de ejemplos de cómo los altos ejecutivos de Starbucks han ido más allá del balance de utilidades al abrir tiendas, cosechar café y manejar los negocios. Estas actividades del liderazgo —que incluyen las prestaciones para los empleados, las prácticas del programa C.A.F.E., las relaciones con compañías conscientes del ambiente y la participación de las comunidades— han sido ya objeto de estudio en discusiones anteriores. Es importante ver cómo estas actividades contribuyen a que Starbucks deje su huella en las comunidades de todo el mundo.

#### *Beneficios para los socios*

Cuando Howard Schultz y la alta gerencia tomaron la decisión de contribuir a la prestación de los cuidados de

la salud de todos los empleados que hubieran trabajado 20 horas por semana o más, estaban haciendo más de lo que era su deber. Se podía haber argumentado con sólidas razones comerciales que tal cosa no era necesaria. Otros restaurantes de comidas rápidas no otorgaban un seguro de salud de tal magnitud. Los jornales que se pagan en este sector para empleos noveles se restringen generalmente al salario mínimo, sin ninguna contraprestación en materia de cuidado de la salud. Retener a los trabajadores ha sido un serio problema de la industria de comidas rápidas, pero los analistas dicen que Starbucks no necesitaba ir tan lejos para evitar la alta rotación de los suyos.

178

Indirectamente, la decisión de reconocer prestaciones en salud a empleados "a destajo" presionó a otras compañías a seguir el ejemplo o a atenerse a las consecuencias. Algunas comunidades se oponen a que grandes tiendas invadan su vecindario, por temor de que su presencia haga *bajar* los jornales en los negocios ya existentes. Otras, en cambio, ven con buenos ojos a Starbucks, porque con frecuencia su entrada en un vecindario *aumenta* las expectativas en empresas similares.

### *Prácticas del programa C.A.F.E.*

Como se observó en páginas anteriores, Starbucks ha desarrollado una serie flexible de directrices para comprar café. Si los proveedores del grano cumplen ciertos criterios, pueden negociar precios muy favorables a largo plazo por el café que le venden a Starbucks, pero si quieren ser proveedores permanentes deben someterse a ser juzgados de manera independiente a la luz de esos criterios, que incluyen:

- Abrir sus libros, de manera que Starbucks pueda ver cómo paga a sus proveedores y a los recolectores del grano;
- Trabajar con Starbucks para desarrollar prácticas favorables al ambiente, tales como un menor empleo de pesticidas y un menor consumo de agua;
- Mejorar constantemente el nivel de vida de sus trabajadores; y, desde luego,
- Mantener un elevado nivel de calidad del producto.

179

Starbucks generalmente paga precios más altos que sus rivales por el café que compra (más o menos 1,26 dólares más por libra), y el contrato con el proveedor bajo las prácticas del programa C.A.F.E. garantiza al cultivador un precio con prima que lo protege contra la inestabilidad del mercado cafetero. Esto permite a los proveedores planear su negocio más estratégicamente: comprar tierras, invertir en equipos, aumentar los salarios de los trabajadores y conseguir préstamos.

¿Tiene que pagar una prima fija en lugar del precio más bajo posible por café de calidad aceptable? ¿Tiene que ofrecer incentivos para que sus proveedores se concentren en el ambiente y en mejores condiciones sociales para sus trabajadores? Desde un punto de vista práctico, no tiene necesidad de proceder así, pero ha resuelto ir más allá de ser una simple compradora de café. El liderazgo prefiere más bien concentrarse en las relaciones con los que están en la cadena de suministros y confiar en la idea de que si uno mejora el futuro de quienes lo apoyan, su propio futuro se asegurará también.

### *Asociación con empresas social y ambientalmente responsables*

Para bien o para mal, la reputación y el comportamiento de nuestros colegas y de las empresas con las cuales trabajamos nos afectan, por lo menos en parte. Infortunadamente hay compañías que contratan con proveedores que se basan únicamente en los precios, sin tener en cuenta para nada sus prácticas comerciales. Por ejemplo, aceptan el trabajo de subcontratistas que explotan a los obreros. Para el liderazgo de Starbucks, en cambio, la responsabilidad social exige una evaluación de los principios y la diversidad corporativa de quienes le venden a la compañía.

Todos los años Starbucks fija altos estándares para atraer a una diversificada base de contratistas y suministradores de productos. Por ejemplo, busca aumentar el porcentaje de proveedores cuya propiedad en más de un 51% sea de mujeres o de miembros de minorías. En forma análoga ha pactado asociaciones comerciales con firmas como Johnson Development Corporation, fundada por Edwin "el Mago" Johnson, o ha adquirido negocios como la empresa de agua Ethos™, las cuales han demostrado apoyar la diversidad o preocuparse por el medio ambiente.

La novedosa sociedad comercial formada por la unión de Starbucks con Johnson Development Corporation se llama Urban Coffee Opportunities (UCO). Es una empresa a riesgo compartido (50%-50%), fundada en febrero de 1998 para ofrecer oportunidades de empleo, entrenamiento y productos de calidad en los sectores metropolitanos desfavorecidos. UCO integró la fortaleza de Starbucks en comercio al por menor con la experiencia

de Johnson Development Corporation para estimular oportunidades en áreas urbanas.

Ken Lombard, quien fue presidente y socio de Johnson Development y en la actualidad es presidente de Starbucks Entertainment, reflexiona: "Esta alianza va a la vanguardia de las compañías que entran en las comunidades minoritarias con el sólido compromiso de hacer lo debido y darles a quienes viven en ellas las mismas opciones de calidad de los vecinos de los suburbios más acomodados. A Howard Schultz le entusiasmaba esa idea. Starbucks la adoptó, y a pesar del escepticismo de algunos resultó ser un gran ejemplo para los minoristas y otros operadores como Starbucks. Nosotros entramos en las comunidades de las minorías, demostramos rentabilidad y creamos un negocio significativo".

Alianzas como UCO funcionan porque facultan a los individuos para sobreponerse a la adversidad, el prejuicio y otras influencias sociales negativas. Con un buen modelo empresarial, la creación de oportunidades y fe en el potencial humano, los líderes estimulan a su gente para luchar por la grandeza y alcanzarla.

### **Devolver dinero y servicios**

Los grupos y entidades dedicados a servir a la comunidad con frecuencia necesitan tanto dinero como voluntarios para realizar efectivamente su misión y sus metas. Por fortuna, todos tenemos la capacidad de afectar, si no de asegurar, las donaciones corporativas y el voluntariado comunitario. Con ese propósito, el cuerpo directivo de Starbucks creó la fundación que lleva su nombre, que los fomenta. La marca registrada Starbucks, a su vez, se ha beneficiado al forjar fuertes relaciones en los vecindarios que sirve la

compañía, más orgullo entre los socios y una reputación ejemplar de filantropía y servicio a la comunidad.

### Donaciones corporativas

A medida que los negocios crecen se ven ante la percepción de que “grande” es lo mismo que “malo”. Mucha gente da por sentado que las grandes empresas pierden su buen corazón y su sentido compasivo. Para asegurarse de que Starbucks mantenga su actitud de guardián humanitario durante su crecimiento, Howard Schultz estableció en 1997 la Fundación Starbucks, en la cual se centralizaron las actividades de donación y se dio prioridad a los programas de alfabetización para niños y familias.

Si bien la magnitud de las donaciones es impresionante, lo que realmente importa es el impacto de esos dólares en la vida de quienes los reciben. Para el socio comunitario Jumpstart ha significado diez años de alfabetización y progreso hacia la meta de que todos los niños de los Estados Unidos estén un día bien preparados para ingresar a una escuela. En el 2005, la Fundación Starbucks le prometió 1,5 millones de dólares sólo a Jumpstart, destinados a sostener los esfuerzos de la organización en los próximos tres años.

Dádivas tan cuantiosas exceden los presupuestos de las entidades filantrópicas; sin embargo, las de la Fundación Starbucks fluctúan entre los 10 000 y los 50 000 dólares, y todas son para empresas en las cuales socios de Starbucks han trabajado como voluntarios. Una vez que los socios hayan trabajado con una agencia y hayan sido testigos del impacto positivo de ésta en la comunidad, la organización puede solicitar ayuda a la Fundación.

Una organización que se ha beneficiado grandemente con esa ayuda y con el trabajo voluntario de socios de Starbucks es DeaffHope, grupo comunitario que presta sus servicios a sordos víctimas de abuso doméstico. Julie Rems-Smario, directora ejecutiva de DeaffHope, dice: “Los empleados de Starbucks han sido nuestros ángeles: han sido muy generosos con la donación de su tiempo para refaccionar nuestra casa y ajustar el sistema de cableado eléctrico a las exigencias de la tecnología y la informática”. La participación de los socios de Starbucks fue lo que permitió a DeaffHope obtener de la Fundación una donación de 25 000 dólares. Julie comenta que ese dinero le ha permitido seguir prestando apoyo gratuito a los sobrevivientes y sostener su misión de acabar con la violencia doméstica y sexual contra mujeres y niños sordos mediante capacitación y educación. ¿Qué significa la misión de DeaffHope en la vida de aquéllos a quienes sirve? Julie informa que una mujer, madre de cuatro niños, le contó: “Abandoné a mi marido, que era muy abusivo y ya empezaba a causar lesiones a mis hijos. Yo no tenía adónde ir. No podía acceder a los refugios. La policía no me podía entender. Mis hijos y yo necesitábamos seguridad y la encontramos en DeaffHope”.

Donna Cahill, directora ejecutiva de Holy Family Day Home, una guardería diurna que les da a los niños educación preescolar, resume el impacto de las donaciones de Starbucks. Cuando su organización recibió 50 000 dólares de la Fundación, se limitó a decir: “Gracias... La verdad es que ustedes están sirviendo más que café en nuestra comunidad”.

A los líderes de Starbucks el servicio a la comunidad los saca del habitual sendero de las 500 compañías reseñadas por la revista *Fortune*. Sandra Taylor, vicepresidenta de



responsabilidad social corporativa, cuenta: "Trabajamos con nuestra división Tazo y con Mercy Corps para sostener proyectos en 24 aldeas de Darjeeling, en la India, región donde se cultiva el té. Uno de los proyectos se encamina a mejorar el agua y la higiene. Gracias a los esfuerzos hechos hasta ahora, las enfermedades transmitidas por el agua han disminuido en un 10% entre los habitantes de la región. ¡Eso es muchísimo para una compañía de café y té!" Sandra explica que el proyecto de Darjeeling también ofrece entrenamiento vocacional a las familias de sembradores de té. "Una característica de estas familias es que sólo uno de los hijos se queda con el negocio familiar, así que, sea uno propietario o trabajador, hay muchos jóvenes que no tienen empleo en la industria del té, y en muchos casos en ninguna otra. Nosotros estamos ayudando a los jóvenes a adquirir destrezas como la reparación de equipos electrónicos. Un joven pregunta: '¿Por qué una compañía cafetera se preocupa por nosotros y lo que hacemos?' Yo creo que una pregunta mejor sería: '¿Y por qué no?' Ellos forman parte de nuestra comunidad".

¿Qué tan grande es su "comunidad"? Los grandes líderes no sólo hacen prosperar el negocio sino que al mismo tiempo amplían su concepto de comunidad. Para los directivos de Starbucks, la responsabilidad social refleja un sentido muy amplio de comunidad. En Singapur, la compañía está dejando su huella al abrir una tienda que sirve de campo de entrenamiento en destrezas para el trabajo y la vida. La tienda, llamada Café Senda de Luz, es la primera de su clase en Singapur. A ocho adolescentes autistas, entre los 12 y los 15 años de edad, se les están impartiendo las destrezas necesarias para manejar dinero, servir a los clientes y hacer sándwiches.

Denise Phua, directora interina de la escuela, dice que a la generosidad de Starbucks se debe íntegramente que los estudiantes puedan desarrollar "buenas destrezas, actitudes y hábitos de trabajo que los hacen competentes para un futuro empleo".

En la cercana Malaisia, en Penang, Starbucks Coffee y HOPE Worldwide abrieron la clínica pediátrica gratuita Berjaya, que presta sus servicios a quienes carecen de recursos para pagarlos. Los socios de la compañía en Malaisia trabajan como voluntarios y como asistentes de oficina en las clínicas para reducir los costos administrativos, y también realizan en todo el país colectas de libros y ropa usada para los niños a quienes sirve la clínica.

Los pragmáticos podrían cuestionar por qué Starbucks facilita el entrenamiento de adolescentes autistas y la prestación de cuidados médicos. En ambos casos la compañía atiende a las necesidades de individuos que tal vez nunca lleguen a ser sus clientes, pero su cuerpo directivo no sólo cree que ése es el modo correcto de proceder sino que a su vez esos esfuerzos cívicos forjan alianzas más fuertes entre Starbucks y los ciudadanos locales, los políticos y los dirigentes de la comunidad. Starbucks gana aceptación como miembro fiel y compasivo de estas comunidades, y no se ve como una entidad extranjera dedicada a ganar dinero para sus accionistas en otro país.

### Voluntariado comunitario

Al recomendar a sus empleados que trabajen como voluntarios, las personas de negocios pueden tener un impacto tangible, inmediato y de bajo costo en las comunidades. Los dirigentes de Starbucks patrocinan el voluntariado a diversos niveles, incluyendo el programa "Deja tu hue-

lla". Consecuentes con "Ser partícipe", una de las cinco maneras de ser esbozadas en el Principio 1, los líderes estimulan a los miembros del personal para que dejen su huella individual en el lugar donde viven. Con este fin, Starbucks hace una contribución desde 10 dólares por hora hasta 1 000 dólares por proyecto a la empresa en la cual el socio trabaja como voluntario.

Lara Wyss, quien trabaja en el departamento de relaciones con los medios de comunicación de Starbucks, dice: "Por cada hora que yo dedico a enseñar como voluntaria en la clase de mi hija, Starbucks hace una contribución en efectivo a la escuela. A mí no me paga nada pero refuerza el impacto de mi voluntariado". Un beneficio adicional de estos programas es que los empleados se dan cuenta de que su compañía realmente se preocupa por lo que a ellos les interesa, y por eso le son más leales y más dedicados al trabajo.

La ejecutiva Sandra Taylor sugiere:

*Mucha gente cree que la responsabilidad social corporativa implica que uno tiene que tener mucho dinero y estar preparado para dar mucho dinero a la comunidad, pero cuando a mí me preguntan cómo se empieza a ser guardián de la comunidad, yo les contesto que tienen que pensar en movilizar a sus trabajadores como voluntarios. Si un grupo de trabajadores resuelve limpiar una calle o un parque, eso es tomar parte en la comunidad y es una demostración palpable de cuánto ésta les interesa, en contraposición a una compañía que sólo reparte dinero. Para nosotros es prueba de que se puede hacer el bien y al mismo tiempo prosperar.*

La escuela elemental de Grandview, en Vancouver, Canadá, puede dar testimonio de cuán ventajoso es contar con la participación de socios de Starbucks. Grandview es una barriada de los bajos fondos de Vancouver y la escuelita estuvo a punto de cerrarse a mediados de los años 90 a consecuencia de un aumento de la violencia en la escuela y sus alrededores, pero a fines de esa década, socios de Starbucks empezaron a hacer de tutores para los estudiantes. La escuela, que era un fracaso, es hoy una historia nacional de éxito. En el 2001, sólo el 22% de los niños de cuarto grado leían al nivel de su grado; hoy ese puntaje se ha cuadruplicado y llega al 88%.

Wendy Fouks, especialista en alfabetización en Grandview, dice: "El impacto que los socios de Starbucks tuvieron como tutores en la vida de estos niños no tiene precio. Su presencia constante y compasiva fue el factor decisivo para nuestros niños. Yo creo que éstos también lo fueron, irónicamente, para los voluntarios". Wendy da un ejemplo de los beneficios que experimentó una voluntaria en particular: "Adrienn era europea. Cuando llegó aquí tenía un poco de acento extranjero y le preocupaba que tal vez su lectura con nuestros niños no fuera eficaz, pero poco a poco fue adquiriendo confianza en su habilidad para comunicarse con ellos. Yo creo que esto le dio a ella, lo mismo que a todos los voluntarios, la convicción de que estaban contribuyendo de manera decisiva a modelar la vida futura de los niños".

Si bien muchos pueden trabajar como voluntarios, Wendy cree que pocos tienen el sentido de responsabilidad que caracteriza a los socios de Starbucks: "Éstos, dice ella, eran confiables. El voluntariado es parte de su cultura — su identidad, digamos. Se podía contar con

que estarían presentes cuando se les esperaba. Ha sido una relación increíble”.

Además de mostrarles a los miembros de una comunidad que uno se preocupa por ellos, este tipo de voluntariado les da a los empleados la oportunidad de conocerse mejor unos a otros, tanto dentro como fuera de la compañía. Paul Boardman, gerente de distrito para la región de Vancouver y uno de los voluntarios en el programa de Wendy, opina: “Quienes están en los negocios viven ocupados, pero el aporte de estos voluntarios es importante. En nuestras tiendas yo encuentro que nuestros socios se sienten muy satisfechos con su contribución. A veces sólo necesitamos darles la oportunidad y dejarlos que actúen por su cuenta”.

Además de su voluntariado, estos socios aconsejaron a la escuela de Grandview solicitar una donación de la Fundación Starbucks. El auxilio lo recibió en dos contados, el primero en 1999 y el segundo en el 2004. Caroline Krause, ex directora de la escuela, confiesa: “Para hablar con toda franqueza, sin la ayuda de Starbucks y otros no tendríamos un programa de lectura. Nos hallábamos en circunstancias muy apretadas y ni siquiera teníamos con qué comprar los libros que necesitábamos”.

Voluntarios como Paul, Adrienn y otros en Vancouver no sólo aprenden nuevas destrezas y contribuyen a la comunidad sino que sienten mucha satisfacción en contribuir y se divierten. Starbucks se beneficia, puesto que el voluntariado fortifica la identidad de sus equipos y su capacidad de liderazgo.

Janeen Simmons, gerente de tienda, ofrece un ejemplo de cómo ocurrió la formación de un equipo durante un proyecto en Seattle: “Socios pertenecientes a diversos distritos comerciales de la ciudad resolvimos hacer un

pequeño parque local, como contribución voluntaria para celebrar El día de la Tierra. Nos proponíamos vaciar hormigón, levantar una gran pérgola y ejecutar un par de proyectos más. Aquel día desarrollamos un gran sentido de equipo y comunidad entre socios que tal vez no habríamos podido estar juntos en ninguna otra circunstancia. Todos acudimos: *baristas*, supervisores de turno, gerentes, gerentes de distrito, nuestro director regional y hasta la vicepresidenta regional”. Al modelar el voluntariado al más alto nivel, los socios de toda la organización entienden que la participación en la comunidad es un valor muy apreciado de la cultura de Starbucks.

Generalmente el voluntariado no ocurre al acaso. Se necesita que alguien asuma la responsabilidad de identificar necesidades apropiadas y organizar la acción. El liderazgo de Starbucks ha establecido un sistema para asegurar que los socios busquen activamente maneras de trabajar con el vecindario. La ejecutiva Sandra Taylor explica: “Al socio que descubre una oportunidad lo llamamos líder comunitario. En todos los distritos hay un gerente de tienda que está muy dedicado a la comunidad en nombre del distrito. Él identifica posibles programas en los cuales el distrito al cual pertenece pueda participar”.

Renny Freet, gerente de distrito, describe una actividad en su comunidad que ya se ha convertido en tradición anual: “Todos los años vamos a la oficina de correos y recogemos las cartas que los niños escriben a Papá Noel. Las leemos y escogemos las más ‘críticas’, como una que dice: ‘Mi papá no tiene trabajo y no celebraremos la Navidad’. Luego obtenemos lo que pide la carta y cuando llega la víspera de Navidad vamos a llevar los regalos. Si lo que el niño ha pedido es una bicicleta o una cama o cosa por el estilo, se la llevamos”.

Renny dice que un beneficio adicional de este voluntariado es que ha creado conexiones en la región: “Lo mejor es cómo se ha extendido de Starbucks a otros negocios. Estos últimos suelen hacer grandes donaciones en especie y nosotros nos asociamos con ellos para hacer una comunidad de donantes. Si ustedes vieran los ojos de quienes reciben los regalos. Somos un negocio, sí, pero somos seres humanos que quieren de la vida algo más que sólo desempeñar un oficio. Queremos dar algo especial a nuestros congéneres; podemos ofrecernos nosotros mismos y así lo hacemos por el prójimo”.

El voluntariado también ayuda a los empleados a fijar metas exigentes y a desarrollar las destrezas necesarias para alcanzarlas. Los componentes necesarios para que tengan éxito las iniciativas de los voluntarios suelen ser los mismos que necesita un líder de un proyecto comercial. Las habilidades para fijar metas para un equipo, pensar en forma estratégica, controlar el progreso y corregir el rumbo se pueden desarrollar y fortalecer todas en un entorno de voluntariado — con un beneficio indirecto para el lugar de trabajo.

La gerente de distrito Karen Mahoney vio este tipo de desarrollo del liderazgo cuando su equipo trabajaba con Hábitat para la Humanidad. Dice Karen: “Me complacía mucho ver cómo los socios fijaban una difícil meta para levantar fondos y luego la superaban con su arduo trabajo. También era muy grato ver algo que les apasiona tanto. Una vez que empieza la etapa de construcción, los socios ayudan como voluntarios a hacer la vivienda para alguna familia que la necesita. Todos los sábados, además, contribuyen con café, que les llevan a los obreros por la mañana para que empiecen bien el día. Todo esto se ha hecho por iniciativa de nuestros socios, y ellos se emocionan

viendo que su sueño, una vivienda para una familia que la necesita, está a punto de convertirse en realidad”.

## Liderazgo del futuro

Aun cuando el liderazgo de Starbucks ya ha dejado amplia huella en las comunidades de todo el mundo, no ha terminado aún. Más bien ha empezado a apreciar la oportunidad que se le presenta, única en la historia de la compañía. Los gerentes saben que ellos pueden cambiar más que las comunidades locales y que tienen un papel que desempeñar al compartir las enseñanzas que han aprendido de su jornada de responsabilidad social corporativa hasta la fecha.

Sandra Taylor lo dice muy bien: “Hasta ahora en la historia de Starbucks nos hemos comprometido a proceder correctamente. Hemos manejado el negocio de manera tal que refleje nuestros valores y principios, porque creemos que eso es bueno para nuestros socios y nuestros proveedores, pero sólo en los últimos años hemos hablado de cómo podríamos servir de ejemplo a los líderes de otras industrias. No somos tan arrogantes como para decir: ‘Sigán nuestras directivas, nosotros somos los mejores’, ni cosa por el estilo; pero sí hemos tenido éxito y hemos visto validar nuestra manera de manejar el negocio. Creemos que podemos ofrecer perspectivas modelo a otros”.

En cuanto a campos específicos de responsabilidad social, Sandra agrega: “En el área de cuidados de la salud, estamos hablando acerca de cómo podemos prestárselos a nuestros socios, y creemos que puede ser un buen modelo para la industria. También queremos ofrecer a otras compañías cafeteras nuestras reglas para la compra del café, y queremos averiguar si esos principios son también

aplicables a la compra de otros productos básicos de la agricultura, como el cacao, los productos lácteos y la pulpa para la fabricación de papel. Esto podría conducir a una manera universal de alcanzar estabilidad en la agricultura. Todo esto no sólo permite a nuestros socios servir café de calidad y crear una experiencia edificante sino también ser una fuerza positiva para el cambio en su mundo y —me atreveré a decirlo— les da la oportunidad de mejorar el mundo en general”.

Los socios de Starbucks pueden tener influencia decisiva en gran escala, como lo atestigua su actuación a raíz del terrible tsunami que azotó el sudeste del Asia en el 2005. En esa ocasión, nuestros socios en las tiendas de Phuker, Tailandia, dieron de su bolsillo millares de bahts (la moneda local) para comida, agua y mantas para envolver los cuerpos de las víctimas del maremoto. El liderazgo de la compañía en Tailandia respaldó esos esfuerzos e hizo que todas las tiendas Starbucks en Tailandia proclamaran un “Día de dar”, durante el cual la totalidad de sus utilidades se destinaron al socorro. Globalmente, Starbucks dio cuantiosas sumas para los damnificados y brindó a sus clientes la oportunidad de proceder de igual manera.

Mediante su compromiso de responsabilidad social, los directivos de Starbucks han abierto posibilidades para que el impacto de los socios sea más tangible en un mundo más amplio. Al guiar a los miembros del personal para que piensen y actúen de manera tal que contribuyan a su vecindario, esos líderes ayudan a los empleados a tomar conciencia del poder que tienen para ejercer una influencia decisiva. Esa concienciación nos anima a todos a ser lo que el mahatma Gandhi sugería que podíamos ser: “El cambio que queremos ver en el mundo”.

## Cree su propia experiencia

- ¿Puede encontrar la manera como usted y su empresa puedan dejar la huella más profunda posible?
- ¿Será el voluntariado, la recolección de fondos, las donaciones comunitarias u otro compromiso más general un impacto más de sus prácticas comerciales?
- ¿Cómo cree que esos esfuerzos benefician a la comunidad (más recursos de voluntariado o proyectos que no se habrían podido emprender sin ayuda de la compañía o de alguna otra manera?)
- ¿De qué modo podría la responsabilidad social corporativa ayudar a su negocio?
- De qué manera puede usar sus relaciones en la comunidad para organizar equipos y aumentar la participación de los empleados?
- ¿Qué está esperando?

### IDEAS PARA SORBER

Los buenos líderes empresariales saben que una parte clave de su éxito es dejar una huella profunda en la comunidad.

- Muchos ejecutivos han resuelto al principio ser buenos ciudadanos corporativos porque esperan mejorar así el negocio, pero después casi todos se convencen de que ésa es la manera correcta —la única manera— de hacer empresa.
- La gente quiere negociar, trabajar e invertir en compañías socialmente responsables.
- El espíritu de trabajo de los empleados es tres veces más alto en las empresas donde la participación en la comunidad es parte integral del modelo comercial, que en otras que participan menos.
- Al tomar parte en actividades basadas en la comunidad, los empleados tienen la oportunidad de desarrollar destrezas de liderazgo y crecen como equipos.
- El valor de una marca registrada se vincula en un 100% con la confianza que la gente tiene en que la compañía hará lo que dijo que iba a hacer.
- La responsabilidad social corporativa no debe verse como una moda pasajera; más bien se debe valorar como la manera global de hacer negocios.
- ¡Uno puede ser el cambio que quisiera ver en el mundo!



## Dos palabras finales

### ¡Felicitaciones! *Su experiencia lo espera*

Usted no seleccionó este libro al azar. En algún momento tiene que haberse preguntado qué puede aprender de una compañía como Starbucks. Se tomó el tiempo para examinar los principios que han dado a esta empresa tanto éxito. La cultura de Starbucks consiste en facultar al personal y fomentar el espíritu empresarial. Estimula la lealtad de los clientes permanentes, otorga amplias recompensas a los accionistas fieles y ofrece a todos la oportunidad de dejar una huella significativa en el mundo.

Es posible que ya haya empezado a pensar cómo sacar ideas de estas páginas y aplicarlas a su propio negocio o experiencia vital. Hasta podría haber pensado en maneras de ganar la aceptación de otros líderes de su compañía, de tal modo que los miembros del personal realmente “se

apropien” del negocio. Puede haber pensado en implantar lineamientos corporativos que dan al personal la imagen de lo que sería *ser*, no sólo *hacer* las cosas que son más importantes para el negocio.

Para el liderazgo de Starbucks el marco de referencia —*ser acogedores, sinceros, considerados, conocedores y participes*— es crítico para crear *La experiencia Starbucks* de socios, proveedores, clientes, grupos comunitarios y todo aquél que tome contacto con la compañía.

Aun cuando esas *maneras de ser* son críticas para Starbucks, cada uno sin duda tendrá que adaptarlas a su propia empresa o industria. Por ejemplo, un hospital podría agregar: “Ser compasivos” y una firma de alta tecnología podría incluir y recalcar: “Ser innovadores”.

En todo caso, sus principios deben tener una estructura flexible para que al mismo tiempo se puedan respetar esos valores y fomentar los dones especiales y las pasiones que sus trabajadores poseen. Así como en Starbucks los líderes ayudan a los socios a entender que ser acogedores incluye dar a todos el sentido de pertenencia, así también es necesario definir qué se entiende por *maneras de ser* en el curso de las operaciones.

Howard Schultz contó a la revista *Context* una experiencia positiva e inesperada que tuvo en un restaurante de Tokio. Después de una cena de *sushi* fue a buscar al propietario del establecimiento, un hombre de 70 años, para darle las gracias tanto por su habilidad en la preparación del *sushi* como por la calidad general del servicio, pero el propietario no aparecía. “Resultó que había salido”, dice Howard. “Estaba en la calle sosteniendo la portezuela de mi automóvil en una noche fría y esperaba a que yo saliera para darme las gracias por haber visitado su restaurante. No se limitó a llevarnos una taza

de café, como es lo corriente, sino que quiso despedirme dejándome bien acomodado en mi vehículo”.

A la mañana siguiente entrevistaron a Howard en un popular programa de televisión. Se mostró entonces menos interesado en hablar de Starbucks que en contar su experiencia en el restaurante de Tokio, cuyo nombre mencionó. Para Howard la conexión emotiva que sintió como cliente de aquel restaurante de *sushi* era el equivalente de lo que espera que los socios hagan todos los días, y se pregunta: “¿Procedemos así con todos? No, pero ésa es la intención. Tratamos de mejorar los días de la gente y de que se sientan contentos de estar en Starbucks. A mi modo de ver, eso capta lo que debe ser un negocio”.

También es posible que usted quiera sostener y vitalizar los conceptos básicos de su negocio con ejemplos tomados de su experiencia, el diálogo permanente, las comunicaciones internas, la retroalimentación de los clientes y un adiestramiento que demuestre cuándo su equipo *está siendo* y cuándo *no está siendo* aquello que valora su organización.

Puede elegir implementar los ideales de Starbucks en su negocio y atender a detalles a los cuales por lo general no se les presta atención en el veloz discurrir del trabajo cotidiano. En lugar de aceptar los atajos y esfuerzos “bajo par”, puede retar a su equipo para que adopte el enfoque de que *todo tiene importancia*.

Empezar con una visión de lo que sería su negocio si estuviera operando a óptimo nivel, usted y su equipo pueden exponer los impedimentos que se oponen a ello. Estos factores, que son la diferencia entre lo ordinario y la excelencia, pueden aparecer en la satisfacción de los clientes, la calidad del producto, el entrenamiento del personal o la participación de la compañía en actividades sociales.

Si acoge tanto la retroalimentación como la resistencia de los clientes, los grupos comunitarios y los miembros del personal, tendrá amplias oportunidades de observar los detalles que marcan la diferencia entre lo que es apenas aceptable y la creación de un éxito excepcional. Con ese fin sería conveniente examinar cómo tratan usted y su organización la disensión y la crítica. Usted podría pensar, como lo hacen los directivos de Starbucks, en ir más allá de responder a las quejas y más bien anticiparse a ellas. Probablemente encontrará la manera de llevar a los disidentes a discusiones para resolver problemas y crear estructuras en su negocio para hacer el seguimiento de las preocupaciones que vayan surgiendo.

198

Starbucks es un excelente modelo de cómo una compañía se puede convertir en una institución de aprendizaje. Sus líderes entienden la importancia de atender a la retroalimentación, tanto favorable como adversa, y diseminarla por toda la compañía para la educación colectiva y la adaptación.

De un salto puede uno pasar a los aspectos de sorprender y deleitar en su negocio, y descubrir inmediatamente maneras de conservar una experiencia coherente, previsible y confortable para clientes internos y externos. Se pueden examinar los desperfectos en un producto o servicio, y solicitar información sobre el sentido percibido que la gente tiene de uno y de su compañía. Podría trabajar con su equipo en discutir maneras de divertirse entre sí con humorismo, y agregar así un premio o sorpresa cuando se sirve a los demás.

Finalmente, ¿por qué no patrocinar un sentido más amplio de compromiso social para su negocio? Le dará así a su gente la posibilidad no sólo de hacer crecer la compañía sino la comunidad y su legado personal.

Expondrá maneras de conformar su equipo al mismo tiempo que sirve a otros fuera de los confines materiales de su negocio.

¿Por dónde empezar? Generalmente lo mejor suele ser empezar en áreas que a uno le apasionan y que ofrecen la probabilidad de ganancia inmediata. Sin embargo, cuando se trata de la jornada con *La experiencia Starbucks*, por dónde se empieza tiene menos importancia que cuándo. Lo que importa es actuar ya.

### Actuar mientras las ideas están al rojo vivo

199

Muchas veces nos inspiran las ideas de otras personas pero no las ponemos en práctica. En vista de esa tendencia, ofrezco el siguiente plan de ataque para tomar *La experiencia Starbucks* y desatar su potencial para beneficio de su negocio.

Piense en hacer un inventario personal de la posición que usted ocupa en comparación con los principios de *La experiencia Starbucks*. Considere los siguientes interrogantes:

- ¿Con qué frecuencia soy acogedor?
- ¿Qué detalles suelo pasar por alto?
- ¿Dónde puedo ofrecer más sorpresa y deleite en mi lugar de trabajo?
- ¿En qué situaciones acojo la resistencia y cuándo la desecho?
- ¿Qué huella estoy dejando en el trabajo, en el hogar y en mi comunidad?



Discuta los principios de *La experiencia Starbucks* con una persona de igual mentalidad o con su equipo de trabajo.

En cuanto sea posible, recomiende a todos los miembros de su equipo que examinen su comportamiento colectivo en relación con esos principios. Por ejemplo, en las sesiones de evaluación corporativa y planeación estratégica haga las siguientes preguntas.

- Como equipo, ¿cuáles son sus puntos fuertes en cuanto a aceptar la crítica, ejecutar los detalles o deleitar a los clientes?
- ¿Cuáles son sus debilidades cuando se trata de conciliar su rentabilidad con su amplia misión?
- ¿Cómo puede uno fomentar más innovación en productos y servicios en toda la compañía?

Con este ejercicio de evaluación y planeación es mucho lo que se puede obtener. Como muy bien lo dijo la antropóloga Margaret Mead: "Jamás ponga en duda que un corto número de ciudadanos reflexivos e industrioses pueden cambiar el mundo. En verdad, es lo que siempre ha ocurrido".

### Excelencia frente a perfección

Con tanto que he dicho sobre cambiar el mundo, me temo haber dejado al lector con la impresión de que Starbucks es la compañía casi perfecta. Esa impresión podría muy bien hacer que se abstuviera de poner estos principios en

práctica, pues ¿quién quiere perseguir metas inalcanzables? La verdad es que los líderes de Starbucks han cometido su cuota de equivocaciones y los socios en las tiendas son víctimas de todas las flaquezas humanas.

Aun cuando he tratado de presentar siempre enseñanzas que se pueden sacar de Starbucks, ciertamente he recogido también una buena colección de episodios deplorables de conflictos entre los socios, *baristas* que llaman a última hora para decir que están enfermos, momentos de mal servicio y hasta aventuras amorosas fracasadas. En general, mi experiencia como cliente de Starbucks ha sido muy positiva y alentadora. Hace poco, mientras esperaba que me sirvieran, la empleada se excusó con mucho gracejo y me dijo: "Siento que haya tenido que esperar tanto, pero queremos estar seguros de que su bebida sea hecha amorosamente a mano de nuestras *baristas* autóctonas". Eso me encantó.

También he hecho visitas en las cuales encontré una *barista* que no estaba de humor aquel día, pero al tomar una cosa con otra, Starbucks es un negocio ejemplar que, como lo sugerí en la introducción, califica como una historia de crecimiento que cambia la cultura de nuestro tiempo. Su excelencia proviene de una administración visionaria, un apasionado espíritu empresarial, conciencia social y principios guías que se inculcan en toda la estructura del negocio.

### El futuro: el de Starbucks y el suyo

Es difícil imaginar todas las grandes cosas que vendrán para Starbucks. Howard Schultz afirma que la compañía se encuentra "en las tempranas etapas de su crecimiento",

en el “segundo tiempo de un partido de nueve tiempos” y en “los primeros capítulos de un largo libro”. Como ejemplos, ya ha anunciado planes para una vigorosa expansión en la China, para que se pueda bajar y oír música en las tiendas en aparatos MP3 individualizados, para que haya encuentros furtivos en combinación con Yahoo!™ Personals y para la distribución de películas y libros. Cualquier cosa que sea lo que el futuro le tiene reservado, uno puede estar seguro de que Starbucks estará bien afianzada en los principios que se han esbozado en estas páginas.

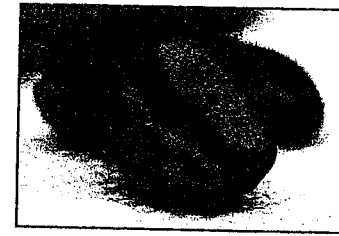
¿Qué le guarda el futuro a usted y a su negocio?  
¿Adónde lo pueden llevar los principios de *La experiencia Starbucks*? Sospecho que puede ser un viaje a lo extraordinario.



## Guía del lector

1. Condense *La experiencia Starbucks* en una sola frase y discuta por qué esa “experiencia” ha llevado a un éxito tan grande. En seguida, condense también en una frase la experiencia de su compañía y discuta por qué la ha llevado a su actual nivel de éxito.
2. Aplique a su negocio los cinco principios de Starbucks. ¿Cuál de ellos incorpora más obviamente su negocio y cuál tiene mayor necesidad de acoger? Por ejemplo, ¿presta atención a los detalles, siguiendo el precepto de que todo tiene importancia, y sin embargo es poco lo que hace para complacer y deleitar a sus clientes? ¿Hay otros principios que su compañía quisiera adoptar y que no están en la lista?
3. Starbucks empezó con un interrogante: “¿Qué tal que tomáramos la tradición de alta calidad del grano y la combináramos con el encanto de los cafés de Europa?” Hágase algunas preguntas del tipo “qué

19. ¿Cuáles estrategias que han funcionado para Starbucks no funcionarían para su empresa? Explique las razones que lo llevan a pensar así.
20. Elija una de las anécdotas del libro —puede ser la que le parezca más instructiva o memorable— y úsela para ilustrar un sentimiento que tenga sobre su compañía o algún punto dentro de su enfoque general sobre los negocios.



## Agradecimientos

**P**arece apropiado que yo escriba estos agradecimientos en “mi Starbucks” de la calle Garden of the Gods, en Colorado Springs, Colorado, donde el gerente de la tienda, Mitch Disselkoen, y su equipo constantemente crean para mí *La experiencia Starbucks*. Así como mi *venti latte* sin grasa es el resultado de los esfuerzos de muchas personas cuyos nombres yo nunca conoceré (y ahí incluyo a los recolectores del grano y los cultivadores que están al otro lado del mundo), así también este libro es el resultado del trabajo de muchas personas de talento cuyos nombres no aparecen en la cubierta.

La experiencia Starbucks es la culminación de casi dos años de colaboración que empezaron un día que llamé al número de servicio al cliente de la compañía. Después de un poco de esfuerzo y de paciencia, ese número me condujo hasta quien es la personificación de todo lo que hay de bueno y de justo en Starbucks: Chris Gorley, de

Global Brand Communications. Chris tomó este proyecto con intenso fervor. Ella ha creado oportunidades para mí en todos los niveles de Starbucks, desde el presidente y director ejecutivo, Jim Donald, hasta los que atienden en el mostrador del café donde estoy escribiendo. El sincero respeto que siente Chris por su compañía sólo es igualado por su bondad, su aptitud y su paciencia.

A lo largo de este proceso, Chris trabajó con otros maravillosos empleados de Starbucks, como Kevin Carothers, del departamento de asuntos públicos, y Kelly Sheppard, del de relaciones públicas, para trasladar su talento y sus percepciones a este proyecto. Desde el principio, Chris colaboró íntimamente con Lara Wyss, del departamento de relaciones con los medios de comunicación. Lara y Dub Hay, vicepresidente de café y abastecimiento global, y todo el equipo del Centro Starbucks de apoyo a los caficultores, en Costa Rica, me sirvieron de guía en mi experiencia en los cafetales de montaña cercanos a San José. La energía de Lara, su cordialidad y sentido del humor han sido parte integral del proceso de investigar y escribir. A mi modo de ver, si uno quiere saber cómo llegó Starbucks a ser la compañía internacional que es hoy, le basta con conocer a Chris y a Lara.

A todos los altos ejecutivos de Starbucks que generosamente se tomaron el tiempo de hablar conmigo les doy las gracias por compartir sus fenomenales perspectivas sobre el éxito en los negocios. Varios gerentes fueron especialmente serviciales en cuanto a la tarea de lograr contactos y buscar anécdotas. Aun cuando es posible que su propia narración no se haya incluido, su influencia fue significativa. En este grupo están Tesh Burke, Annette King y los contactos de ésta en el fondo CUP (Caring Unites Partners). Hay, sin embargo, centenares de clientes

y socios que han aportado información. Las limitaciones de espacio sólo permitieron incluir en el libro un pequeño fragmento de las historias que oí. Quedan, pues, a la espera de que sobre ellas se escriba algún día, muchas otras experiencias notables.

Me gustaría igualmente presentar mis agradecimientos a los directores ejecutivos y personas de negocios que me permitieron o bien entrenarlos o prestarles servicios de asesoría o programas para sus empresas. Destaco entre ellos a Dwight Gaudet, Paul Prouty, Rob Graf y David Hood. Manifiesto mi profundo aprecio al doctor Terry Paulson por sus increíbles enseñanzas y apoyo.

En lo personal, hay tantas personas a quienes debo dar las gracias, que sin duda se me pasarán algunos nombres, pero nunca olvidaré su contribución. Quedo muy obligado para con quienes orientaron este proyecto por buen camino, entre ellos la doctora Pat Bernstein, con quien discutí las primeras ideas, mi ex asistente personal Mimi Conwell y mi investigadora inicial Mary Pierce. Martha Jewett, mi agente literaria, ayudó a venderle el original del libro a McGraw-Hill y ha sido mi confidente, animadora, crítica sincera y amiga. Martha es una voz de inspiración en tiempos difíciles. También colaboró con mi asesor jurídico, Lloyd Rich, para cuidar que se diera cumplimiento a todos los recovecos de la ley. Donya Dickerson y el gran Jeffrey Kramer, de McGraw-Hill, hicieron con maestría lo que pocos editores suelen hacer: le dieron forma al original y lo encaminaron directamente al mercado al cual yo más deseaba llegar. Sus oportunos e inteligentes comentarios llevaron este trabajo a un nivel superior.

Muchísimas otras personas leyeron diversas versiones del original y cada uno agregó una parte al producto

final. Entre ellos debo mencionar a Nora Michelli, Heidi Newman, Judy Stenftenagel, Judy Dreis, Alice Manning y Ruth Mannino. En lo artístico, el genio de Anthony Landi, Terry Moore y Heather Sams no puede pasar inadvertido. El trabajo de Jack Heffron en la Guía del lector revela su claro talento para convertir ideas en oportunidades de aprendizaje. Eso se lo agradezco.

A la verdad, este libro debía llevar los nombres de dos autores. La energía y el alma son de Lynn Stenftenagel, mi asistente y gerente. Lynn ha hecho entrevistas, ha investigado, redactado de nuevo, recopilado, llorado y amado este libro. Sin ella habría resultado cuando mucho un folleto. Me siento honrado de que me haya dejado escribirlo con ella.

Como siempre, este libro no se habría podido escribir sin el amor y el apoyo de mis amigos y mi familia. Yo puedo haber escrito muchas palabras en sus páginas pero nunca encontraré las necesarias para agradecer a Dios que me haya dado tanto. Nora: ¡ambos hemos pasado por tanto! Gracias por tus continuos esfuerzos por la familia. Va para ti mi más profunda y sincera gratitud por todo lo que has compartido conmigo durante tanto tiempo. Ahora apago el computador y vuelvo a casa, pero antes brindo agradecido con esta taza de café por todos los que han tenido algo que ver con *La experiencia Starbucks*.

Librería  
**norma.com**

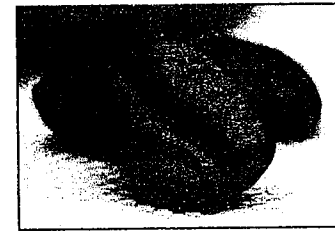
Uno de los portales de libros  
más visitados en idioma español.

---

Regístrese y compre todos sus libros en  
[www.librerianorma.com](http://www.librerianorma.com) y reciba grandes beneficios.

en el “segundo tiempo de un partido de nueve tiempos” y en “los primeros capítulos de un largo libro”. Como ejemplos, ya ha anunciado planes para una vigorosa expansión en la China, para que se pueda bajar y oír música en las tiendas en aparatos MP3 individualizados, para que haya encuentros furtivos en combinación con Yahoo!™ Personals y para la distribución de películas y libros. Cualquier cosa que sea lo que el futuro le tiene reservado, uno puede estar seguro de que Starbucks estará bien afianzada en los principios que se han esbozado en estas páginas.

¿Qué le guarda el futuro a usted y a su negocio? ¿Adónde lo pueden llevar los principios de *La experiencia Starbucks*? Sospecho que puede ser un viaje a lo extraordinario.



## Guía del lector

1. Condense *La experiencia Starbucks* en una sola frase y discuta por qué esa “experiencia” ha llevado a un éxito tan grande. En seguida, condense también en una frase la experiencia de su compañía y discuta por qué la ha llevado a su actual nivel de éxito.
2. Aplique a su negocio los cinco principios de Starbucks. ¿Cuál de ellos incorpora más obviamente su negocio y cuál tiene mayor necesidad de acoger? Por ejemplo, ¿presta atención a los detalles, siguiendo el precepto de que todo tiene importancia, y sin embargo es poco lo que hace para complacer y deleitar a sus clientes? ¿Hay otros principios que su compañía quisiera adoptar y que no están en la lista?
3. Starbucks empezó con un interrogante: “¿Qué tal que tomáramos la tradición de alta calidad del grano y la combináramos con el encanto de los cafés de Europa?” Hágase algunas preguntas del tipo “qué

tal que” en su propio negocio, que pudieran llevar a nuevos productos o servicios.

4. El éxito de Starbucks se debe en gran parte a la fidelidad a la filosofía de la corporación que sienten los empleados que trabajan tras el mostrador. Esos socios son los que tratan más directamente con los clientes y por tanto están en mejor posición que los directivos para crear lealtad y atraer nuevos negocios. ¿Cómo alcanza éxito la compañía en la creación de ese sentido de compromiso entre su personal? ¿Qué estrategias ha usado su empresa para obtener este resultado? ¿Cuáles funcionaron y cuáles fallaron? ¿Cuáles de las estrategias de Starbucks podría implementar más eficientemente su empresa para crear un sentido análogo de compromiso?
5. ¿Qué piensa usted del compromiso de Starbucks de crear una cultura positiva, juguetona? ¿Cómo describiría usted la cultura de su propia compañía?
6. En el Principio 1 se citan estas palabras de Howard Schultz: “Nosotros no estamos en el negocio de café al servicio de la gente sino en el negocio de la gente y servimos café. El patrimonio de la marca Starbucks es la humanidad y la intimidad de lo que ocurre en las comunidades... El ambiente de Starbucks ha venido a ser tan importante como el café mismo”. Piense en el beneficio que en realidad está vendiendo su empresa. Considere, igualmente, la verdadera naturaleza del patrimonio de su marca registrada. El libro ofrece muchos ejemplos de cómo utiliza el cuerpo directivo de Starbucks este sentido de misión y de patrimonio de la marca para guiar decisiones importantes. ¿Cómo puede usted aplicar su nueva interpretación de misión

y patrimonio de marca a una próxima decisión que tendrá que tomar su empresa?

7. A los socios de Starbucks se les da una libra de café por semana para que lleven a su casa y puedan utilizar el producto como lo utiliza el cliente. ¿Los empleados de su compañía usan su producto como los clientes? Si no es así, piense en maneras de hacer que eso suceda.
8. Tenga en cuenta que el modelo comercial de Starbucks pide gastar más en entrenamiento del empleado que en publicidad. En consecuencia, la empresa goza de un excelente índice de retención de personal y continúa la conexión entre sus socios y sus clientes. ¿Cuánto gasta su negocio en entrenamiento y cuánto en publicidad? ¿Le son satisfactorias esas proporciones? ¿Puede utilizar el modelo de Starbucks para alcanzar mayor éxito?
9. Las “cinco maneras de ser” constituyen la piedra angular de la filosofía de servicio de Starbucks. Observe, sin embargo, que ésta va más allá de darles la lista a los socios. En el *Manual del delantal verde*, los socios aprenden modos específicos de aplicar esas maneras de ser. ¿Cómo presenta su negocio su filosofía? ¿Cómo la podría presentar en forma más activa?
10. Atender a los detalles es factor clave del éxito de Starbucks y de otros negocios. ¿Usted atiende bien a los detalles, aun los más pequeños, día tras día? ¿De qué manera es su compañía un modelo para otras? ¿Hay áreas en las cuales puede mejorar este aspecto de su actividad?
11. Examine su empresa a la luz de la afirmación que se hace en el Principio 2, de que una compañía

no es otra cosa que la suma total de la actuación de su gente. Vista a través de ese lente, ¿cuál es la identidad de su marca y qué actos han contribuido más a darle forma? ¿Qué acciones futuras pueden seguir formándola de una manera positiva?

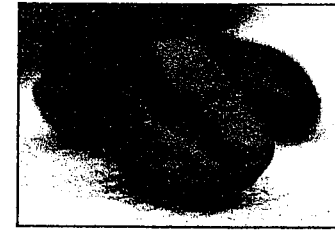
12. En el Principio 2 se vio que el no querer comprometer la calidad impidió el crecimiento de Starbucks durante muchos años: no existía la tecnología de embalaje para garantizar un producto fresco en un área geográfica extensa. Ese mismo compromiso con la calidad llevó más adelante a un enorme éxito. Examine las vías abreviadas que su compañía considera necesarias. ¿Cómo afectan éstas el balance de utilidades? ¿Cómo afectan la marca misma? ¿Cuáles son a la larga los riesgos y las retribuciones? ¿Cuáles puede usted eliminar para asegurar un producto de alta calidad y una mayor reputación de la marca?
13. Casi todas las empresas se precian de la calidad de sus servicios, pero el precepto de Starbucks de sorprender y deleitar va más allá. En vez de limitarse a satisfacer las necesidades de sus clientes, ¿puede su empresa dar el paso siguiente y ofrecerles una experiencia positiva y única, que producirá más firme lealtad a la marca?
14. Recuerde retroalimentación negativa que haya recibido recientemente. ¿Cuál fue su origen? ¿Un cliente? ¿Un colega? ¿Cómo reaccionó usted? ¿Le dio las gracias al informante por haberse tomado la molestia de hacerle ver el problema o negó la validez de la queja y dejó el problema sin resolver? ¿Cómo pudo haber manejado la situación de otra

manera? ¿Su compañía suele aceptar las quejas y responder? ¿“Acoge la resistencia”, para usar la frase de *La experiencia Starbucks*?

15. ¿Hasta qué punto es adaptable su compañía? Cite ejemplos para justificar su respuesta. ¿Los líderes muestran flexibilidad en su búsqueda de posibles soluciones para los problemas? Observe la afirmación que se hace en el Principio 4 de que a veces el gran liderazgo es poco más que hacer compromisos acertados. ¿Usted qué opina? ¿Se aplica esto a los líderes de su compañía?
16. ¿Cómo le parece la posición de Starbucks de que la responsabilidad ambiental debe ser un valor corporativo? ¿Por qué la compañía mide su desempeño con un “triple balance de utilidades”?
17. Como resultado de muchos escándalos recientes, oímos hablar mucho sobre la falta de responsabilidad social en el mundo de las corporaciones. Discuta sus ideas al respecto. Como lo sugiere este libro, la responsabilidad social corporativa desarrolla la reputación de integridad, de modo que hay confianza entre los empleados, clientes, proveedores e inversionistas. Reflexione sobre el nivel de confianza que su compañía inspira en cada uno de esos grupos. ¿Hay maneras mediante las cuales usted puede reforzar esa confianza?
18. ¿Qué estrategias de las que el libro presenta encuentra usted más fáciles de adaptar a su empresa? ¿Qué medidas puede tomar para ponerlas por obra inmediatamente? ¿Cómo se sentirán sus trabajadores ejecutándolas? ¿Qué preocupaciones actuales disiparían esas estrategias?



19. ¿Cuáles estrategias que han funcionado para Starbucks no funcionarían para su empresa? Explique las razones que lo llevan a pensar así.
20. Elija una de las anécdotas del libro —puede ser la que le parezca más instructiva o memorable— y úsela para ilustrar un sentimiento que tenga sobre su compañía o algún punto dentro de su enfoque general sobre los negocios.



## Agradecimientos

**P**arece apropiado que yo escriba estos agradecimientos en “mi Starbucks” de la calle Garden of the Gods, en Colorado Springs, Colorado, donde el gerente de la tienda, Mitch Disselkoe, y su equipo constantemente crean para mí *La experiencia Starbucks*. Así como mi *venti latte* sin grasa es el resultado de los esfuerzos de muchas personas cuyos nombres yo nunca conoceré (y ahí incluyo a los recolectores del grano y los cultivadores que están al otro lado del mundo), así también este libro es el resultado del trabajo de muchas personas de talento cuyos nombres no aparecen en la cubierta.

La experiencia Starbucks es la culminación de casi dos años de colaboración que empezaron un día que llamé al número de servicio al cliente de la compañía. Después de un poco de esfuerzo y de paciencia, ese número me condujo hasta quien es la personificación de todo lo que hay de bueno y de justo en Starbucks: Chris Gorley, de

Global Brand Communications. Chris tomó este proyecto con intenso fervor. Ella ha creado oportunidades para mí en todos los niveles de Starbucks, desde el presidente y director ejecutivo, Jim Donald, hasta los que atienden en el mostrador del café donde estoy escribiendo. El sincero respeto que siente Chris por su compañía sólo es igualado por su bondad, su aptitud y su paciencia.

A lo largo de este proceso, Chris trabajó con otros maravillosos empleados de Starbucks, como Kevin Carothers, del departamento de asuntos públicos, y Kelly Sheppard, del de relaciones públicas, para trasladar su talento y sus percepciones a este proyecto. Desde el principio, Chris colaboró íntimamente con Lara Wyss, del departamento de relaciones con los medios de comunicación. Lara y Dub Hay, vicepresidente de café y abastecimiento global, y todo el equipo del Centro Starbucks de apoyo a los caficultores, en Costa Rica, me sirvieron de guía en mi experiencia en los cafetales de montaña cercanos a San José. La energía de Lara, su cordialidad y sentido del humor han sido parte integral del proceso de investigar y escribir. A mi modo de ver, si uno quiere saber cómo llegó Starbucks a ser la compañía internacional que es hoy, le basta con conocer a Chris y a Lara.

A todos los altos ejecutivos de Starbucks que generosamente se tomaron el tiempo de hablar conmigo les doy las gracias por compartir sus fenomenales perspectivas sobre el éxito en los negocios. Varios gerentes fueron especialmente serviciales en cuanto a la tarea de lograr contactos y buscar anécdotas. Aun cuando es posible que su propia narración no se haya incluido, su influencia fue significativa. En este grupo están Tesh Burke, Annette King y los contactos de ésta en el fondo CUP (Caring Unites Partners). Hay, sin embargo, centenares de clientes

y socios que han aportado información. Las limitaciones de espacio sólo permitieron incluir en el libro un pequeño fragmento de las historias que oí. Quedan, pues, a la espera de que sobre ellas se escriba algún día, muchas otras experiencias notables.

Me gustaría igualmente presentar mis agradecimientos a los directores ejecutivos y personas de negocios que me permitieron o bien entrenarlos o prestarles servicios de asesoría o programas para sus empresas. Destaco entre ellos a Dwight Gaudet, Paul Prouty, Rob Graf y David Hood. Manifiesto mi profundo aprecio al doctor Terry Paulson por sus increíbles enseñanzas y apoyo.

En lo personal, hay tantas personas a quienes debo dar las gracias, que sin duda se me pasarán algunos nombres, pero nunca olvidaré su contribución. Quedo muy obligado para con quienes orientaron este proyecto por buen camino, entre ellos la doctora Pat Bernstein, con quien discutí las primeras ideas, mi ex asistente personal Mimi Conwell y mi investigadora inicial Mary Pierce. Martha Jewett, mi agente literaria, ayudó a venderle el original del libro a McGraw-Hill y ha sido mi confidente, animadora, crítica sincera y amiga. Martha es una voz de inspiración en tiempos difíciles. También colaboró con mi asesor jurídico, Lloyd Rich, para cuidar que se diera cumplimiento a todos los recovecos de la ley. Donya Dickerson y el gran Jeffrey Kramer, de McGraw-Hill, hicieron con maestría lo que pocos editores suelen hacer: le dieron forma al original y lo encaminaron directamente al mercado al cual yo más deseaba llegar. Sus oportunos e inteligentes comentarios llevaron este trabajo a un nivel superior.

Muchísimas otras personas leyeron diversas versiones del original y cada uno agregó una parte al producto

final. Entre ellos debo mencionar a Nora Michelli, Heidi Newman, Judy Stenftenagel, Judy Dreis, Alice Manning y Ruth Mannino. En lo artístico, el genio de Anthony Landi, Terry Moore y Heather Sams no puede pasar inadvertido. El trabajo de Jack Heffron en la Guía del lector revela su claro talento para convertir ideas en oportunidades de aprendizaje. Eso se lo agradezco.

A la verdad, este libro debía llevar los nombres de dos autores. La energía y el alma son de Lynn Stenftenagel, mi asistente y gerente. Lynn ha hecho entrevistas, ha investigado, redactado de nuevo, recopilado, llorado y amado este libro. Sin ella habría resultado cuando mucho un folleto. Me siento honrado de que me haya dejado escribirlo con ella.

Como siempre, este libro no se habría podido escribir sin el amor y el apoyo de mis amigos y mi familia. Yo puedo haber escrito muchas palabras en sus páginas pero nunca encontraré las necesarias para agradecer a Dios que me haya dado tanto. Nora: ¡ambos hemos pasado por tanto! Gracias por tus continuos esfuerzos por la familia. Va para ti mi más profunda y sincera gratitud por todo lo que has compartido conmigo durante tanto tiempo. Ahora apago el computador y vuelvo a casa, pero antes brindo agradecido con esta taza de café por todos los que han tenido algo que ver con *La experiencia Starbucks*.

Librería  
**norma.com**

Uno de los portales de libros  
más visitados en idioma español.

Regístrese y compre todos sus libros en  
[www.librerianorma.com](http://www.librerianorma.com) y reciba grandes beneficios.