

Howard Schultz

con Joanne Gordon



El desafío Starbucks

Cómo Starbucks luchó por su vida
sin perder su alma

AGUILAR

Índice

[Cubierta](#)

[Portadilla](#)

[Índice](#)

[Dedicatoria](#)

[Cita](#)

[Introducción](#)

[Primera parte. Amor](#)

[Capítulo 1](#)

[Capítulo 2](#)

[Capítulo 3](#)

[Capítulo 4](#)

[Capítulo 5](#)

[Capítulo 6](#)

[Capítulo 7](#)

[Segunda parte. Confianza](#)

[Capítulo 8](#)

[Capítulo 9](#)

[Capítulo 10](#)

[Capítulo 11](#)

[Capítulo 12](#)

[Capítulo 13](#)

[Capítulo 14](#)

[Capítulo 15](#)

[Capítulo 16](#)

[Tercera parte. Sufrimiento](#)

[Capítulo 17](#)

[Capítulo 18](#)

[Capítulo 19](#)

[Capítulo 20](#)

[Capítulo 21](#)

[Cuarta parte. Esperanza](#)

[Capítulo 22](#)

[Capítulo 23](#)

[Capítulo 24](#)

[Capítulo 25](#)

[Capítulo 26](#)

[Quinta parte. Valor](#)

[Capítulo 27](#)

[Capítulo 28](#)

[Capítulo 29](#)

[Capítulo 30](#)

[Capítulo 31](#)

[Capítulo 32](#)

[Capítulo 33](#)

[Tributo](#)

[Reconocimientos](#)

[Índice](#)

[Imágenes](#)

[Notas](#)

[Notas de la conversión](#)

[Sobre Howard Schultz](#)

[Sobre Joanne Gordon](#)

[Créditos](#)

[Grupo Santillana](#)



Recuerdo perfectamente que cuando era niño me maravillaba observar la disposición de la comida y cómo se repónía automáticamente en Horn & Hardart Automat en Nueva York. A tan temprana edad ya me di cuenta de lo que significa ser un comerciante.

El desafío Starbucks: Como Starbucks lucho por su vida sin perder su alma (Onward: How Starbucks Fought for Its Life Without Losing Its Soul) (Spanish Edition) (Actualidad (Punto de Lectura)) Howard Schultz

A mi esposa Sheri y a mis hijos, Jordan y Addison, que con su amor y comprensión han hecho posible todo esto.

Sí, quiero transmitirlos la tentación de nadar contra corriente. Quiero transmitir a los demás, a los más jóvenes, el sabor del trabajo duro, del esfuerzo por mejorar, por invertir los ahorros en la apertura de una nueva tienda o taller, y luego la pasión por hacerlo crecer, no sólo por ganar dinero sino por enraizar una idea, la idea de la vitalidad de las cosas bien hechas y bien vendidas.

Si un hombre pierde su taller, su tienda, su negocio, pierde también su camino.

Aldo Lorenzi

Propietario, Coltelleria G. Lorenzi

Autor de That Shop in Via Montenapoleone

Introducción

«Esta fecha es muy especial para mí», les dije a los baristas y a sus directores de tienda, sentados en torno a mí en un pequeño restaurante. «Hace exactamente veintiocho años, el 7 de septiembre de 1982, empecé a trabajar en el primer establecimiento Starbucks, que era precisamente esta cafetería, aquí, en el Pike Place Market».

Metí la mano en el bolsillo y saqué una llave.

«Aún la conservo. Es de la puerta principal».

No se esperaban que el consejero delegado de Starbucks llevase algo así en el bolsillo, pero sigue colgada del llavero como recordatorio constante de la responsabilidad que he de honrar, de la herencia de la compañía y de toda la gente que ha estado presente antes que yo. Desde su apertura en 1971 el escaparate principal de la tienda de Pike Place no ha cambiado, ni siquiera su logotipo original.

Unas cuantas semanas antes el director de la tienda, Chad Moore, me había enviado un correo electrónico para alabar a su equipo por haber conseguido el récord de ventas durante ocho semanas consecutivas. Para que todos los miembros de su equipo pudieran asistir a la celebración baristas de otras localidades y varios gerentes de área se ofrecieron para trabajar en Pike Place.

A lo largo de la comida estuve charlando con todos los presentes en sus mesas. El rango de edad del grupo iba desde los 28 hasta los 40 y la conversación era fluida y animada. En un momento determinado alguien me pidió que hablara un poco de mi propia historia, a lo que yo accedí con una sonrisa.

Crecí en los barrios pobres de Brooklyn, Nueva York, cursé estudios en la universidad que yo me pagué y me trasladé a Seattle, Washington, con mi esposa Sheri tras aceptar el

puesto de director de marketing de una pequeña compañía cafetera llamada Starbucks. Me pasé las primeras semanas trabajando en la tienda de Pike Place, aprendiéndolo todo sobre el café, llenando pequeñas bolsas con granos de café que cogía con una palita. Pero fue en un viaje a Italia donde descubrí por casualidad mi verdadera pasión.

Mientras visitaba pequeñas cafeterías en Milán o Verona me maravillé de la capacidad que una pequeña taza de café puede tener para conectar a dos personas y crear una comunidad entre ellas, y a partir de ese momento decidí llevarme conmigo de vuelta a Estados Unidos el café de primera clase y el romanticismo de las cafeterías italianas. Fue una experiencia que consideré que podía enriquecer la vida de la gente. Pero muchos fueron los que no creyeron en mi visión, ya que entonces los establecimientos de Starbucks no vendían bebidas, sino sólo café en grano y molido, así que me decidí a abandonar Starbucks y abrir mi propia empresa cafetera, Il Giornale. Abrimos dos cafeterías en Seattle y otra más en Vancouver, Canadá.

En 1987 me encontré en disposición de comprar los seis establecimientos que poseía la persona que me contrató, además de su planta tostadora. La disposición la tenía, pero el dinero no, de modo que con el apoyo de unos cuantos inversores fusioné ambas empresas y decidí mantener el nombre de Starbucks Coffee Company. A finales de ese mismo año teníamos once tiendas, cien empleados y el sueño de crear una marca de ámbito nacional.

En otoño de 2010, cuando este libro estaba ya en imprenta, Starbucks ha presentado sus mejores resultados en una historia de casi cuarenta años a pesar de las críticas y las predicciones que auguraban que nuestros mejores días eran ya pasado. Sin embargo nunca ha estado tan saludable ni ha crecido tanto no sólo por abrir nuevos establecimientos por todo el mundo sino por tener también una relación con sus clientes más profunda al ofrecer productos innovadores y en más puntos de venta. En la actualidad Starbucks ingresa anualmente más de diez mil millones de dólares y recibe casi sesenta millones de clientes semanal-

mente en sus dieciséis mil establecimientos repartidos en cincuenta y cuatro países. Más de doscientas mil personas a las que nosotros llamamos partners[1] trabajan en Starbucks.

Aunque estas cifras muestran el éxito de nuestra empresa, no son las que han aupado a Starbucks al éxito, al menos en mi opinión.

Como empresario mi pretensión nunca ha sido sólo hacer dinero sino construir una empresa grande y sólida, para lo cual he tenido que intentar encontrar el equilibrio entre los beneficios y la conciencia social. Ningún negocio puede ir bien para sus accionistas sin que les vaya bien antes a todas las personas que intervienen en él. Para nosotros eso significa hacer todo lo posible por tratar a todo el mundo con respeto y dignidad, desde los granjeros que producen el café, pasando por los expertos que lo preparan en la cafetería hasta llegar al cliente y nuestros vecinos. Entiendo que luchar por conseguir beneficios sin sacrificar el aspecto humano suena un tanto hueco, pero siempre me he negado a abandonar esa meta, aun cuando Starbucks y yo perdimos el norte.

Los accionistas y los partners de Starbucks han venido prosperando durante décadas. Fuimos la primera empresa norteamericana en ofrecer a sus empleados extensas coberturas sanitarias e igualdad en forma de opción de compra de acciones a los trabajadores a tiempo parcial, y hemos sido calificados de forma continuada como una de las mejores empresas en las que se puede trabajar.

En el año 2000 renuncié a mi puesto como consejero delegado (desde el principio en nuestra empresa hemos tenido por costumbre escribir los cargos con minúscula) y pasé a ser presidente, alejándome del operativo diario para centrarme en la estrategia global y la expansión. En los años siguientes aceleramos nuestro crecimiento y nuestra confianza, y el precio de nuestras acciones se disparó a medida que crecían beneficios y ventas trimestre tras trimestre.

Hasta que llegó el trimestre en que no fue así.

En 2007 Starbucks había ya empezado a fallarse a sí misma. Obsesionados con el crecimiento, nos habíamos ido olvidando del alma de nuestro negocio. No podía echarse la culpa a una mala decisión, ni a una mala táctica, ni a una persona en concreto. El daño llegó de un modo lento y silencioso, creciente, como ocurre con un jersey cuando un hilo se suelta y el jersey se va deshaciendo punto a punto. Decisión a decisión, tienda a tienda, cliente a cliente, Starbucks estaba perdiendo algunas de las características sobre las que se había fundado. Y lo que es peor aún: los problemas que la propia empresa había generado se estaban viendo acrecentados por las circunstancias externas, ya que el mundo se estaba enfrentando a cambios sin precedentes en distintos ámbitos.

En particular la economía estaba cayendo hacia un cataclismo financiero que destruiría billones de dólares, provocaría la contracción del crédito, el hundimiento del mercado inmobiliario y el crecimiento del desempleo. Todo ello en su conjunto conduciría a una brutal recesión global.

Al mismo tiempo se avecinaba un cambio, casi un seísmo, que alteraría los hábitos de consumo. Los clientes prestarían más atención no sólo al coste, sino que desarrollarían una nueva conciencia medioambiental, una preocupación seria por su salud y una conducta que prestaría una atención especial a la ética. Los clientes iban a empujar a las empresas con las que trataban, incluida Starbucks, a unos estándares más elevados.

Por otro lado llegaría también la revolución digital y el cambio radical en el flujo de información: la proliferación de medios online y redes sociales, así como el ascenso de la blogosfera. El intercambio mundial y en tiempo real de opiniones y noticias parecía seguir cada movimiento de Starbucks.

Para terminar nuevos competidores, desde corporaciones multinacionales a cafeterías independientes, irrumpieron en el mercado y pusieron a Starbucks en su punto de mira, en muchos casos con una virulencia impenitente.

Todos estos factores constituirían tremendos desafíos para cualquier empresa, y en todo lo que afecta a Starbucks yo me lo tomo de un modo muy personal, y es que la llevo en la sangre. Forma parte de mí hasta tal punto que permitir que se desintegrara no era una opción. Demasiadas personas habían trabajado con todo su ahínco para crear una empresa que recompensaba a sus empleados y a sus inversores y que durante años había ofrecido un producto superior y su experiencia.

Como presidente me hacía responsable de los problemas que nosotros mismos habíamos creado y, aunque no sabía exactamente cómo enfrentarnos a las distintas presiones externas que nos amenazaban, sabía que sin el control diario del negocio no podría hacer nada para evitar la caída de Starbucks.

Por esta razón en enero de 2008 sorprendí a muchos al ocupar de nuevo el cargo de consejero delegado.

Este libro es la historia de lo que ocurrió a partir de ese momento.

El desafío Starbucks: Como Starbucks lucho por su vida sin perder su alma (Onward: How Starbucks Fought for Its Life Without Losing Its Soul) (Spanish Edition) (Actualidad (Punto de Lectura)) Howard Schultz

El desafío Starbucks

Primera parte

Amor

Capítulo 1

La amarga copa de la verdad

Un martes por la tarde del mes de febrero de 2008 Starbucks cerró todas sus tiendas en Estados Unidos.

Una nota explicaba la razón de 7.100 puertas cerradas:

«Nos estamos tomando un tiempo para perfeccionar nuestro café.

Preparar un gran café requiere práctica.

Por eso nos estamos dedicando a perfeccionar nuestro oficio».

Sólo unas semanas antes estaba en mi oficina de Seattle de reunión en reunión con el fin de arreglar con rapidez el montón de problemas que estaba empezando a aflorar en la empresa. Un equipo era el encargado de encontrar el modo de reciclar a ciento treinta y cinco mil baristas para que fueran capaces de preparar el espresso perfecto.

Preparar un espresso es un arte que requiere que el barista ponga todo su cuidado en la calidad de la bebida. Si se limita a hacer los movimientos maquinalmente, si a él o a ella no le importa el procedimiento y prepara un espresso de inferior calidad que resulta demasiado flojo o demasiado amargo, entonces Starbucks pierde la esencia de lo que hace cuarenta años se propuso alcanzar: inspirar al espíritu humano. Me doy cuenta de que estamos hablando de una simple taza de café a la que le estamos atribuyendo una elevada misión, pero eso es lo que hacemos los comerciantes.

Tomemos por ejemplo un zapato corriente o una navaja y les damos una nueva vida, creyendo que lo que hemos

creado posee el potencial de alterar la vida de los demás del mismo modo que alteró la nuestra.

Starbucks siempre ha pensado que su trabajo abarcaba mucho más que el simple hecho de servir café. Pero, si no somos capaces de ofrecer un gran café, perdemos la razón de nuestra existencia.

«Hemos analizado todas las opciones», me dijo el equipo. «El único modo de reciclar a todo el mundo antes de que finalice el mes de marzo es cerrar todas las tiendas al mismo tiempo».

Me recosté en la silla. Sería una decisión enérgica y ningún comerciante había hecho tal cosa.

«Es una gran idea», contesté, calibrando riesgos. Starbucks perdería varios millones de dólares en ventas y costes laborales. Eso sería inevitable. Nuestra competencia trataría de capitalizar nuestra ausencia e intentaría robarnos los clientes. Los críticos se regodearían, los cínicos nos despreciarían y el escrutinio de los medios, siempre impredecibles, sería humillante. En Wall Street el valor de nuestras acciones podía caer en picado. Pero lo más peligroso de todo era que semejante reciclaje en conjunto sería percibido como un reconocimiento de que Starbucks ya no era lo que había sido. Pero, si quería ser sincero conmigo mismo, ésa era exactamente nuestra situación.

Apreté los dientes y miré a los integrantes del equipo.
«Hagámoslo».

Me viene una palabra a la mente cuando pienso en nuestra empresa y en nuestra gente. Esa palabra es «amor». Amo Starbucks porque todo lo que hemos intentado está empapado de humanidad.

De respeto y dignidad.

De pasión y alegría.

De compasión, comunidad y responsabilidad.

De autenticidad.

Éstas son las piedras angulares de Starbucks, la fuente de nuestro orgullo.