

Howard Schultz
con Joanne Gordon



El desafío Starbucks

Cómo Starbucks luchó por su vida
sin perder su alma

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 reponía automáticamente en Horn & Hardart Automat en Nueva York. A tan temprana edad ya me di cuenta de lo que significa ser un comerciante.

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

Sí, quiero transmitiros 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 semanalmente 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 desintegrase 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

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.

Valorar las conexiones personales en un tiempo en el que tanta gente se dedica a sentarse a solas ante una pantalla, aspirar a construir relaciones humanas en una era en la que tantas cuestiones polarizan a tantos y actuar de un modo ético aunque cueste más cuando todo el mundo busca producir más barato son pretensiones honorables y están en el alma de lo que hemos decidido hacer.

Durante más de tres décadas el café ha capturado mi imaginación porque es una bebida que tiene que ver tanto con el individuo como con la comunidad. Un granjero ruandés. Ochenta maestros tostadores en seis fábricas Starbucks repartidas en dos continentes. Miles de baristas en cincuenta y cuatro países. Como una sinfonía, el poder del café descansa en las manos de unos cuantos individuos que orquestan su capacidad de seducción. ¡Tantas cosas pueden salir mal durante el recorrido desde la

tierra hasta la taza que cuando todo sale bien es un hecho brillante! Al fin y a la postre, el café no miente. No puede mentir. Cada sorbo es la prueba del arte —tanto técnico como humano— que ha intervenido en su creación.

A principios del año 2008 yo deseaba fervientemente que la gente volviera a enamorarse de Starbucks y ésa es la razón por la que, a pesar de vernos bombardeados con advertencias en contra, decidí cerrar al mismo tiempo todos nuestros establecimientos en Estados Unidos. No era tanto miedo lo que sentía como una especie de temor a lo desconocido, como cuando se medita qué hacer con una carta que no se ha visto. Lo único que tenía era mi convicción de que más que perfeccionar nuestro modo de hacer café teníamos que recobrar la pasión y el compromiso que todo trabajador de Starbucks necesita para atender a nuestros clientes. Hacerlo significaba dar un paso hacia atrás antes de poder dar muchos otros hacia delante.

Cuando los relojes marcaron las cinco y media de la tarde en todas nuestras tiendas de toda Norteamérica invitamos a nuestros clientes a marcharse y las puertas se cerraron. En su interior nuestros baristas, ataviados con sus delantales verdes, vieron una corta película preparada especialmente para ellos que se había producido días antes en Seattle para ser enviada a nuestros siete mil cien establecimientos junto con otros tantos reproductores de DVD. Lo que nuestra gente escuchó aquella tarde fue simple y cierto: «Si el agua pasa con demasiada rapidez a la taza, como si saliera directamente de un grifo, el sabor del café será flojo y carecerá de cuerpo. Si la extracción es demasiado lenta, significa que la molienda es demasiado fina y el café será amargo. La extracción perfecta ha de ser como cuando la miel cae de una cuchara. Es densa y tiene un sabor dulce a caramelo».

Si el café no resultaba lo bastante bueno, les decía a todos al final del vídeo, tenían mi permiso para tirarlo y volver a empezar.

A continuación tratábamos el tema de la leche.

Para nuestros preparados con café la leche debe adquirir un punto humeante, cremoso y dulce. Por desgracia y en nombre de la eficacia, nuestra empresa había desarrollado algunos malos hábitos. No sólo no habíamos enseñado a algunos de nuestros baristas a calentar la leche correctamente, un proceso que requiere airearla y calentarla de la manera adecuada, sino que algunos calentaban grandes jarras antes de que los clientes les hicieran el pedido, de modo que la leche se iba enfriando y se volvía a calentar cuando se necesitaba. Pero, una vez caliente, la leche

empieza a venirse abajo y a perder parte de su dulzura. Teníamos que corregir estos malos hábitos y recuperar nuestros estándares de calidad.

Para hablar con nuestra gente a través del vídeo no me había preparado guion alguno, sino que me dirigía a ellos con lo que el corazón me dictaba. «Todo esto no tiene nada que ver con la empresa o con la marca», les decía. «Solamente con vosotros mismos. Sois vosotros quienes decidís si es lo bastante bueno, y para ello contáis con todo mi apoyo y, lo que es aún más importante, con mi fe en vuestro trabajo. Midamos nuestras acciones por la taza de espresso perfecta».

Mientras tanto, prácticamente en todas las ciudades, equipos de reporteros enfocaban sus cámaras a nuestras puertas cerradas y entrevistaban a nuestros atónitos clientes. «¿Un mundo sin Starbucks?», se preguntaba en un titular el *Baltimore Sun*. En la ciudad de Nueva York se podía leer: «El cierre de Starbucks provoca un gran dolor a los neoyorquinos». En Internet opiniones a favor y en contra se manifestaron durante todo el día, y en televisión la CNN, ABC, NBC, CBS, Fox News y otras cadenas cubrieron el cierre con el mismo asombro con el que dirían que en pleno verano acababa de nevar. Los humoristas de la noche nos frieron. En Seattle vi el programa de noticias de Stephen Colbert que en clave de humor relataba las tres tortuosas horas que había pasado sin poder tomar un café, que alcanzaron su clímax cuando se duchó con café, espuma y canela. Me fui a dormir riéndome por primera vez desde hacía meses.

No todo salió bien aquel día. Como se esperaba, Starbucks perdió dinero, aproximadamente seis millones de dólares. Un competidor intentó pescar a nuestros clientes ofreciéndoles bebidas basadas en el café a noventa y nueve céntimos. Algunas críticas fueron brutales: se insistía en que al haber admitido que las cosas nos iban mal, habíamos dañado para siempre la marca Starbucks. Pero yo confiaba en que habíamos hecho lo correcto. ¿Cómo podía estar mal invertir en nuestra propia gente?

En las semanas que siguieron al cierre la puntuación a la calidad de nuestro café creció y se mantuvo al alza mientras me seguían llegando historias a cuenta del cierre, como por ejemplo ésta de uno de nuestros establecimientos de Filadelfia: «Un caballero entró en mi tienda esta mañana y me dijo que quería probar un espresso pero que temía que le resultara demasiado amargo. Yo le indiqué que le ofrecería varias tazas hasta dar con la que le gustara más, además de un americano. Estuvimos charlando del espresso, de sus orígenes y de cómo disfrutar de un buen café. Él sin duda lo disfrutó y me dijo que volvería otro día... Creo que ahora tengo un cliente para toda la vida».

Para mí algo así era prueba de que habíamos hecho lo correcto.

Hay momentos en la vida en que reunimos el valor suficiente para tomar decisiones que van contra la razón, contra el sentido común y el consejo de personas en las que confiamos; aun así nos lanzamos a ello porque, a pesar de todos los riesgos y los argumentos racionales en contra, creemos que el camino que tomamos es el correcto y el mejor. Nos negamos a ser meros espectadores aunque no sepamos con exactitud adónde nos van a conducir nuestros actos.

Ésta es la clase de convicción apasionada que hace nacer romances, que gana batallas, que conduce a la gente a perseguir el sueño que otros no se atreverían siquiera a soñar. Creer en nosotros mismos y en lo que está bien nos catapulta por encima de cualquier obstáculo y nuestra vida empieza a desplegarse ante nosotros.

«La vida es la suma de todas tus elecciones», escribió Albert Camus. Significativas o ínfimas, nuestras acciones conforman el futuro e inspiran a otros a lo largo del camino.

Como punto final cerrar nuestras tiendas resultó un gesto cargado de simbolismo. Fue un hecho que estimuló a nuestros partners, que es el término que utilizamos para referirnos a nuestros empleados, que sirvió de punto de referencia y que ayudó a reestablecer el vínculo emocional y la confianza que habíamos perdido durante años de centrarse exclusivamente en el crecimiento. Un paso audaz que consiguió difundir el mensaje de que Starbucks volvía a estar impulsada por la resolución. Sin duda, tras aquel martes, miles de cafés en Starbucks volvieron a servirse como la miel. Pero un acto simbólico y tres horas de formación no iban a solucionar nuestros crecientes problemas. Teníamos un camino muy largo por delante... más largo aún de lo que yo me imaginaba cuando tomé la decisión de volver como consejero delegado. En el invierno de 2008 comenzó la lucha por la supervivencia. Teníamos ante nosotros una encrucijada vital y me había pasado un año entero preparándome para ese momento.

Capítulo 2

Una historia de amor

Cuando amamos algo, los sentimientos suelen dirigir nuestras acciones.

Éste es el regalo y el desafío al que los empresarios han de enfrentarse cada día. Las empresas con las que soñamos y que construimos desde la nada son parte de nosotros y algo muy personal. Son nuestra familia. Nuestra vida.

Pero el viaje empresarial no es algo que todo el mundo pueda emprender. Sí, se puede llegar a tocar el cielo y las recompensas pueden ser emocionantes, pero los momentos bajos pueden partirte el corazón. Un empresario ha de amar lo que hace hasta tal punto que el sacrificio que supone llevarlo a cabo le valga la pena; el sacrificio y a veces el sufrimiento. Pero dedicarse a otra cosa es para el empresario impensable.

De modo que con el corazón encogido, de buena mañana, un día del mes de febrero de 2007 me senté a la mesa de la cocina de mi casa, solo, y escribí a mano un informe para los líderes más experimentados de Starbucks.

La oscuridad envolvería la mañana aún durante dos horas, ya que llovía de manera copiosa. Sheri y yo habíamos vivido en Seattle los últimos veinticinco años y nuestros amigos de Nueva York nos advirtieron del tiempo tan espantoso en esta ciudad antes de mudarnos. Su vaticinio no sólo resultó ser exagerado, sino que quedó eclipsado por la áspera belleza del Pacífico noroccidental y por su sano estilo de vida. Yo había llegado a disfrutar de sus inviernos, en realidad más grises que húmedos. Las mañanas lluviosas como aquélla eran ideales para la contemplación, así que comencé a escribir.

«Quiero compartir algunos de mis pensamientos con vosotros».

Expresar con sencillez mi filosofía del negocio, mis sentimientos y mis planes y compartirlo con mis compañeros venía siendo un hábito desde 1986... pero me estoy precipitando.

El viaje que me llevó hasta esa mesa aquel día en particular para escribir un informe que desencadenaría un acalorado debate público y que alteraría el futuro de Starbucks y el mío propio empezó muchos años antes.

Mi amor por el café se remonta a cuando empecé a trabajar como director de marketing para las cuatro tiendas de una pequeña empresa dedicada al café llamada Starbucks. Eso ocurrió en 1982. Sin embargo no descubrí la verdadera magia del café hasta un año después durante un viaje de negocios a Italia. Aquella visita constituyó la semilla de la flor que hoy es Starbucks Coffee Company.

Una mañana de aquel viaje, en Milán, iba caminando desde el hotel a una feria de comercio y se me ocurrió entrar en una pequeña cafetería. «*Buon giorno!*», me saludó un hombre ya de cierta edad y bastante delgado que había tras la barra, como si me conociera de toda la vida. Se movía con gracia, con precisión, y parecía estar interpretando una delicada danza mientras molía café, calentaba leche, preparaba expressos, capuccinos y charlaba con los clientes que aguardaban de pie y prácticamente pegados los unos a los otros al otro lado de la barra. Todo el mundo parecía conocerse en aquel pequeño establecimiento y tuve la sensación de estar presenciando un ritual diario.

«¿Espresso?», me preguntó.

Yo asentí y vi que repetía el ritual para mí, sonriendo mientras la máquina borboteaba y silbaba. «Éste no es su trabajo», pensé. «Es su pasión».

Para un tipo grandote como yo, que había crecido jugando al fútbol americano en los campos de Brooklyn, el hecho de que un educado caballero italiano, que además era barista, le sirviera en una diminuta taza de porcelana blanca un café negro preparado exclusivamente para él fue toda una experiencia.

Aquello era más que un café tomado entre horas. Aquello era puro teatro. Una experiencia en sí misma.

Una vez que el intenso aroma del espresso me hizo entrar en calor di las gracias al camarero y seguí mi trayecto hasta la feria, pero de camino me fui deteniendo en otras cafeterías. ¡Había por lo menos una por manzana! Dentro me fui encontrando siempre con la misma escena: uno o dos baristas tras la barra creando expressos, capuccinos y otras bebidas que aún no había probado yo para personas que parecían ser más que clientes: amigos. En cada bar sentí el runrún de una comunidad y la

sensación de que con una tacita de espresso la vida adquiría un ritmo más lento.

La mezcla de destreza y de conexión humana, junto con el aroma cálido y el vigorizante sabor del café recién hecho, me llegaron muy adentro. La mente me iba a toda velocidad. Es como si en aquel momento visualizara mi propio futuro y el de Starbucks, que en aquella época sólo vendía café en grano y molido en pequeñas bolsas para ser consumido en casa, pero no se preparaban bebidas.

Abandoné Milán tras la feria deseoso de llegar a casa y compartir lo que había experimentado. Pero mis jefes, los fundadores de Starbucks, por quienes yo sentía un tremendo respeto, no compartieron mi sueño de recrear la experiencia de la cafetería en Seattle. Me quedé destrozado, pero mi convicción era tan fuerte que en abril de 1986 dejé Starbucks y recopilé dinero de inversores locales para fundar mi propia empresa dedicada al café. La llamé Il Giornale, como el principal diario de Milán.

Aquel año Il Giornale abrió su primera tienda en el vestíbulo del edificio de oficinas más nuevo y alto de la ciudad: el Columbia Center. La tienda tenía poco más de veinte metros cuadrados y había tenido que presentar mi aval personal para garantizar el arrendamiento aunque entonces yo carecía de propiedad alguna. Para mantener controlados nuestros costes laborales mis dos compañeros y yo, el director de compras Dave Olsen y Jennifer Ames-Karreman, trabajábamos a veces tras la barra con los camareros preparando cafés, calentando leche, haciendo mezclas.

Fue entonces cuando escribí mi primer informe a los empleados. En él trazaba las líneas básicas de la misión de la empresa y los objetivos que esperaba alcanzar, así como la idea que tenía de cómo conseguirlos. Tenía confianza, sobre todo porque mi pasión se veía respaldada con convicción. Eso creía yo. El tono del informe trasmitía la ambición y el entusiasmo del joven empresario que yo era: «Il Giornale se esforzará por conseguir llegar a ser la mejor empresa del mundo dedicada al café. Ofreceremos un café superior y los productos relacionados con él para ayudar y apoyar a nuestros clientes a empezar su día de trabajo. Sentimos un interés auténtico por educar a nuestros clientes y no comprometeremos nuestra ética o nuestra integridad en el nombre del beneficio... Nuestras cafeterías cambiarán el modo en que la gente percibe el café, y con cada cafetería de Il Giornale ofreceremos un nivel de calidad, ejecución y valor que nos granjeará el respeto y la lealtad de nuestros clientes».

Al final y antes de mi rúbrica, en lugar de poner el tradicional «gracias», o un «atentamente», escribía «adelante»[2].

No soy capaz de recordar si había utilizado alguna vez esa misma expresión antes de redactar aquel informe, pero en aquel momento me pareció perfecta, una especie de llamada a las armas que parecía encajar en la imponente y al mismo tiempo excitante aventura en la que se estaba embarcando nuestra pequeña empresa. Siempre volcada hacia delante. Ágil. Luchadora. Deseosa siempre de alcanzar el éxito, pero manteniendo la cabeza alta.

Algo que a la postre resultaría ser todo un viaje.

Dieciséis meses más tarde llegué a estar en disposición de comprar la empresa para la que había estado trabajando. Los dueños de Starbucks, Jerry Baldwin y Gordon Bowker, habían decidido vender los establecimientos y el tostadero de café que tenían en Seattle, además de aquel maravilloso nombre. Comprar la empresa que me infundía tanto respeto me pareció cosa del destino, pero estuve a punto de perderla en una batalla emocional y tempestuosa con otro comprador potencial. De no haber sido capaz de recaudar con rapidez tres mil ochocientos millones de dólares de los inversores que creían en mí Starbucks se me habría escapado entre los dedos.

Pero no fue así y casi de la noche a la mañana la compañía que había fundado pasó de tener cinco tiendas a once.

Entre nuestras primeras decisiones estuvo la de mantener el nombre de Il Giornale, cuyo modelo de negocio seguiríamos llevando adelante, o adoptar el nombre y el logo de Starbucks. Aunque yo me sentía apegado al nombre de Il Giornale sabía que tenía que desprenderme de él. Starbucks ya tenía reputación de servir un café único de gran calidad. El nombre, escogido del primer compañero del ballenero *Pequod* protagonista del clásico de Herman Melville *Moby Dick*, Starbucks, desprendía una cualidad mística y familiar que reflejaba la esencia de los productos y los servicios, así como la promesa que presentaríamos a nuestros clientes. Nos decidimos por lo que nos dictaba el instinto y a partir de ese momento la empresa que había empezado como Il Giornale pasaría a ser Starbucks.

A los 34 años me encontré con cien empleados y el sueño de crear una marca de ámbito nacional en el dominio del café y lo que di en llamar la «experiencia Starbucks». Quería elevar la calidad del café en Norteamérica, pero al mismo tiempo estaba convencido de que Starbucks prosperaría no sólo por su café sino también por los principios por los que nos regíamos. Estaba decidido a crear una empresa distinta, comprometida con hacer crecer el valor de sus acciones y con la responsabilidad fiscal de conseguir beneficios sin perder de vista el criterio de que para conseguir algo así hay que actuar a través de la lente

de la conciencia social.

Junto con el café, Starbucks heredó una gran tradición. Durante siglos el grano de café ha sido al mismo tiempo algo poético y con una gran carga política, romántico y, en ocasiones, cargado de controversia. En mi opinión ha sobrevivido por su magia inherente. La drupa del cafeto es una fruta que nace en los lugares más exóticos de la tierra y ha de cuidarse con enorme celo para capturar los aromas ricos y complejos que alberga bajo la piel.

De ninguna manera podemos atribuirnos el logro de haber introducido en el mundo el café o las bebidas basadas en éste, pero creo que sería justo decir que Starbucks ha dado a conocer a mucha gente la magia del café.

Esto es, como ya he dicho, lo que hacemos los comerciantes: tomamos algo ordinario y le insuflamos emoción y significado para después contar su historia una y otra vez, a veces incluso sin decir una sola palabra.

Si tienes menos de 30 años, puede que no recuerdes cuando el café se sacaba de una lata, se compraba en una máquina de café o se extraía de un termo metálico en la sala de descanso de la oficina y se servía en un vaso de plástico o en una jarra de loza. O cuando, al menos en Estados Unidos, el café se inhalaba por el efecto estimulante de la cafeína en lugar de degustar su exótico aroma, y sus únicas adaptaciones al gusto del cliente eran la crema y el azúcar.

¡Antes de finales de la década de 1980 casi nadie en Norteamérica y en docenas de otros países pedía un espresso o un café con leche desnatada y extra de espuma! Un espresso era algo que la gente se permitía tomar después de comer en un restaurante de cuatro tenedores o durante las vacaciones en Europa.

Aún más difícil de comprender es el hecho de que en la década de 1980 e incluso hasta mediados de la de 1990 el único destino público cubierto al que la gente en Estados Unidos acudiera para leer, encontrarse con los amigos o relajarse tras un día frenético, dando por sentado que se les ocurriera hacer tal cosa fuera de sus casas, eran los restaurantes de comida rápida, un puñado de cafeterías locales, restaurantes y bibliotecas.

La próxima vez que pases ante una cafetería échale un vistazo a su interior. Fíjate en la variedad de personas sentadas o de pie, hombres y mujeres con ropa de trabajo, padres con carritos de bebé, estudiantes universitarios enfascados en sus libros, chavales de instituto riendo, parejas conversando, jubilados leyendo el periódico y hablando de

política, y por supuesto montones de personas sentadas ante el ordenador haciendo búsquedas, descargando, escuchando, leyendo y escribiendo libros, en blogs, trazando estrategias de negocios, redactando informes, cartas, correos electrónicos, mensajes, textos...; cualquier cosa que se les ocurra. Imagínate cuántas de entre esas personas que teclean a ritmo vertiginoso en sus ordenadores y que garabatean ideas en servilletas estarán trabajando para crear el próximo Google, Alibaba o Facebook, estarán redactando una novela o componiendo música. Quizá se estén enamorando de alguien sentado a su lado. O haciendo amigos.

Si el hogar es el primer lugar en el que una persona conecta con los demás y si el trabajo es el segundo, entonces un espacio público como una cafetería de Starbucks siempre ha sido para mí el tercer lugar. Un entorno social y al mismo tiempo personal entre la casa y el trabajo donde podemos contactar con otras personas o reencontrarnos a nosotros mismos. Desde su origen Starbucks se propuso propiciar esta oportunidad de valor incalculable.

De modo que, cuando alguien se refiere a Starbucks como un lujo asequible, yo me digo que quizás tenga razón. Pero a mí, para ser más exacto, me gusta pensar que la experiencia Starbucks, la de la conexión personal, es una necesidad asequible. Todos buscamos encontrarnos y encontrar.

En el año 2000 Starbucks había conseguido lo que yo creía que podía alcanzar: habíamos hecho avanzar las relaciones de millones de personas con el café, desde lo que bebían hasta dónde y cuándo lo bebían. Lo habíamos conseguido de un modo que me hacía sentir orgulloso, a mí y a nuestros partners y accionistas. Aunque durante los primeros años perdimos dinero Starbucks estableció dos paquetes de beneficios que en aquel tiempo eran únicos: seguros sanitarios de cobertura global e igualdad en forma de opción de acciones para todos los empleados. Este comportamiento era anómalo. Ninguna empresa había ofrecido semejantes beneficios a trabajadores a tiempo parcial que realizasen un mínimo de veinte horas semanales. Que yo sepa, éramos la única empresa privada, que más tarde llegaría a ser pública, en hacer tal cosa. Aparte de distinguirnos por ello como una de las mejores empresas en la que se podía trabajar y atraer a los mejores talentos, actuar con este nivel de benevolencia nos ayudó a fomentar la confianza con nuestra gente y, como resultado, incrementar el valor a largo plazo para nuestros accionistas.

Nuestra pretensión de crear una comunidad única dentro de la compañía así como en nuestras cafeterías nos ha separado, en mi opinión, de nuestros competidores. Siempre nos ha preocupado lo que nuestros

clientes pueden ver y lo que permanece oculto a sus ojos.

Capítulo 3

Resurgir

El trabajo debe ser algo personal. En todos los casos. No sólo para el artista y el empresario. El trabajo debe tener significado para el contable, el obrero de la construcción, el técnico, el director y el administrativo.

Insuflar al trabajo una sensación de propósito y de significado es, no obstante, una calle de doble sentido. Sí, adoras tu trabajo, pero tu empresa debe quererte a ti a cambio. Como comerciante, mi deseo ha sido siempre inspirar a mis clientes, satisfacer sus expectativas y establecer y mantener la confianza que depositaban en nosotros. Como empresario, mi deber ha sido siempre hacer lo mismo con la gente que ocupa el otro lado de la barra, una responsabilidad que me ha impulsado durante muchos, muchos años.

Cuando tenía 7 años un día de invierno llegué a casa del colegio y me encontré con que mi padre estaba tumbado en el sofá con una escayola que le llegaba desde la cadera al tobillo. Era un hombre sin formación, veterano de guerra, y aunque se sentía muy orgulloso de ello nunca descubrió su lugar en el mundo. Pasó por varios trabajos manuales bastante duros con los que dar de comer a la familia, pero en los que nunca consiguió ganar más de veinte mil dólares al año. Fue conductor de camiones, trabajador de fábrica e incluso conductor de taxis durante un tiempo, pero el trabajo que tenía en aquel momento era el peor de todos: entregar y recoger pañales de tela. Aquella semana mi padre resbaló en una placa de hielo en la calle y se rompió la cadera y la pierna, y para un trabajador de 1960 no había ninguna clase de compensación. Ni cobertura sanitaria. Ni baja. Se limitaron a enviarlo a casa después del accidente con el despido en las manos. En aquel momento no me imaginé que algún día yo llegaría a estar en disposición de llevar una empresa de un modo distinto, pero lo que sí pensé ya entonces fue que cualquier persona se merecía más respeto del que mis padres habían recibido.

Cuando mi padre falleció en 1988 de un cáncer de pulmón, no tenía ahorros ni pensión, y algo más que era para mí tan trágico como todo esto: nunca había encontrado satisfacción en su trabajo.

Como hombre de negocios, quería construir la clase de empresa para la que mi padre nunca tuvo oportunidad de trabajar. Pero, al igual que crear la taza perfecta de café, crear un lugar de trabajo donde se respire respeto, confianza y bienestar no es consecuencia de un solo factor sino una combinación de voluntad, proceso y corazón, un trío que debe ser afinado constantemente. A veces lo conseguimos con facilidad; otras, fallamos. Los que trabajan en Starbucks, tanto en las oficinas como en las cafeterías, trabajan muy duro en una labor que puede resultar estresante porque ponemos el listón muy alto, pero al final del día quiero que cada uno de ellos se vaya a casa con la sensación de haber marcado la diferencia.

En el año 2000 fui yo quien estaba decidido a enfrentarme a nuevos desafíos.

Tras dirigir las operaciones diarias en Starbucks durante casi quince años algo en mi interior había cambiado. A la empresa le iba excepcionalmente bien. Con dos mil seiscientos establecimientos en trece países, nuestros ingresos ascendían casi a dos mil millones de dólares. Desde 1992 habíamos logrado un crecimiento anual compuesto del 49 por ciento. Sin embargo yo me sentía bajo de moral, en ocasiones casi deprimido. Hablé con Sheri sobre mi cambio de humor y después de pensármelo mucho llegué a la conclusión de que mi trabajo ya no era para mí el desafío que había sido durante tantos años. Seguía sintiendo la misma pasión de siempre por Starbucks, pero también estaba un poco aburrido.

Marcharme no era una opción, desde luego, pero, puesto que mi compromiso ya no era tan exigente dada la buena marcha de la empresa, decidí que había llegado el momento de dejar el control de las operaciones diarias. Para ocupar mi puesto de consejero delegado la junta directiva y yo nombramos a nuestro director general y director de operaciones de aquel entonces, Orin C. Smith.

Inteligente, reflexivo y afable, Orin había llegado a la empresa en 1990 como director financiero. Compartía mi visión, era un hombre respetado por partners e inversores y poseía una forma admirablemente mesurada de enfrentarse a problemas complejos. Yo confiaba en él, él en mí y ambos teníamos una historia conjunta de diez años tomando decisiones juntos. Conocía la empresa de arriba abajo y seguiría reforzando su actividad principal e invirtiendo en crecimiento.

Orin se comprometió a desempeñar durante cinco años la labor de

consejero delegado mientras yo centraba mi atención en expandir Starbucks por el mundo. Desde que en 1996 abrimos en Tokio nuestra primera tienda fuera de Norteamérica habíamos recibido una verdadera avalancha de peticiones para abrir en otros países. Entonces igual que ahora, la apertura de un Starbucks se consideraba en muchos casos como una especie de modernización, un signo de estatus para una ciudad y sus habitantes. Entonces pasamos a tener quinientos veinticinco establecimientos fuera de Estados Unidos, en lugares tan alejados como Nueva Zelanda y China. Pronto llevaríamos nuestro nombre a España, Francia y Rusia.

Mi nuevo papel como presidente y director de estrategia global era, en gran medida, ayudar a elegir las empresas locales que operarían en nuestros establecimientos. Elegíamos con sumo cuidado a nuestros partners internacionales, pues seleccionábamos sólo organizaciones cuyos líderes compartieran nuestros valores. Como embajador de la marca, mi labor también consistía en trasladar nuestra misión a los representantes locales y asegurar de este modo la consistencia de la marca en las distintas culturas.

Estaba loco de contento con las posibilidades que el futuro parecía depararme a mí y a la empresa, y durante varios años fui el oficiante de la apertura de cientos de tiendas por todo el mundo. Viajar me dio la oportunidad de conocer las innovaciones de algunos pequeños comerciantes y de otros cuyo amor por su producto y por su profesión me resultaba obvio nada más entrar en sus establecimientos.

Durante mis años de presidencia abrimos tiendas en Estados Unidos a un buen ritmo y seguimos expandiéndonos por el mundo con el objetivo de alcanzar el número de veinte mil establecimientos fuera del país. Abrimos en Dubai y en Hong Kong. En Arabia Saudí y en Australia. Y seguimos construyendo y abriendo tiendas en nuestro mercado más prometedor: China. En 2003 nuestra nueva tienda de Pekín fue el número mil de las que teníamos en el mercado de Asia-Pacífico. Al año siguiente abrimos nuestra primera tienda en París y a lo largo de los años nos implantamos en Bahamas, Brasil, Egipto, Irlanda, Jordania, Irlanda del Norte y Rumanía.

Uno de los momentos que más me conmovió de cuantos viví fuera de Estados Unidos ocurrió en 2001 en Japón, el país donde abrimos nuestra primera tienda fuera de Norteamérica en 1996. Japón fue también nuestro primer mercado fuera de Estados Unidos y Canadá en el que ofrecimos equidad a nuestros partners tanto a jornada completa como a jornada partida, y nunca olvidaré el día que lo anunciamos en una reunión regional: al mirar a la audiencia comprobé que algunos de nuestros

partners lloraban.

Poseer un pedazo de la empresa proporcionaba no sólo a nuestros partners de Japón sino a muchos de los que tenemos por el mundo una tremenda sensación de orgullo, lo que demuestra que respetamos a nuestra gente lo bastante como para compartir con ellos nuestro éxito. Una vez hecho el anuncio, los jóvenes que trabajaban en nuestras tiendas se acercaron a mí y me explicaron por medio de traductores que estaban deseando llegar a casa para contárselo a sus padres porque sus mayores no habían poseído nada en toda su vida. Fue un día que me proporcionó una enorme cura de humildad y una enorme satisfacción, la clase de sensaciones que me hace recordar que Starbucks es mucho más que café.

Por irónico que pueda parecer, cuando volvía a Seattle era cuando a veces me sentía un poco alicaído.

Aunque como presidente seguía utilizando el mismo despacho que cuando era consejero delegado, con su hermosa vista del puerto de Seattle y el horizonte, me sentía como perdido dentro del edificio de nueve plantas que tenemos en Utah Avenue. El papel de presidente no me involucraba en las decisiones del día a día. Ya no acudía a las mismas reuniones y sesiones de planificación que un día abarrotaban mi agenda. Y aunque me sentía cómodo tanto por la confianza depositada en mí como por el respeto que me granjeaba dejar las decisiones a Orin y su equipo, en ocasiones, al pasar por delante de la puerta cerrada de las salas de reuniones, miraba por las ventanas y me sentía literalmente como un intruso.

Durante los cinco años que Orin trabajó como consejero delegado nuestra compañía recibió un gran impulso, ya que nuestro número de establecimientos se triplicó hasta alcanzar casi los nueve mil. Estábamos irrumpiendo con rapidez en nuevos mercados y áreas geográficas, extendiendo nuestra presencia a zonas metropolitanas de menor tamaño y barrios periféricos. En las grandes ciudades, donde siempre habíamos prosperado, la competencia seguía nuestro ejemplo y multiplicaba su presencia. Sin embargo y a pesar de que la oferta de cafeterías había crecido, las colas ante las nuestras eran cada vez más largas.

Fue en aquella época cuando Starbucks empezó a comprender mejor a sus clientes, y lo que querían era comodidad por encima de todo. No querían tener que esperar en una larga fila para tomar su café, pero tampoco querían tener que caminar unas cuantas manzanas más o conducir un par de kilómetros más. Nuestro modo de reducir el tiempo de espera fue abrir más tiendas así que también nosotros crecimos con

agresividad en los mercados urbanos, lo cual no era tarea fácil y requería trabajo duro, pero nuestro crecimiento parecía manejable en gran medida porque habíamos desarrollado un diseño de tienda fácilmente adaptable. También contábamos con expertos en propiedad inmobiliaria que se toman el tiempo necesario para encontrar el lugar perfecto en el que abrir nuestros establecimientos, así como competentes directores regionales, gerentes de zona y directores de tienda que se ocupan de asegurar la calidad.

También durante el tiempo en que Orin detentó la dirección Starbucks capitalizó las oportunidades de hacer llegar nuestro café a los huéspedes de los hoteles propiedad de Hyatt y Marriott. Al expandir nuestro concepto de «tienda dentro de otra tienda» Starbucks ya estaba trabajando en las librerías Barnes & Noble: habíamos abierto quioscos dentro de cientos de cadenas de supermercados nacionales tales como Safeway, Kroger y Publix. Estos nuevos canales comerciales proporcionaron una buena fuente de ingresos a nuestra compañía.

Pero quizá uno de los avances más importantes aunque menos publicitados de Starbucks durante la época en que Orin fue su consejero delegado fue el refuerzo y la consolidación formal y de facto de su compromiso con la responsabilidad social.

Llevar nuestro negocio de un modo beneficioso tanto para la gente como para el planeta es algo que siempre hemos pretendido. Es una característica impresa en nuestro ADN. Pero a finales de la década de 1990 la responsabilidad comenzó a ser un imperativo impuesto por el mercado. A la mayoría de nosotros nos gusta comprar un producto o un servicio a una empresa en la que confías y a la que respetas. Sin embargo ese respeto y esa confianza empezaban a ser más difíciles de ganar. En Estados Unidos los programas educativos y los medios de comunicación han empezado a prestar más atención a las cuestiones medioambientales y a las relacionadas con los derechos humanos. En 2004 la película *Hotel Ruanda*, basada en el genocidio que sufrió ese país en 1994 y otras películas populares como el documental que Al Gore presentó en 2006, *Una verdad incómoda*, en el que se trata el calentamiento global, han hecho crecer la sensibilidad en cuestiones globales y han ayudado a crear consumidores informados.

Más que nunca la gente quería que las mercancías que introducía en su vida fueran creadas, empaquetadas, transportadas y desecharadas con respeto al medio ambiente, y que ese respeto se extendiera a la gente asociada con los productos.

Nuestros esfuerzos adquirían muchas formas diferentes, tanto reactivas como proactivas. Entre 2000 y 2005 la empresa y nuestros partners

individuales dedicaron más de cuarenta y siete millones de dólares a las comunidades locales de todo el mundo para fomentar esfuerzos tales como programas de formación para jóvenes en Estados Unidos y Canadá como Jumpstart, mejorar oportunidades educativas en la China rural y ayudar a las víctimas de desastres como por ejemplo el atentado terrorista del 11 de septiembre, el tsunami de 2004 en el sur de Asia y el huracán *Katrina* en 2005. Con donaciones y miles de horas de voluntariado nuestros partners han apoyado proyectos benéficos y de mejora de las comunidades en las que trabajan. Como empresa hemos unido nuestros esfuerzos con Global Green USA para fomentar la concienciación medioambiental. En 2005, cuando adquirimos Ethos Water, nos comprometimos con ellos a facilitar el acceso al agua potable para todos los niños del mundo. También comenzamos a dar pasos significativos hacia la reducción del impacto medioambiental comprando energías renovables, reduciendo el consumo de agua y conservando la energía. Y a través de la colaboración con organizaciones globales, en particular con Conservation International, que trabaja con empresas y gestores de políticas para proteger los recursos más valiosos del planeta, participamos y desarrollamos programas para proteger ecosistemas y sensibilizar a nuestros propios clientes en asuntos tales como el cambio climático.

Quizá lo más significativo sea los pasos que ha dado Starbucks para concretar su compromiso con la producción ética del café.

En lo que se refiere a la compra de materia prima, siempre he querido que Starbucks sea una empresa que reinvierta en los granjeros no sólo con dinero sino con programas que promuevan la salud y ayuden a crear comunidades sostenibles entre los granjeros, pretensión que ha formado parte de nuestra filosofía desde el principio.

Pero a finales de la década de 1990 empezamos a encontrar oposición por parte de grupos con intereses particulares. La empresa escuchó sus preocupaciones y aun teniendo en cuenta que ya estábamos haciendo mucho accedimos a dar un paso decisivo en la formalización de nuestras intenciones. Aparte de la colaboración que ya teníamos con Conservation International, establecimos una relación con las organizaciones de Comercio Justo. La certificación que ofrece esta organización de sus productos tiene como finalidad mejorar la vida de los pequeños productores buscando, por ejemplo, garantizarles un precio mínimo e introduciéndolos en el mercado global. En 2001 Starbucks se comprometió a comprar cuatrocientas cincuenta toneladas de café con la certificación de Comercio Justo. Poco después la compra ascendió a más de cuatro mil quinientas, lo cual nos convirtió en el mayor comprador,

tostador y vendedor norteamericano de granos de café verde.

Pero aún fuimos un paso más allá: también en 2001, en cooperación con Conservation International, creamos nuestra propia guía de proveedores, en la que detallábamos el proceso de selección de los mismos para asegurarnos de que el café que compramos se cultivaba de un modo ético y que su comercio se hacía de un modo responsable. Bautizamos nuestro programa de verificación como C.A.F.E., y en él se detallaban los estándares en materia medioambiental y humanitaria que nuestros proveedores de café tenían que cumplir para poder comerciar con Starbucks. Dos detalles únicos en nuestro programa son que tanto la calidad como la transparencia han de estar presentes ya antes de someterse a análisis. Es más: verificadores independientes son responsables de asegurar que nuestros estándares, que van desde la protección de los derechos de los trabajadores hasta el uso responsable del agua y la energía, son respetados escrupulosamente. Y en la mayoría de casos lo son. Y puesto que Starbucks sólo compra el café arábica de la mayor calidad y paga el precio más elevado que un grano de semejante calidad demanda, muchos granjeros han accedido a participar en el programa.

Mientras tanto seguíamos creciendo como empresa y, para cuando Orin abandonó su puesto, la capitalización de mercado de Starbucks, es decir, el valor de las acciones de la empresa, había pasado de siete mil doscientos millones a veinte mil millones de dólares.

La junta directiva eligió a Jim Donald como consejero delegado tras la salida de Orin. Su experiencia operativa (había dirigido las operaciones de los supermercados Wal-Mart y había conseguido que Safeway y Pathmark dieran un giro espectacular) era impresionante, pero nos cautivó aún más su estilo de liderazgo.

No hay ser humano mejor que él. Jim posee un talento natural para construir relaciones en cualquier nivel de una organización, y cuando en 2002 lo contratamos para que dirigiera las operaciones de Starbucks en Norteamérica todo el mundo estuvo de acuerdo en que había asimilado por completo los valores de nuestra empresa, aportando al mismo tiempo unos rasgos poco comunes que no podían aprenderse, entre los que figuran corazón, conciencia e inteligencia emocional. En sus dos primeros años con nosotros abrazó completamente la cultura y nuestra cultura lo acogió a él. Es un hombre al que todos estiman y su estilo fomenta las relaciones humanas. Tenía por costumbre escribir a mano notas para agradecer a nuestros partners el trabajo bien hecho, disfrutaba

con ir a visitar las tiendas y charlar con nuestros especialistas. En la oficina tenía la costumbre de hacer que las reuniones de una hora duraran sólo cuarenta y cinco minutos para que nuestros partners pudieran utilizar esos quince minutos para llamar a alguien con quien no hablasen a diario.

Cuando comenzó su andadura como consejero delegado de Starbucks, nuestras acciones tenían un valor de 25,83 dólares cada una. Nosotros seguimos poniéndonos el listón muy alto, y después fue Wall Street quien se encargó de recordárnoslo, y a medida que avanzaban los trimestres crecía la presión que soportaba nuestra gente para mantener la subida de ingresos y beneficios en al menos un 20 por ciento. Era un objetivo muy ambicioso, hay quien diría que inalcanzable, pero que yo apoyaba activamente.

Durante ese periodo extendimos también nuestra marca a dominios fuera del café y en ámbitos como el entretenimiento. Donde antes vendíamos un par de CD con deliciosas recopilaciones de la música que solíamos tener en las tiendas no tardamos en tener todo un amplio abanico de músicas. En unos cuantos establecimientos experimentamos con bares musicales, en los que nuestros clientes podían descargarse temas y compilarlos en sus propios CD. Uno de los álbumes que produjimos con Concord Records, *Genius Loves Company*, de Ray Charles, ganó ocho premios Grammy en 2005, incluido el de Álbum del Año. De los tres millones doscientas cincuenta mil copias que se vendieron en Estados Unidos, aproximadamente el 25 por ciento fueron vendidos en nuestras tiendas. En el extranjero el álbum vendió más de dos millones de copias.

También vendíamos libros y nuestras recomendaciones crearon varios éxitos de ventas. Así contribuimos a que varios autores desconocidos salieran a la luz.

Este éxito nos indujo a pensar que éramos como una especie de marcador de tendencias, y con esta confianza nos preguntamos si Starbucks podría hacer por el cine lo que ya estaba haciendo por los libros y la música. Así que nos lanzamos entusiasmados al negocio de la cinematografía: promocionábamos películas para todos los públicos y vendíamos los DVD. Yo me contaba entre los más firmes defensores de esta nueva política, influido por la oleada de oportunidades que se nos ofrecían. Los estudios querían pagarnos para que promocionáramos sus películas. Los resultados de la empresa eran fantásticos.

No pasaría mucho tiempo antes de que me viera obligado a reconocer que la incursión en el mercado del entretenimiento, aunque tenía su parte positiva, era otro síntoma de orgullo desmedido nacido de la percepción de nuestra imbatibilidad.

Mi relación con Jim se volvió complicada.

Intenté darle espacio para hacer su trabajo apartándome de reuniones y guardándome mis opiniones, aunque no todas. Pero dar un paso atrás resultó ser más difícil para mí de lo que lo había sido con Orin, teniendo en cuenta nuestra larga historia.

Al renunciar al puesto de consejero delegado había accedido a confiar en las decisiones de otros aun cuando mi corazón me sugiriera que esas decisiones no eran las más adecuadas. Como el padre que da un paso atrás para contemplar cómo sus hijos toman sus propias decisiones, el papel de empresario-presidente tiene sus propios y únicos desafíos emocionales.

Es más: desde el puesto de presidente no siempre conocía en detalle las decisiones operativas, como por ejemplo dónde se construían nuestras nuevas tiendas o a quiénes estábamos estudiando para los puestos ejecutivos. Uno de los desacuerdos que Jim y yo manteníamos versaba sobre quiénes eran las personas más idóneas para los puestos de responsabilidad que había que cubrir. Al final, hacia la segunda mitad de 2006, partners que llevaban muchos años con Starbucks acudían a mí casi en secreto para expresarme sus preocupaciones sobre la dirección de la empresa. La gente quería oír de nosotros otras palabras que no fueran «¡crecer!, ¡crecer!, ¡crecer!», una mentalidad que yo mismo había ayudado a fomentar.

Me encontré entonces frente a un dilema: por un lado quería apoyar las decisiones de Jim y seguir adelante con el objetivo de crecimiento propuesto. Por otro las fisuras que había percibido en nuestra base, como por ejemplo el deterioro de la atención en nuestras tiendas, me preocupaba enormemente, al igual que las preocupaciones que mis partners habían compartido conmigo. Me sentía entre la espada y la pared, y el amor que siempre he sentido por la empresa, además del sentido de responsabilidad hacia los partners y accionistas acrecentaban el dilema.

A medida que 2006 avanzaba los resultados de Starbucks comenzaron a ir a la baja. La cantidad de dinero que cada cliente se gastaba en nuestra casa comenzó a disminuir. En el verano de 2007 el crecimiento del tráfico en nuestros establecimientos bajó a niveles que nunca habíamos visto en nuestra historia. Aquel año nuestro valor en Bolsa bajó un 42 por ciento.

No debió ser fácil, y seguramente tampoco justo, esperar que un consejero delegado que sólo llevaba dos años en la empresa pudiese operar libremente a la sombra de la persona que había levantado la empresa y la había dirigido durante años, sobre todo si ese individuo era

tan visible y contaba con tanta influencia como me ocurría a mí en Starbucks. Al echar la vista atrás me doy cuenta de que podría haber preparado mejor la inevitable marcha de Orin.

Muchas veces pienso que la persona que mejor podría haber dirigido Starbucks habría sido alguien que llevase muchos años con nosotros.

Como veníamos haciendo casi desde el principio, la mejor política era la de invertir por delante de la curva de crecimiento, construyendo por ejemplo nuevos tostaderos e instalaciones de distribución antes de que nos fuesen absolutamente necesarios para el abastecimiento de nuestras tiendas. Pero a medida que íbamos abriendo nuevos establecimientos nos dimos cuenta de que era imposible seguir el mismo ritmo en inversiones. Esa realidad combinada con el deterioro de la atención prestada a los clientes que había presenciado en las tiendas y las quejas que me habían hecho llegar me empujaron a actuar. Ésa fue la razón de que en febrero de 2007, como presidente, me sentara en la mesa de la cocina de mi casa para escribir un informe dirigido a Jim y al equipo directivo de Starbucks: «A lo largo de los últimos diez años y con el objetivo de crecer y desarrollarnos a la escala necesaria para pasar de tener menos de mil establecimientos a trece mil hemos tenido que tomar una serie de decisiones que, si las analizamos en retrospectiva, nos han conducido a rebajar la atención a nuestros clientes, y a lo que algunos dirían tratar nuestra marca como una mercancía. Muchas de estas decisiones seguramente fueron las adecuadas en su momento, y por sí mismas no son responsables de la disminución de la atención que prestamos a nuestros clientes, pero en este caso la suma de todos los factores resulta mayor y por desgracia mucho más dañina que la suma de su valor individual».

Nunca fue mi intención atacar o asignar culpas. Todos somos responsables de los problemas que yo veía aflorar y que estaba a punto de airear. Nuestros problemas habían sido, en gran medida, provocados por nosotros mismos, y yo quería transmitir como fuera a todos nuestros líderes el nivel de inquietud que yo sentía, sabiendo que Starbucks estaba bajo asedio, sobre todo desde dentro.

Una marca sólidamente construida es la culminación de intangibles que no provienen de forma directa de los beneficios o la rentabilidad de una empresa, pero contribuyen. Pasarlos por alto puede hacernos pagar un peaje sutil y colectivo.

Siempre digo que Starbucks goza de buena salud cuando creamos relaciones duraderas y conexiones personales. Es la esencia de nuestra

marca, pero no se trata de un objetivo fácil de alcanzar. Hacen falta muchas capas para conseguir tal respuesta emocional. Starbucks es una compañía de personas. Aparte de cepillarse los dientes, ¿qué otra cosa hay que tantas personas hagan a diario? Tomar café. A la misma hora, en la misma cafetería y la misma bebida. Hay una relación muy especial que millones de personas han desarrollado con nosotros, con nuestra gente, con nuestras tiendas y con nuestro café. Preservar tal relación es una responsabilidad honorable pero ingente.

En 2006, mientras visitaba cientos de cafeterías Starbucks por todo el mundo, el comerciante emprendedor que hay en mí percibió que algo inherente a la marca Starbucks se había perdido. Un aura. Un espíritu. En un principio no era capaz de identificarlo. Nada estaba minando las tiendas ni despojándolas de su alma. Más bien, las consecuencias no pretendidas de la ausencia de varias cosas que habían distinguido siempre a nuestra marca estaban, como yo me temía, desfigurándola en silencio.

En el informe explicaba mis preocupaciones.

Las nuevas máquinas de café que habíamos instalado en nuestras cafeterías, a pesar de que conseguían una mayor eficiencia, eran demasiado altas. Esta imprevista barrera impedía a los clientes de un lado de la barra ver a los baristas que al otro lado preparaban su bebida. La altura también impedía que pudieran interactuar con los clientes de aquel modo que me había encandilado en Milán. Expresaba esta preocupación en el informe: «Cuando cambiamos a las máquinas automáticas de café, solventamos un problema importante en términos de rapidez del servicio y eficacia, pero al mismo tiempo no nos dimos cuenta de que estábamos acabando con el romanticismo y el teatro que entrañaba el método anterior...».

Por otro lado el penetrante, sugerente y rico aroma del café recién molido había pasado a ser débil y casi inexistente debido en gran medida a la forma en que transportamos y almacenamos los granos de café. Sin él Starbucks perdió el canal que nos facilitaba contar la historia que trasladaba a nuestros clientes lejos de su rutina diaria hasta lugares lejanos y exóticos como Costa Rica y África. Desde que yo llegué a la empresa fumar había estado prohibido en nuestras cafeterías y les pedíamos a nuestros empleados que no utilizaran perfumes o colonias para no interferir con el aroma del café. Éste es quizá el aspecto más sensorial de nuestra marca, lo que refuerza la esencia de lo que somos: abastecedores del café de mayor calidad del mundo. Este aspecto quedó también articulado en el informe: «Hemos conseguido ofrecer un café envasado recién tostado, pero ¿a qué precio? Al de la pérdida del aroma... Quizá la señal no verbal más intensa que teníamos en nuestras tiendas; la

pérdida del gesto que hacía nuestra gente de sacar de las latas el café en grano para molerlo delante del cliente, y con ello hemos perdido una vez más la tradición, nuestra herencia».

Por último el diseño de nuestros establecimientos, fundamental a la hora de crear la atmósfera adecuada, parecía carecer de la sensación cálida y acogedora de los lugares de reunión de los barrios. Hay quien los había definido como espacios hechos en serie y sin personalidad: «Es evidente que hemos tenido que primar la eficiencia en el diseño de nuestros establecimientos para ganar en economía de escala... pero uno de los resultados ha sido que nuestras tiendas han perdido el alma que tenían en el pasado...».

Sin estos detonadores sensoriales una parte del atractivo de pasar por una cafetería Starbucks se había perdido. Los olores, las imágenes, los encantos únicos que nuestra empresa introdujo en el mercado definían nuestra marca. Si el café y la gente definían nuestra esencia, la experiencia en su conjunto era nuestra alma.

«Necesitamos con urgencia volver a nuestra esencia y hacer los cambios que sean necesarios para evocar la herencia, la tradición y la pasión que todos nosotros compartimos por la verdadera experiencia Starbucks», escribió, y después añadió que competidores de todo tipo estaban ya a la zaga.

No podía permitir que nosotros, o yo mismo, cayéramos en la mediocridad tras tantos años de trabajo duro. No podía consentirlo. Había llegado el momento de hablar con la mano en el corazón: «Llevo veinte años diciendo que nuestro éxito no es un derecho, y ahora se está demostrando que es así... Volvamos a nuestra esencia. Busquemos la innovación y hagamos lo que sea necesario para volver a diferenciar Starbucks del resto. Tenemos una enorme responsabilidad contraída con quienes nos han precedido... con nuestros partners y sus familias, que confían en nosotros».

Titulé el correo «La mercantilización de la experiencia Starbucks».

El día de San Valentín de 2007 mi asistente de casi toda una vida, Nancy Kent, escribió en el ordenador los pensamientos que yo había garabateado a mano y después de algunos cambios los envió a Jim y a su equipo con la esperanza de que mi ruego apasionado desencadenara una conversación sincera y provocadora que nos pusiera ante el espejo y nos empujara a recuperar la esencia.

Pero lo que conseguí con el informe fue un verdadero furor público.

Capítulo 4

Nada es confidencial

Estaba sentado en mi mesa el viernes 23 de febrero cuando un colega entró en mi despacho y me miró con incredulidad.

«Alguien ha filtrado tu informe».

Yo lo miré boquiabierto.

«¿Qué?».

No estaba seguro de haberle oído bien.

«Está en Internet».

Giré la silla para quedar frente a los tres monitores por los que entraban noticias del mundo, datos del mercado y correos. Una breve búsqueda en Google y apareció ante mis ojos: «La mercantilización de la experiencia Starbucks» en una página de cotilleos a disposición de cualquiera: inversores, competidores, periodistas, partners de la empresa. Me quedé mudo, y no porque mis críticas se hubieran hecho públicas. Lo que de verdad me molestó, lo que fue para mí como una patada en el estómago, fue el hecho de que alguien lo hubiera filtrado. No podía imaginarme quién había sido capaz de tal cosa, un acto que era ni más ni menos que una traición.

Siempre he conferido un enorme valor a la lealtad y la confianza. Está presente de forma intrínseca en todas mis relaciones personales y en la integridad de la cultura de nuestra empresa, fundamental para la forma en que llevamos a cabo todas nuestras decisiones y en todos nuestros comportamientos con los clientes. Y aunque Starbucks no es perfecta, ni yo tampoco lo soy, y a veces mi gente está en desacuerdo con algunas de mis decisiones, respetamos siempre la confianza que depositamos los unos en los otros e intentamos corregirnos si nos equivocamos.

A diferencia de otras marcas Starbucks no ha sido construida empleando el marketing y la publicidad convencional. Hemos sido capaces de crear una experiencia que cobra vida, en gran medida, gracias

a cómo tratamos a nuestra gente, a nuestros granjeros y clientes, y a cómo hemos sido capaces de reinvertir en las comunidades. Dentro de la compañía siempre ha existido un nivel no verbal de confianza que durante más de dos décadas nos ha permitido otorgar poder a nuestros partners y comunicarnos abiertamente, siempre dando por sentado que la información iba a utilizarse en beneficio de la empresa.

La deslealtad no formaba parte de nuestro tejido moral, así que descubrir mientras estaba sentado en mi despacho que alguien cercano a mí, alguien de dentro había actuado con una falta de respeto tan descarada y premeditada hacia mi persona, hacia Jim y hacia el resto del equipo directivo era una desilusión mayúscula que me costó un rato digerir.

Pero no tenía elección: la suerte estaba echada.

La noticia del informe había corrido como un reguero de pólvora y los teléfonos echaban chispas con las llamadas de los periodistas. ¿Era real el informe? Sí. ¿Podían entrevistar a Howard? No. No podría haber concedido una sola entrevista. Habría sido demasiado emotivo, así que lo que hice fue ayudar a Valerie O’Neil, nuestra directora corporativa y de comunicación, a redactar un borrador que expresaba con exactitud mis pensamientos: «El informe es legítimo. Es el reflejo de la pasión y el compromiso de Starbucks por mantener la autenticidad de la experiencia Starbucks sin dejar de crecer al mismo tiempo. Creemos que el éxito no es un derecho y que tiene que ganarse día a día. Nos gusta reinventarnos constantemente, un rasgo que forma parte de nuestra filosofía del negocio, que viene de antiguo y nos ayuda a asegurar a nuestros clientes la experiencia revitalizante que siempre esperan encontrar con nosotros».

Así fue el comunicado.

En un momento en plena vorágine, una cara amable apareció de forma inesperada en la puerta de mi despacho: Wanda Herndon es una mujer inteligente, franca y con un gran sentido del humor que dirigió las comunicaciones globales de Starbucks desde 1995 hasta 2006, cuando decidió marcharse para lanzar su propia consultoría, W Communications. Como suele hacer una gran parte de antiguos empleados, Wanda nos visitaba de vez en cuando. Los dos compartíamos una historia de largas y enriquecedoras conversaciones, y cuando se acercó a saludar me sentí muy aliviado. Le pedí que pasara y cerrara la puerta. «¿Te has enterado de lo del informe?», le pregunté, aún incrédulo. Wanda me contestó que sí al tiempo que se sentaba frente a mi mesa. Moví la cabeza apesadumbrado y le hablé del daño que me había hecho semejante brecha en la confianza.

«Howard», me contestó en el tono franco y sincero que esperaba de

ella, y que tanto apreciaba, «la confidencialidad no existe. La nueva realidad es así».

No era la primera vez que me decía tal cosa. En el pasado siempre me había sugerido que no plasmara determinados pensamientos por escrito. Sin embargo me conocía bien y comprendía dos rasgos de mi personalidad: que está en mi naturaleza hablar con el corazón en la mano, y sin correcciones posteriores a lo que escribo, y que siempre me comporto confiando en que la gente hará lo correcto. No obstante y a pesar de toda mi experiencia, aún me sorprende cuando no es así.

«Es una tormenta que también pasará», me dijo. «Limítate a no naufragar».

Fue un bálsamo para mí aquel día y me ayudó a poner la situación en su debida perspectiva, y con el tiempo el deseo de encontrar a la persona que había filtrado el informe para despedirla fue cediendo a medida que la fuente de la filtración palideció en comparación con sus consecuencias dentro y fuera de Starbucks. Seguir adelante se volvió más importante que descubrir al culpable.

Toda organización tiene memoria, una historia de logros, errores y consecuencias no pretendidas que contribuyen a un diálogo continuo a medida que la gente asimila por sí misma el significado de un acontecimiento. El tapiz de interpretaciones forma, y a veces dirige, el futuro de la organización. Aquel mes de febrero mi informe pasó a formar parte de la memoria colectiva de Starbucks.

Algunos de nuestros partners se oponían frontalmente a mis opiniones. Al fin y al cabo la empresa iba viento en popa. En 1992, cuando Starbucks empezó a cotizar en Bolsa, nuestra capitalización en el mercado había sido de doscientos cincuenta millones de dólares. En aquel momento era de veinticuatro mil millones. La gente que había invertido con nosotros en 1992 había obtenido casi un 5.000 por ciento de aumento en el valor de esa inversión. Cuarenta y cinco millones de clientes visitaban nuestras tiendas cada semana. ¡Éramos el minorista más visitado en el mundo entero! ¿Por qué quejarse entonces?, se preguntaban algunos a puerta cerrada.

Otros partners, incluso aquellos que compartían mis preocupaciones, se sentían confusos o insultados después de haber trabajado tan duro para mejorar la compañía y alcanzar nuestras metas de crecimiento, unas metas que precisamente yo había apoyado. ¿Acaso no estábamos haciendo lo que se esperaba de nosotros? Querían saberlo. Luego estaban también los partners para los que el informe no era nada nuevo, sino sólo

uno más de los apasionados comentarios de Howard.

Pero también hubo numerosos comentarios en los que se me daba la razón: un sucio secreto de la familia había sido aireado a los cuatro vientos, un secreto que no podía ignorarse durante más tiempo. Asuntos que hasta aquel momento habían sido tabú, como por ejemplo nuestro empeño en crecer rápida y eficazmente a costa de la experiencia Starbucks, habían quedado sobre la mesa y se podía hablar de ellos con libertad. Fue como si un suspiro colectivo recorriera los pasillos.

La gente del centro base de Seattle y de nuestras tiendas interpretó mis palabras. Tenía que reconciliarme con mis propias emociones: estaba preocupado porque Jim pudiera sentirse atacado personalmente, como si yo hubiera decidido revisar su labor en público, cuando repartir culpas nunca había sido mi intención, ni en privado ni en público. Yo era tan culpable como el que más de la dirección que habíamos tomado.

Por otro lado sentía un profundo afecto por Jim. A pesar de nuestras diferencias quería que triunfara y después de la filtración me disculpé con él por la incomodidad que hubiera podido provocarle el informe. Por desgracia, y quizás inevitablemente, la filtración complicó todavía más nuestra relación, con lo que el abismo que había entre ambos se hizo aún mayor. En los meses que siguieron recibí más correos de partners, que seguían acercándose a mí para compartir sus preocupaciones sobre la marcha de la empresa. Otros comenzaron a evitarme deliberadamente porque me consideraban poco más que un antiguo jefe con mala leche que había perdido el tacto con el negocio.

En resumen: ninguna de las dos situaciones era buena para Starbucks.

Fuera de la compañía el informe seguía brujiendo a su antojo.

Había aparecido por primera vez a principios de 2007 en un blog poco conocido llamado Starbucks Gossip, un sitio de Internet manejado por terceros que se centraba en Starbucks y publicaba noticias, artículos y comentarios en su mayor parte anónimos sobre la empresa.

Al día siguiente de la aparición del informe los medios de comunicación se hicieron eco en masa: *Wall Street Journal*, *The New York Times*, Associated Press, Bloomberg, Reuters y *Financial Times*. Sitios de Internet especializados en economía y blogs independientes. Artículos que reproducían y analizaban mis palabras, a las que añadían titulares adustos que implicaban o que sentenciaban sin tapujos que Starbucks tenía graves problemas. En la red se vertía toda clase de comentarios y muchos de ellos escocían.

Aunque la filtración me había dejado aturdido, también me sorprendía

la profundidad de las reflexiones que había desencadenado, así como la velocidad a la que llegaban. Al parecer todo el mundo...: clientes, partners, analistas, periodistas, industriales y «expertos» en el negocio tenían algo que decir acerca del informe, de su motivación, de lo que podía significar para el futuro de la empresa y lo que revelaba de mi persona como líder.

Las reacciones alcanzaban los extremos más variados. Algunos alababan el informe y lo calificaban como el paso atrevido de un empresario que pretendía salvar su empresa. Otros empleaban mis críticas para cimentar las suyas propias. Estaban de acuerdo, según decían, en que Starbucks había crecido demasiado, desbordándose a sí misma y a sus raíces de compañía cafetera, echando a perder lo que había conseguido hasta el momento. Los analistas financieros reconocían que nuestra rápida expansión era necesaria para poder crecer o interpretaban el informe como una señal estratégica dirigida a Wall Street para advertirles de que pretendíamos ralentizar nuestro crecimiento, lo cual no era cierto en aquel momento. Comentarios anónimos me reprendían por no haberme dado cuenta de que mis palabras iban a salir a la luz mientras que otros insistían en que la filtración era una treta de nuestro departamento de relaciones públicas.

En aquel circo de especulaciones se captó el dilema en el que se hallaba sumida la empresa en una entrevista que publicó *The New York Times*: «La cuestión es siempre cómo mantener el equilibrio».

Aquel sentimiento era, al fin y al cabo, el que había motivado el informe. El equilibrio siempre había sido el desafío que se planteaba Starbucks. Responsabilidad fiscal y benevolencia. Valor de sus acciones y conciencia social. Equilibrio y humanidad. Sabor local a escala global. En aquel momento nuestro desafío era restaurar el equilibrio debido entre nuestro deseo de crecer y la necesidad de preservar nuestra herencia.

Aunque aquella avalancha de seguimiento mediático, opiniones y falsos rumores resultaba muy frustrante, en retrospectiva sirvió para dos finalidades muy importantes e inesperadas.

Primera: la avalancha de prensa y de opiniones profesionales me empujó a aceptar otra realidad, y es que nada de lo que Starbucks o yo hagamos puede ser confidencial. Internet simplemente agrava ese hecho. En el futuro tanto la empresa como yo debíamos extremar la cautela con lo que dijéramos e hicieramos. Aunque yo seguiría pretendiendo hablar con transparencia, lo haría con un control mucho mayor.

También me sirvió para comprender el verdadero poder del mundo virtual.

Las acaloradas discusiones online sobre el informe escapaban al

control de Starbucks, más que cualquier otra experiencia pasada. No somos perfectos, pero lo bueno que tenemos, nuestros valores y los hechos que nos distinguen, estaban pasando inadvertidos en estas conversaciones públicas. Nuestra colaboración con los granjeros, los millones de dólares que invertimos en las comunidades locales, la cobertura sanitaria que ofrecemos a nuestros empleados y la participación en la empresa que ofrecemos a los trabajadores a tiempo parcial a costa de un coste considerable para la empresa. Nunca habíamos hecho publicidad de todas estas iniciativas porque creíamos que, simplemente, lo que hacíamos era lo correcto, pero precisamente por no haberlo dado a conocer al gran público no recibíamos reconocimiento alguno por ello.

Estaba claro: Starbucks carecía de las herramientas necesarias para participar en los debates online de manera que marcaría la diferencia.

Nuestro sitio web, donde describíamos nuestro café y ofrecíamos noticias e informes económicos, era principalmente un monólogo más que un diálogo, totalmente inadecuado en la era digital. Starbucks no disponía de presencia interactiva online. Carecíamos de medios para intervenir en nuestra defensa, para hablar directamente con los clientes, con los inversores, con los partners o bien para que ellos hablaran directamente con nosotros. No podíamos recordar a nadie cuál era nuestra filosofía. En resumen: estábamos perdiendo el control de nuestra propia historia, tanto en nuestros establecimientos como en el mundo. También comencé a reflexionar sobre los comportamientos nuevos que se apreciaban tanto en las tiendas como en mi propia casa con mis dos hijos adolescentes: cada vez más gente joven iba a todas partes con sus portátiles y sus móviles, hablaban, escribían, intercambiaban fotos, se descargaban música y veían vídeos, programas de televisión y películas.

No soy lo que se dice un amante de la tecnología. Sólo soy táctil. Prefiero visitar las tiendas en persona que leer hojas de cálculo. Me gusta más la sensación de tener un bolígrafo en la mano que la de escribir en un teclado. Y siempre intento encontrarme con la gente cara a cara, verles los ojos en lugar de sólo escuchar su voz. Aparte de utilizar el correo electrónico o leer las noticias, no estaba tan atado a un ordenador o a una BlackBerry como tantos otros. Pero tampoco podía ignorar lo que estaba ocurriendo alrededor.

La filtración del informe me ayudó a comprender el enorme cambio que se había obrado en el flujo de información así como en la esencia de lo que se comunicaba. La tecnología estaba redefiniendo la naturaleza de las relaciones y el modo en que la gente pasaba su tiempo libre. Este cambio básico en la sociedad afectaba al comportamiento de nuestra

gente y de nuestros clientes, pero en mi caso tuve que esperar a que se filtrara el informe para que llegase a afectarme, y a buenas horas.

Sólo una semana antes de escribir el informe Apple había presentado su primer iPhone.

Cuatro meses antes, en noviembre de 2006, Google compró YouTube por mil doscientos millones de dólares en acciones.

Y cinco meses antes un sitio en Internet llamado Facebook invitó oficialmente a cualquier persona mayor de 13 años, y no a un grupo de elegidos, a unirse a su red social.

Los tiempos estaban cambiando, con o sin Starbucks, y me di cuenta de que no podía contar nuestra historia sólo en nuestras tiendas.

Presenté que un segundo desafío asomaba en el horizonte. Además de atajar los problemas que se multiplicaban dentro de la empresa, teníamos que innovar en el ámbito digital, descubrir nuevas formas de llegar a todas partes y ser relevantes para los consumidores. No estaba seguro de por dónde debíamos empezar, pero teníamos que hacer algo.

Las empresas pagan un precio cuando sus líderes no prestan atención a lo que puede estar fracturando sus bases y Starbucks no fue diferente.

El contenido del informe nunca había pretendido ser del dominio público, pero una vez que lo fue no consideré su redacción como un error. Todos los pensamientos expresados en él provenían de mis sentimientos. Mis críticas eran expresiones honradas nacidas de la pasión que siento por Starbucks y mi deseo de conseguir reinventar la empresa y renovarla, especialmente estando como estábamos ganando dinero aún y cuando nuestros defectos tenían todavía que convertirse en lastres. Había escrito cientos de informes durante mis veintiséis años en la empresa, y todos ellos tenían un hilo conductor común: eran el fruto de un análisis en busca de la excelencia, y de un deseo de no conformarse con el statu quo. Ésta es la piedra de toque de mi filosofía como líder.

Starbucks siempre pretende superar lo que se espera de ella, y para ello hay que admitirlo cuando no somos tan buenos como creemos que deberíamos ser. Mi papel y mi deber son iniciar esa discusión, plantear el desafío ante la empresa y ante mí mismo y mejorar, especialmente cuando estamos sobreponiendo el éxito que esperábamos tener.

Nuestros partners confían en que lo voy a hacer así, y si no hablara con el corazón traicionaría su confianza.

Capítulo 5

Magia

Era sólo un chiquillo con no más de 10 años cuando mi tía me llevó a Radio City Music Hall en la ciudad de Nueva York. Después de la representación me llevó a Automat, un restaurante autoservicio que no se parecía a nada que yo hubiera visto antes. Me encantó.

Hileras de pequeños escaparates se alineaban de pared a pared, y detrás de cada escaparate había un tipo diferente de comida: un sándwich de pavo, un cuenco de gelatina y lo que iba a elegir yo aquel día: una porción de tarta de manzana. Mi tía introdujo algunas monedas en una máquina y levantó la portezuela para sacar lo que había elegido. Casi de inmediato una nueva porción de tarta de manzana apareció en la ventanita para reemplazar a la que habíamos comprado. Mi tía me convenció de que un mago trabajaba allí detrás. Entonces no tenía ni idea de que detrás de aquella enorme pared llena de comida había una cocina con un ejército de cocineros y camareros que se encargaban de llenar constantemente lo que los clientes iban consumiendo.

Aquella experiencia se me quedó grabada, significaba lo que era ser un comerciante. Desde entonces nunca he dejado de buscar la magia.

Esté donde esté, da igual la ciudad del mundo en la que me encuentre, me gusta tomar un taxi o dar un paseo y entrar en otras cafeterías que no son Starbucks. No sé la cantidad de veces que lo habré hecho. Puede que cientos. Me encanta experimentar diferentes estilos de venta y de grandes cadenas, y ver de primera mano cómo presentan sus productos y se comunican con sus clientes. Soy una esponja y me encanta empaparme del diseño de la tienda, de su distribución, del comportamiento de los vendedores con los clientes, y a lo largo de los años son muchas las clases de establecimientos que han llamado mi atención y que nada tenían que ver con el café.

En una ocasión en la ciudad de Nueva York entré en una tienda y me

quedé muy sorprendido cuando el responsable de la tienda me invitó a lavarme las manos en un precioso lavabo de porcelana que había junto a la entrada. Animaban a todos los clientes a lavarse las manos y había algo en un gesto tan sencillo que elevaba el nivel de la experiencia que después íbamos a tener en aquella tienda. ¡En cuestión de segundos me sedujeron! La tienda había transferido con éxito el respeto por lo que vendían al respeto por sus clientes. ¿Quién no iba a querer salir de allí con algo tan especial?

En París una de mis tiendas favoritas es Colette, de tres pisos y propiedad de una madre y una hija, que son quienes la llevan. Colette deleita a sus clientes con una caprichosa colección de objetos sofisticados y difíciles de encontrar que provienen del mundo entero. Libros, deportivas, juguetes, ¡incluso un bar que sirve cien tipos diferentes de agua embotellada! Las propietarias son restauradoras que han hecho de comprar en Colette toda una aventura.

El éxito de un comerciante depende de su capacidad para contar una historia. Lo que la gente ve, oye o huele cuando entra en un espacio guía sus sentimientos, la anima a celebrar lo que el vendedor tiene que ofrecerle. Es algo que siempre he comprendido de un modo intuitivo, de modo que entre 2006 y 2007 entré cada vez en más tiendas de nuestra marca y cuando me di cuenta de que ya no sentíamos pasión por el café se me cayó el alma a los pies. Nuestros clientes no se merecían esa mediocridad.

En los meses que siguieron a la filtración del informe dentro de la empresa hubo más discusiones en abierto sobre lo que iba mal. Fue para mí un alivio comprobar que prácticamente todos estábamos de acuerdo en que estábamos arriesgando demasiado para acomodar nuestro creciente tamaño.

En la primavera de 2007, en una tormenta de ideas que duró todo el día y que se celebró en el Seattle Edgewater Hotel, a la que concurrió una muestra representativa de directivos y partners, me alegré de oír a otros que daban voz a sus preocupaciones y que planteaban preguntas difíciles. ¿Es el precio de nuestras acciones y su valoración un factor limitador a la hora de decidir adónde queremos ir? ¿Cómo podemos mejorar el modo en que nuestros partners interactúan con los clientes? ¿Hasta qué punto nos volvemos ciegos si los resultados económicos son satisfactorios? ¿Estamos dispuestos a renunciar a una determinada forma de pensar por un futuro incierto? ¿Cómo podemos tomar buenas decisiones para el negocio manteniendo intactas nuestras aspiraciones? ¿Cómo

participamos en la conversación sobre Starbucks? ¿Cómo crecer sin perder el alma? ¿Cómo seguir siendo pequeños mientras crecemos? ¿Cuál es el alma de Starbucks?

Resultaba liberador admitir colectivamente que habíamos quedado atrapados en un círculo vicioso, un círculo que celebraba la velocidad de las ventas en lugar de celebrar lo que vendíamos. Abríamos unas seis tiendas cada día, y nuestra gente estaba sometida a una enorme presión por parte de Wall Street, y también desde dentro de nuestra propia empresa, para mejorar ese registro aumentando las ventas comparativas, o propiedades inmobiliarias que conforman la diferencia anual en ingresos generada por los establecimientos existentes.

Nuestra respuesta había sido construir más tiendas tan rápidamente como nos fuera posible, es decir, hacer más de lo que nos había funcionado bien en el pasado.

Pero no estábamos esforzándonos por hacer las cosas mejor o de otro modo. No estábamos innovando en un sentido duradero, sino que nos estábamos aventurando en áreas de negocio no relacionadas con lo nuestro como el entretenimiento. Y estábamos dedicándonos a productos que se distanciaban demasiado de la experiencia del café. Como dijo uno de los partners, era como si estuviéramos participando en una carrera pero sin saber por qué corríamos.

Durante la tormenta de ideas de Edgewater, mientras estábamos sentados todos en círculo ponderando el futuro, algunos de mis colegas reconocieron que Starbucks estaba en un punto de inflexión o, como decía Jim, en una «disyuntiva crítica». Para mí nuestra situación era mucho más seria. Starbucks estaba ante una prueba definitoria que íbamos a fallar si no éramos capaces de mirarnos al espejo, reconocer nuestras imperfecciones y acometer cambios regeneradores e incluso contraproducentes a corto plazo.

En el verano de 2007 ya no me bastaba hablar de mis frustraciones con nuestros ejecutivos de Seattle. Tenía que salir yo solo y hablar con los directores regionales de tienda y zona, así como con los expertos que trabajaban al otro lado de la barra. Consideré que quizá a Jim le molestaría que estuviera hablando con otros partners sobre lo que para mí iba mal en Starbucks, pero aun así me decidí a tener estas conversaciones directas sobre el deterioro de la experiencia en tienda.

Para mí el ejemplo más palpable de este deterioro, el que mejor simboliza cómo Starbucks se estaba desviando de su herencia y perdiendo su magia, era el desayuno.

Starbucks empezó a servir sándwiches en 2003. A lo largo de los años habíamos experimentado con distintos tipos, desde sándwiches de pan hasta, en 2006, combinaciones calientes de salchichas, bacon de pavo, jamón y queso en bollitos ingleses. La mayoría de nuestros sándwiches calientes incluían queso. Yo había comprendido por qué los sándwiches tenían sentido desde el punto de vista financiero. Durante años los clientes habían entrado en nuestra tienda con la comida de la competencia sólo para comprar café e irse después a otra parte, o bien compraban un café de menor calidad cuando iban a comprar su desayuno. Los sándwiches satisfacían una necesidad, y como resultado atraían ventas, beneficio y clientes.

Pero yo me he resistido a la idea de vender comida desde el primer momento. Aunque siempre he animado la innovación, nunca he podido imaginar a los clientes en Starbucks para comprar un sándwich. No obstante muchos han apoyado la idea de tener algo sabroso que comer en nuestros establecimientos. De hecho incluso ha suscitado bastante fidelidad. Cuanto más populares se hacían, mayor era la necesidad de tener que usar microondas para calentarlos y, puesto que la mayoría contienen queso, éste acababa inevitablemente por gotear al ser calentado y a soltar un olor penetrante que quedaba en el ambiente, enmascarando el aroma del café tras un velo de mozzarella y principalmente cheddar. Ese olor aún ahondaba más en nuestro dilema: ¿dónde está la magia en el olor a queso?

Los que me conocen hace años dirán que nada me irritaba más que *ese olor*, ya que en mi opinión no hay nada más distante del romanticismo presente en un café italiano dedicado sólo al café.

Nunca he podido soportarlo.

Un día, al entrar en un Starbucks de Seattle, me sentí frustrado de inmediato al notar que una vez más el olor a queso quemado envolvía el espacio. Hablé con la responsable de la tienda, pero ella no comprendía mi preocupación porque, según me dijo, la tienda ya había sobrepasado su objetivo semanal de venta de sándwiches. Me marché deprimido. ¿Qué iba a ser lo siguiente? ¿Aros de cebolla con patatas?

El sándwich para desayunar se convirtió en el ejemplo perfecto de cómo estábamos perdiendo el norte. «¡Nada de sándwiches!», le dije a Michelle Gass, que era entonces nuestra responsable global de productos a pesar de que seguíamos introduciéndolos en cada tienda que abríamos. Una hora después Jim le dijo a Michelle que Starbucks necesitaba los sándwiches y que no íbamos a retirarlos. Tanto las investigaciones como las pruebas le confirmaban que a los clientes les gustaba que los tuviéramos, lo cual atraía a más gente a nuestras tiendas.

Como era de esperar, tanto Michelle como otros directivos se sentían entre la espada y la pared. Jim y yo teníamos buenas intenciones y objetivos similares, pero opiniones diferentes sobre cómo alcanzarlos. Retirar la oferta de sándwiches le habría costado a la empresa una pérdida en ventas y en la lealtad de nuestros clientes, pero yo estaba dispuesto a sufrir a corto plazo para ganar a la larga. Jim y otros no lo veían de la misma manera.

Mi terquedad desanimaba a quienes trabajaban en el departamento de restauración y que habían trabajado años para crear la oferta de comida de nuestras tiendas. Se habían invertido meses de planificación, investigación y pruebas en el desarrollo de los sándwiches, incluyendo cientos de horas intentando minimizar los olores de las salchichas, el bacon y, por supuesto, el queso quemado. En un momento determinado incluso se creó una «comisión de olores» para intentar eliminarlos.

Experimentaron con distintos tipos de hornos, convencieron a quienes los manejaban de que los limpiaran más a menudo, cambiaron el papel con el que se envolvían los sándwiches, se acortaron los tiempos de cocina para evitar que el queso se fundiera y gotease.

Se pidió a los fabricantes que retiraran las ventilaciones de los hornos para evitar que los aromas salieran a la sala, y nuestra gente de operaciones intentó mejorar los sistemas de calefacción, ventilación y aire acondicionado para limpiar el aire.

Nada parecía funcionar.

El desacuerdo interno sobre el beneficio que los sándwiches suponían para Starbucks en su ámbito de negocio contra el perjuicio que acarreaban en el ámbito de marca siguió incrementando la atención dentro de las filas más antiguas de la compañía. El debate estaba suscitando tantas divisiones como antes el informe. Puede que incluso más. La cuestión que había que dilucidar era si la empresa debía seguir la senda que marcaba el análisis de datos o mi sentido de la intuición. En aquel momento a mí no me interesaba hallar una solución intermedia.

Para colmo era consciente de que no sólo los sándwiches menoscababan el aroma de nuestros establecimientos. Estaba también la pérdida de aroma del café, el recalentado de la leche, las máquinas de café demasiado altas. La lista se hacía cada vez más larga, y todos esos puntos negativos podían actuar como quien tira del hilo de la costura de una prenda: acabar deshaciendo la empresa.

Yo lo veía, lo sentía y no podía pasarlo por alto.

La perspectiva de un fundador es única.

Los empresarios somos constructores y la lente a través de la que veo Starbucks y el mercado es distinta a la que tiene un profesional de escuela.

Pero esa lente tiene sus puntos fuertes y sus debilidades.

Entre las ventajas figura el hecho de que el fundador conoce cada ladrillo del edificio que es la empresa. Sabemos lo que inspiró su creación y lo que ha sido necesario para crearla. Ese conocimiento y esa historia aportan un alto nivel de pasión, de empuje para hacer lo que sea necesario hacer con el fin de lograr el éxito, así como una intuición sobre lo que está bien y lo que está mal.

Pero a veces nuestra perspectiva se ve mermada por la cercanía de la situación. Pueden cegarnos las emociones, nuestro amor hacia lo que hemos construido y que nos hace incapaces de verlo con imparcialidad y con la mirada de un observador más objetivo.

Tanto si estaba equivocado como si estaba en lo cierto respecto a lo de los sándwiches, lo que resulta revelador es mi obsesión con quitarlos de las tiendas, lo cual no es más que una manifestación de mi creciente frustración. Veinte años después de haber comprado Starbucks me sentía como un capitán en dique seco que siente que su barco se está hundiendo lentamente. En un intento desesperado y un tanto absurdo por mantener la empresa a flote, presioné para erradicar la comida del menú. Pero mis esfuerzos eran sólo un empeño vano por tapar un agujero cuando en realidad había muchos otros por los que también se colaba agua.

En otoño de 2007, seis meses después de la filtración del informe, nada sustancial había cambiado dentro de la compañía ni en nuestras tiendas. Día a día mi desilusión crecía y se iba transformando en rabia e ira; a veces incluso en miedo. Miedo porque Starbucks estuviese perdiendo la oportunidad de recuperar la magia. Fue entonces cuando comencé a pensar en serio lo de mi vuelta como consejero delegado.

Capítulo 6

Lealtad

Aún recuerdo cómo eran las cosas cuando comenzamos a levantar la empresa. Teníamos que pelear a diario por sobrevivir, y hacer lo que tuviéramos que hacer. Nos remangamos y dejamos nuestros egos en la puerta. Hasta el más mínimo gesto importaba, y mucho de lo que Starbucks ha conseguido es gracias a los partners y a la cultura que ellos se han encargado de fomentar.

Creíamos que tanto la celebración del café como fomentar las conexiones humanas importaban, y creíamos que éramos capaces de hacerlo, y que merecía la pena el esfuerzo a gran escala. Nos impelía la confianza y nos lanzábamos con entusiasmo en pos de objetivos audaces. Nunca dábamos el éxito por garantizado.

Hasta que algunos de nosotros cambiamos de opinión.

Si no se le hace un seguimiento de cerca, el éxito puede ser un modo de tapar los pequeños fallos y, cuando muchos de nosotros en Starbucks sentimos que nos llevaba en volandas, el efecto nos pasó inadvertido. Ignorábamos, o quizá simplemente no nos dimos cuenta, los defectos que encubría.

Estábamos tan concentrados en construir más tiendas en el menor tiempo posible para alcanzar los objetivos de crecimiento del trimestre que elegimos emplazamientos equivocados o no formamos adecuadamente a las personas que iban a atenderlos. Nos olvidamos del rigor que debe regir las operaciones y no atendimos el efecto sutil pero negativo y acumulativo que se tradujo en una bajada de la calidad de nuestra bebida, ya que nos dejamos engañar por los indicadores que decían que todo iba bien. Durante años tuvimos la capacidad de seguir inaugurando tiendas mientras las ventas no dejaban de crecer en las que ya teníamos.

A medida que fue pasando el tiempo el entusiasmo se metamorfoseó en una especie de delirio de grandeza, al menos desde mi perspectiva. La confianza se transformó en arrogancia, y en un momento dado también en confusión. Fue el instante en que algunos de nosotros dimos un paso atrás y rascándonos la cabeza nos preguntamos qué nos estaba pasando. ¿A qué nos dedicábamos? ¿A la música? ¿Al cine? ¿A los regalos? Y mientras nuestra gente seguía dejándose las pestañas intentando alcanzar los objetivos que nos habíamos impuesto, no lo hacía con la misma alegría, las mismas ganas de innovar o el mismo orgullo que una vez nos definió.

Recuerdo las ocasiones en las que casi me colaba en las reuniones, a mediados de 2007, y me sentaba en el fondo de la sala, casi como una mosca pegada a la pared. Lo que más llamaba mi atención era la falta de decisión y creatividad, tanto que me resultaba durísimo no intervenir. No quería minar la autoridad de Jim, pero me tristecía porque sabía que podíamos hacerlo mucho mejor. En la década de 1990, justo antes de nuestra primera oferta pública de acciones de 1992, Orin, Howard Behar, un antiguo líder de Starbucks cuya colaboración había sido decisiva a la hora de construir la empresa, y yo solíamos decir que el trabajo de un partner en Starbucks era «ofrecer lo inesperado» a nuestros clientes. En aquel momento la mayor parte de la energía de muchos de nuestros partners estaba centrada en intentar ofrecer lo esperado, principalmente a Wall Street.

Creo que ésta es la razón de que tantas empresas fracasen. No es por los desafíos que plantea el mercado sino por los que encuentra entre sus propias filas.

Aquel mes de septiembre en Boston, siete meses después de la filtración, compartí con la junta lo que me habían estado contando los partners junto con lo que yo venía observando. En una sesión a puerta cerrada, la junta y yo hablamos abiertamente de las preocupaciones que teníamos todos sobre lo que estaba ocurriendo en el negocio. Por primera vez yo les hice saber que si las cosas empeoraban, si el deterioro seguía su marcha, estaba dispuesto a volver como consejero delegado. También se lo confié a Orin y él me aseguró que volver a ocupar el puesto de consejero delegado era la decisión correcta. Sabía que si su opinión hubiera sido otra me lo habría dicho.

Mi intención nunca había sido ésa, pero siempre he dicho que somos responsables de lo que vemos y oímos. No podía limitarme a ser un espectador mientras Starbucks se encaminaba hacia la mediocridad, sobre todo siendo yo también responsable de los problemas a los que nos enfrentábamos.

El año fiscal de 2007 no fue lo que se dice terrible para nuestra empresa, pero los problemas internos, el endurecimiento del entorno económico y el crecimiento de nuestros competidores apuntaban a que el futuro iba a ser muy duro tanto para nuestro balance final como para nuestra marca.

El 15 de noviembre Starbucks informó de sus ingresos anuales durante el periodo de doce meses que se cerraba el 30 de septiembre. Starbucks había ingresado nueve mil cuatrocientos millones de dólares brutos, lo que suponía una mejora del 21 por ciento y casi setecientos millones de dólares en ingresos netos, cifra también mayor que la del año precedente. Habíamos alcanzado el valor por acción que nos habíamos propuesto ante Wall Street, y era nuestro decimosexto año consecutivo en tener un 5 por ciento o mejores ventas comparables. Independientemente de cuál fuese el escenario, los resultados eran fantásticos, especialmente en un entorno económico endeble. Pero Starbucks tenía tras de sí una historia tan larga de grandes resultados que las noticias casi insignificantes que íbamos dando como por ejemplo el descenso de tráfico en las tiendas, la canibalización de los clientes de establecimientos más antiguos por parte de los más nuevos y la contracción del margen de beneficio inquietó a Wall Street e intensificó su escrutinio.

El día en que anunciamos nuestros beneficios un titular del *Wall Street Journal* rezaba así: «¿Demasiados y demasiado rápido en Starbucks? El crecimiento en Starbucks, los ingresos por ventas en términos comparables y el número de transacciones en Estados Unidos se han ralentizado». «Nos tememos que Starbucks esté viendo al final síntomas de saturación en Norteamérica», se inquietaba John Glass, analista. «Algunos analistas dicen que la cadena no ha innovado lo suficiente en lo que a crear nuevas bebidas se refiere y que sus sándwiches de desayuno han despertado poco interés».

Mientras tanto y cada mañana, como llevaba haciendo casi todos los días de los últimos veinte años, me despertaba y después de prepararme un café iba a mi ordenador para revisar los datos de las ventas en términos comparables, es decir, los cambios registrados en las ventas de las tiendas que llevan abiertas al menos doce meses. Durante la mayor parte de mi carrera los ingresos, las transacciones y las comparativas han sido siempre validaciones de la salud y el empuje de Starbucks. Pero a medida que avanzaba el mes de noviembre de 2007 yo seguía moviendo apesadumbrado la cabeza cada vez que me plantaba delante del monitor, desilusionado al ver que las ventas en términos comparables habían caído a niveles que no habíamos visto en años.

La junta terminó por reconocer, y yo con ellos, que se necesitaba un cambio. Algo se había perdido en Starbucks, una capacidad de ejecutar con efectividad a todos los niveles: en nuestro centro base, en las oficinas regionales y en las tiendas. El paciente necesitaba algo más que un simple lifting, pero tampoco la cirugía tenía que implantarle un corazón nuevo. Starbucks no estaba tan enfermo. La calidad de nuestros granos de café no había quedado comprometida. De hecho, y lo que voy a decir era una tremenda ironía, estábamos comprando y tostando el mejor café de nuestra historia. Además, la esencia de nuestra cultura, su finalidad, su misión y sus valores seguían alejando aunque débilmente.

Pero ¿cómo arreglar los problemas a los que nos enfrentábamos?

Ser consejero delegado para reestructurar un negocio era algo que no había experimentado. Durante toda mi carrera me había dedicado a construir desde cero y en muchas ocasiones a remar contra corriente cuando la puesta en funcionamiento iba contra la idea original. Ahora Starbucks necesitaba otra visión y yo tenía que crearla e implantarla. Tenía que volver como líder. Desde el primer día de mi vuelta tendría que conectar con nuestros partners y nuestros accionistas. Starbucks había perdido su punto de vista y yo tendría que aportar otro, además de proponer una perspectiva sobre el cambio que debíamos acometer.

¿Con quién podía hablar? Hasta que no se hubiera hecho el anuncio de manera oficial tras las vacaciones, el cambio tenía que permanecer confidencial. Al mismo tiempo tenía que planificar, y necesitaba gente en la que pudiera confiar. Necesitaba objetividad y una guía táctica que me asegurase una vuelta no sólo con otro cargo sino con confianza y visión.

Myron *Mike* Ullman era y sigue siendo miembro del consejo de Starbucks y presidente y consejero delegado de JCPenney. Mike no es sólo uno de los ejecutivos de minoristas más respetado en Norteamérica, que también ha dirigido R. H. Macy and Company y empresas de manufacturas de lujo como LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton, sino que además se trata de una de las personas más amables que conozco. Esta combinación tan poco habitual de cualidades sirve bien a Starbucks. Durante este periodo Mike me proporcionó consejos y reforzó mi confianza de tal modo que le estoy muy agradecido. Sabía que no podía hablar con nadie de dentro de la empresa sobre la transición que se avecinaba y me recomendó encarecidamente que trabajase con una fuente externa, una firma de Nueva York con la que él había trabajado durante muchos años.

Una vez en Manhattan, caminé yo solo hasta un edificio de oficinas en

Madison Avenue, subí a la planta diecinueve, donde se encontraba la sede de Kekst and Company. Me condujeron a una sala de reuniones en la que me senté frente a un hombre alto y delgado con gafas al que no conocía y que se llamaba Jim Fingeroth. Cuando se trata de rodearme de personas que puedan ser un valor añadido para la empresa, lo que busco en ellas es experiencia y habilidad, además de unos valores en consonancia. Siempre he tenido un sexto sentido para saber si el carácter de una persona puede encajar con el grupo y cuando comencé a explicarle cómo eran la cultura y los valores de Starbucks, me di cuenta de que Jim era una persona que iba a comprenderlos y a abrazarlos, y no a oponerse a ellos. Si Jim no podía ayudarme a hacer cambios de un modo compatible con la cultura de la empresa, y a acometerlos con un cierto grado de sensibilidad y humanidad, acabaríamos quebrando la confianza de nuestros partners.

Me sentí cómodo con él desde un principio. Era un hombre accesible e inteligente, y sobrio al mismo tiempo. Como director de Kekst and Company llevaba casi sus cuarenta años de existencia guiando a grandes empresas públicas y privadas en tiempos de crisis, fusiones y abruptos cambios de liderazgo. A Jim y a sus compañeros los contrataban como consejeros y trabajaban tras las bambalinas con la junta directiva o los responsables de mayor nivel. Durante nuestra conversación no me reveló ninguna información confidencial sobre sus clientes, así que su discreción no me pasó inadvertida. No había oído hablar de su firma y era precisamente por saber permanecer en la sombra.

Jim también había estudiado y había trabajado con empresarios, y comprendía bien que la situación estaba en mi contra. Es muy poco corriente que un fundador sea capaz de manejar su empresa durante todas las fases de su evolución, especialmente en tiempos de reestructuración. Me contó que sintió un escalofrío cuando llegó a sus oídos lo de la filtración del informe y que desde entonces había estado siguiendo la evolución de la empresa. Yo le agradecí su sinceridad. En un momento de la conversación Jim me presentó a dos de sus colegas, Molly Morse y Jeremy Fielding, y tuve la sensación de que Jim y su equipo eran los más adecuados para ayudarme. Además Mike me lo había recomendado con tanto ahínco que cualquier duda que tuviera respecto a confiar en un desconocido se volatilizó. Me abrí a ellos y analizamos en detalle los últimos años, mi creciente frustración y mis temores. Jim me escuchaba con atención y me hizo preguntas muy significativas.

Yo también tenía un montón de preguntas que hacerles. ¿Qué tenía que hacer en las semanas que quedaban hasta que tomase posesión de mi nuevo cargo en enero? ¿Cómo y cuándo debía comunicar el cambio a los

directores de mayor rango? ¿Cómo debíamos anunciarlo públicamente y hablar de ello con nuestros accionistas? Sabía que me encontraría con reacciones muy distintas ante mi regreso. Algunos lo celebrarían mientras que otros cuestionarían si yo era la persona más adecuada para el puesto. Pregunté a Jim cómo podríamos minimizar el inevitable trastorno y la subsiguiente angustia, y cómo hacerles saber que las cosas en Starbucks iban a cambiar. ¿Cuál era el mejor modo de comunicar los muchos cambios que ya tenía pensados?

Una de mis principales preocupaciones era cómo y cuándo informar a Jim Donald. Temía ese momento. Jim es una buena persona y yo no pretendía cuestionar su amor por Starbucks. Iba a ser una de las tareas más angustiosas que iba a tener que acometer. En las semanas siguientes Jim Fingeroth, Molly y Jeremy me ayudarían a enfrentarme a éste y a otros problemas.

Cuando volví a Seattle, envié a Kekst and Company una caja llena de información de fondo sobre Starbucks y el equipo se zambulló en nuestra historia: vieron vídeos de discursos, leyeron las transcripciones de las reuniones anuales, revisaron informes antiguos, informes anuales y notas de prensa. También leyeron mi primer libro.

Cuando vinieron por primera vez a Seattle, los llevé a Pike Place Market, a la tienda original que había abierto en 1971, dieciséis años antes de que yo comprase la empresa y la combinara con Il Giornale. Al entrar expliqué una vez más cómo me había hecho sentir hacía más de veinte años. Visitamos también a varios competidores, incluidas algunas de las cafeterías independientes con más renombre en Seattle. Luego los llevé a nuestro centro base para que pudieran experimentar en primera persona nuestra cultura. El edificio de ladrillo de nueve plantas al sur del centro de Seattle había sido almacén de Sears, Roebuck and Co., y lo habíamos diseñado para que desprendiera un aire acogedor que inspirase a la colaboración y la comunidad, muy parecido a una cafetería. Nuestras cocinas tenían máquinas de café. Las paredes estaban salpicadas de obras de arte inspiradas por los países donde se produce nuestro café: Costa Rica, Guatemala, Kenia. Mientras caminábamos hacia mi despacho a lo largo del caprichoso laberinto de planos inclinados y escaleras abiertas, pasamos junto a árboles del café que crecen todo el año gracias a claraboyas practicadas en el techo, una sala de degustación en la que se organizan catas diarias de café y grupos de partners que celebraban reuniones informales acomodados en sofás y sillas reunidas en cualquiera de las zonas abiertas del edificio. La sensación de estar en una cafetería lo impregnaba todo.

Yo solía celebrar reuniones en mi propio despacho cuando los

interlocutores eran pocos, y cuando Jim se sentó en el sofá me preguntó si podía darle el nombre de un partner interno de Starbucks con el que pudiera coordinarse. Alguien en quien yo confiara, que conociera a nuestros líderes y el operativo de Starbucks, pero cuya posición dentro de la empresa no quedase comprometida al saber lo que iba a suceder.

Había mucha gente en la que confiaba y a la que respetaba, pero dos personas me parecieron las más apropiadas en un momento como aquél.

Un día pedí a Chet Kuchinad que viniera a tomar un café conmigo. Chet era el número dos de recursos humanos en aquel momento, y habíamos viajado mucho juntos por todo el mundo. Solíamos salir a correr por la mañana temprano por las calles de la ciudad en la que nos encontráramos. En Seattle también salíamos a correr pero a la hora de la comida, desde nuestras oficinas a Pike Place Market y vuelta.

Chet tenía acceso constante a la junta y estaba familiarizado con nuestros líderes de mayor rango, con las operaciones y nuestro quehacer diario. Siempre me había impresionado su visión para los negocios y era un hombre que no tenía pelos en la lengua a la hora de expresar su opinión con respeto y convicción. Tenía la costumbre de decirme determinadas cosas que a mí no necesariamente me gustaba oír, y en un principio este hábito suyo me dejaba un poco desconcertado, pero luego llegué a valorarlo en su justa medida.

Durante una de nuestras salidas, en un momento en que las acciones de Starbucks iban bien, Chet me dijo medio en broma: «Howard, estás haciendo demasiado rica a la gente». Muchos partners de Starbucks habían visto crecer y dividirse sus valores a lo largo de los años. «Empiezan a pensar que esto es el cuerno de la abundancia que no cesa». Había una gran dosis de verdad en lo que me decía. Con el tiempo llegué a ver la arrogancia que la riqueza de la empresa y su brillante carrera hacia el éxito habían creado.

Siempre que hablaba con él me daba una sincera perspectiva, y ese rasgo, junto con su sensibilidad para con la cultura Starbucks, me empujaron a solicitar su ayuda.

Dejé la taza y me incliné hacia delante.

«Voy a volver como consejero delegado», le dije. «Me vendría muy bien contar con tu ayuda, pero si me dices que te encontrarías en una posición muy delicada lo comprendería». Chet trabajaba con Jim Donald y lo respetaba, y conocía la tensión que había llegado a crearse entre nosotros dos. No entré en más detalles. «Tómate el fin de semana para pensarlo».

El domingo me llamó y me dijo: «Howard, estoy contigo».

Al día siguiente nos reunimos en mi despacho y mientras tomábamos un café le puse al día y en contacto con Jim Fingeroth.

La otra persona con la que quería contar era Wanda. Gran parte del trabajo que Jim, Chet y yo teníamos por delante en aquellas semanas tenía que ver con comunicados de prensa e internos que saldrían a la luz el día del anuncio, y pensé que Wanda sería la candidata ideal. Ya no era partner de Starbucks, pero comprendía bien la cultura de nuestra empresa y a mí, de modo que después de más de una década trabajando juntos confiaba en ella por descontado.

No nos habíamos vuelto a ver desde el mes de febrero en que hablamos sobre la filtración del informe, y en el mes de diciembre le pedí que saliera a desayunar conmigo a Lola, un restaurante del centro de Seattle. Tras darnos un abrazo a modo de saludo, nos acomodamos en una mesa en el pequeño y abarrotado comedor, y mientras dábamos cuenta de una taza de café y unos huevos le pregunté por su familia y por los proyectos en los que estaba trabajando. Yo le puse al día sobre Sheri y los niños y luego cambié de tema: «¿Te interesaría hacer un trabajo para Starbucks?», le pregunté para no revelar la magnitud ni la naturaleza del proyecto. «Es posible que necesitemos ayuda a final de año para hacer un anuncio». No me sorprendió verla sonreír y ofrecer encantada su colaboración.

Me marché de Lola sintiéndome optimista. Estaba reuniendo mi equipo.

Capítulo 7

Creer

A finales de diciembre de 2007 mi familia y yo salimos como es costumbre hacia Hawái. Mi familia siempre ha sido lo más importante para mí, y aquélla era la única época del año en que los cuatro reservábamos tiempo para estar todos juntos. Pero teniendo en cuenta lo que me traía entre manos para Año Nuevo, aquellos días no fueron precisamente de vacaciones.

Hablabía diario con Chet en Seattle y con Jim Fingeroth en Nueva York no sólo para organizar la logística de la transición sino para planear también lo que iba a ser de nosotros en los días, las semanas y los meses que nos aguardaban. No había respuestas obvias a los cambios y juntos organizábamos la estructura de dirección y estudiamos los cambios que sería necesario implantar entre la gente. Una de las decisiones que tomé fue eliminar el puesto de reciente creación de director ejecutivo, y que en su lugar los directores de mayor rango de Starbucks reportaran directamente al consejero delegado. Quería disponer de una clara línea de visión de todos los aspectos de nuestra operativa, desde la cadena de suministros hasta el diseño de los establecimientos y todo lo comprendido entre ambos. La remodelación acarrearía inevitablemente cambios y eliminaciones de algunos de nuestros líderes.

Teniendo en cuenta que yo me había pasado los dos últimos años observando y hablando de lo que iba mal en Starbucks me resultaba apasionante planear cómo corregir sus defectos. Hacía tanto tiempo que almacenaba ideas y prioridades en la cabeza...; necesitábamos reiniciar la conexión con nuestros clientes, reemplazar la burocracia con una estructura organizativa global más eficaz, ralentizar nuestro crecimiento en Estados Unidos para dotarle de una marcha más razonable mientras redoblábamos nuestros esfuerzos en el extranjero centrándonos en países como China y por último cerrar algunas de nuestras tiendas aunque aún no tenía ni idea de cuántas podían ser.

Sin embargo mi talón de Aquiles se centraba en cómo definir nuestras prioridades con el fin de que la gente no perdiera la confianza y se sintiera apoyada pero al mismo tiempo comprendiera que no podíamos seguir trabajando como hasta entonces.

Por casualidad coincidí en Hawai con Michael Dell, el fundador de la empresa de ordenadores Dell, que estaba también pasando sus vacaciones. Michael y yo éramos amigos desde hacía años y sólo hacía once años que había vuelto a ocupar el puesto de consejero delegado de su empresa, reemplazando a la persona que había elegido dos años antes para dirigir la compañía. Resultaba asombroso que los dos nos halláramos en circunstancias tan similares, y aunque nuestros respectivos negocios no podían ser más diferentes, Michael, como fundador que vuelve a su puesto, tenía una perspectiva y una visión únicas sobre lo que yo podía esperar.

Un día, durante uno de nuestros paseos diarios de tres kilómetros en bici por la costa de Kona, le confié lo que estaba ocurriendo: «Creo que tengo que volver como consejero delegado».

A Michael no pareció sorprenderle demasiado, y juntos tratamos un montón de asuntos tanto logísticos como estratégicos: cómo enfrentarme a Wall Street y cómo mantener la moral, además de la natural ansiedad que acompañaba a tener que asumir la responsabilidad de la operativa diaria. Fuimos hasta casa de Michael y allí me contó en orden cronológico lo que había hecho en Dell un año antes y compartió amablemente conmigo hasta los documentos que lo habían ayudado en su propia transición.

Una herramienta me pareció particularmente aplicable a Starbucks. Michael la llamaba la Agenda de la Transformación. Ninguna de estas palabras formaba parte de mi lenguaje Starbucks en aquel momento, pero me llegaron. *Transformación* hacía referencia a la escala de cambios que Starbucks tenía que acometer, pero con una connotación positiva, mientras que *Agenda* aportaba un marco de acción practicable. Éste era un rasgo clave: estaba decidido a transmitir, incluso antes de entrar por la puerta, una sensación de inmediatez y precisión en la toma de decisiones.

Sin embargo, al tiempo que el futuro de Starbucks empezaba a cristalizar en mi cabeza, sus circunstancias presentes me angustiaban sobremanera.

Cada mañana, desde Hawai, revisaba las cifras de ventas de la empresa, y me resultaba extremadamente difícil imaginar lo que estaba pasando.

En el informe diario se veía que las cifras de la empresa en ventas en términos comparables estaban bajando, lo cual quería decir que nuestras

ventas habían caído frente a las ventas del mismo día del año anterior, y no un poco sino mucho. Nuestras cifras de ventas en términos comparables habían sido ya negativas antes, pero nunca había visto unos resultados tan malos durante tanto tiempo. ¡Iban en caída libre! Cada vez entraban menos clientes en nuestras tiendas en todo el país, y aquellos que sí entraban se gastaban menos dinero que en el pasado. Starbucks no estaba sola en aquella bajada a los infiernos: en aquellas vacaciones el consumo de todo Estados Unidos bajó a niveles desconocidos desde hacía cuatro años. Aun así yo me sentía indefenso. Llamaba a nuestra gente de Seattle para pedirles datos de todas las regiones del país, y las cifras eran tan malas que me quedaba paralizado. Simplemente no sabía qué hacer. No podía desayunar, no era capaz de disfrutar de mi familia. Apenas me podía mover. Era como si mis peores pesadillas se estuvieran haciendo realidad.

Cuando cerramos el mes de diciembre de 2007 y nuestro primer trimestre fiscal de 2008, supe que Starbucks no iba a alcanzar la cifra proyectada de ganancias. No sólo iba a tener que volver como consejero delegado, sino que tendría que asumir los retos tras el peor trimestre de la empresa en su historia en la Bolsa.

Inmediatamente después de entrar en el Año Nuevo volví a Seattle y convoqué de nuevo a Jim Fingeroth y a las pocas personas que sabían de mi vuelta como consejero delegado.

El trabajo que acometimos en los días previos al 7 de enero de 2008, fecha prevista del anuncio público, fue muy disciplinado, casi como ajedrecístico. Bajo una fría lluvia de invierno y los cielos grises de Seattle nos reuníamos en torno a la mesa de comedor de mi casa, vestidos con vaqueros y jerséis, para discutir muy seriamente qué y cuándo comunicar qué cosa a qué audiencia, entre las que figuraban Jim Donald, los directivos de mayor antigüedad de la casa, miles de partners corporativos y de tienda, accionistas, la comunidad financiera, los medios especializados y generalistas, y los clientes que pudieran toparse con la noticia en Internet, los periódicos o en la televisión.

Todo debía hacerse con un ojo puesto en las regulaciones de confidencialidad y formalidades legales, y otro en la autenticidad y la sensibilidad de nuestros partners. También quería contactar de un modo personal con cuantas personas me fuese posible. Iba a ser un huracán logístico que iba a requerir una ejecución precisa. Primero, a resultas de mi reunión privada con Jim Donald, la junta iba a tener que reunirse y ratificar de forma oficial el cambio en el liderazgo de Starbucks. Antes

del anuncio había que avisar al índice Nasdaq en el que cotizan las acciones de Starbucks, y una vez hecho el anuncio habría que convocar una reunión con analistas financieros. Para la Securities and Exchange Commission[3] teníamos que preparar y enviar inmediatamente un formulario 8-K en el que se documentaban los detalles de la marcha de Jim.

Aunque el informe anual de Starbucks estaba a punto de ir a la imprenta teníamos tiempo de revisar la carta dirigida a los accionistas para que pudiese ir en mi nombre como nuevo consejero delegado, y reflejar así la nueva visión de la empresa.

También tenía que renunciar a mi puesto en el consejo de DreamWorks para transmitir a todo el mundo mi absoluto compromiso. Ya había hecho otro tanto con mi puesto en el consejo de eBay.

Para mí era de capital importancia la reacción que pudieran mostrar nuestros partners ante la noticia. Sin su apoyo no llegaríamos a buen puerto. Mucha gente iba a lamentar la marcha de Jim Donald, de eso estaba seguro, y para atemperar las reacciones y despejar dudas había que organizar encuentros cara a cara con los principales responsables y con un grupo numeroso de partners. Apreciaba en su justa medida las opiniones de Wanda y nuestra estrategia de comunicación, y unos cuantos días antes del 7 de enero la invité a mi casa sin explicarle el motivo. Cuando entró y se encontró con varias personas trabajando a una mesa llena de portátiles fue cuando se enteró de mis planes para volver.

Juntos diseñamos una carta abierta que se publicaría en la web de Starbucks. Quería que en ella se evocara nuestra herencia, recordar a todo el mundo cómo la primera tienda de nuestra casa había despertado mi pasión veinticinco años atrás y cómo era esa misma pasión la que me alimentaba aún hoy. Seguía creyendo en nuestra misión original, pero tenía que reconocer las pruebas a las que nos habíamos visto enfrentados y transmitir la celeridad con la que teníamos que adoptar una nueva mentalidad operativa.

Se avecinaba un cambio significativo y nuestra gente querría saber qué iba a suponer para ellos y para su trabajo, de modo que el equipo compuso un documento de preguntas y respuestas en el que hicimos todo lo posible por anticiparnos a las principales preocupaciones que se iban a suscitar entre nuestra gente. En él dejábamos claro que ningún empleado de Starbucks iba a perder su seguro sanitario ni las acciones que tenía de la compañía. Para mí esa opción no existía. Y en cuanto a la seguridad de sus puestos de trabajo era una decisión que aún no podía predecir, una promesa que aún no podía hacer.

Para asegurarme de que mis intenciones eran bien entendidas fuera de

Estados Unidos insistía en mi intención de hablar personalmente con los vicepresidentes y los partners externos que operaban nuestras tiendas en cuarenta y seis países. Con ese fin había que coordinar llamadas a diferentes husos horarios.

Nuestro objetivo principal era ser transparentes y restaurar la confianza en el futuro de Starbucks, empezar a cambiar el sentimiento negativo creciente sin dejar de reconocer el desafío real al que se enfrentaba la empresa. Más que mirar hacia atrás y asignar culpas, yo quería mirar hacia delante con estrategias y tácticas concretas, y para hacerlo iba a presentar un plan que llegaría a ser una fuerza impulsora dentro de Starbucks: nuestra propia versión de la Agenda de la Transformación.

No dormía mucho aquellos días y con frecuencia me despertaba en plena noche para simular lo que iba a decir a nuestra gente la primera vez que me dirigiera a ellos como nuevo consejero delegado. Habían pasado más de siete años y no me había imaginado que volvería a estar en esa posición. Había pasado tanto tiempo que no podía predecir la reacción de nuestros partners y cuál sería el ambiente en nuestras oficinas aquel día. No preparé un discurso formal porque confiaba en ser capaz de encontrar las palabras adecuadas para transmitir un equilibrio entre urgencia y optimismo.

Con todo eso en mente mis pensamientos volaban de vez en cuando a mis padres, especialmente a mi padre. Del mismo modo que la tristeza de la vida laboral de mi padre fue lo que me empujó a perseguir mis propios sueños cuando era joven, también estaba en parte y sin duda detrás de mi decisión de volver como consejero delegado. El sustento y los sueños de tanta gente, incluidas las decenas de miles de partners de Starbucks, dependían del éxito de la empresa, y yo no podía abandonarlos.

Por fin nuestro equipo revisó lo que parecían docenas de documentos y confeccionó un guion de lo que hora a hora iba a ser la agenda de eventos que pronto tendrían lugar.

La primera pieza del dominó caería el domingo por la tarde.

A pesar de los obstáculos que nos aguardaban me sentía listo para el trabajo. Estaba convencido de que Starbucks poseía un enorme potencial para volver a ser grande, que la compañía tenía que ser aún tan buena como podía serlo. Creía en la fuerza de nuestra marca, en la misión con que se fundó y, por encima de todo, creía en nuestra gente.

Creía en ellos con los ojos cerrados.

Segunda parte

Confianza

Capítulo 8

Una reserva de confianza

En las horas que precedieron al amanecer del lunes 7 de enero de 2008 iba conduciendo por las calles de suaves pendientes y bordeadas de árboles de Seattle que me llevaban a la tienda que dio origen a Starbucks. Los vendedores de las callejuelas de Pike Place Market estaban aún desperezándose cuando saqué del bolsillo la llave que seguía conservando y abrí la tienda. Estaba oscura y en silencio.

La máquina de espresso aún dormía. Bolsas de granos de café se alineaban en las estanterías junto a hileras de tazas de porcelana y vasos de café. Deslicé la mano por la pulida superficie del mostrador de madera original con la sensación de tener más de tres décadas de historia bajo los dedos. La nostalgia me invadió. Allí había sido donde yo aprendí a preparar un espresso cuando era joven, hacía ya tanto tiempo, tanto que ni mis hijos ni Il Giornale existían. Antes de que comprara Starbucks, antes de la primera oferta pública de acciones, y antes de Japón y de diez mil establecimientos y legiones de partners.

Allí plantado, en la oscuridad, me hice dos promesas: Una, que no volvería a mi papel de consejero delegado removiendo las cenizas del pasado. Instintivamente sabía que teníamos que volver a nuestras raíces, pero si esa herencia no estaba unida a la voluntad de reinventarnos e innovar fracasaríamos.

La segunda, que no buscaría culpables para atribuirles los errores del pasado. No sólo sería algo totalmente improductivo, sino que, teniendo en cuenta la caída en picado de las ventas de la empresa y de sus acciones, no había tiempo de andarse con el dedo acusador. Como presidente tenía mi parte de culpa en la crisis a la que Starbucks se estaba enfrentando a principios de 2008 y tenía que ser capaz de aprender de nuestros errores. Pero la prioridad número uno de las semanas y los

meses siguientes sería instilar confianza en el futuro. Sin confianza la gente no podría dar lo mejor de sí misma.

La duda colectiva que había aflorado dentro y en el entorno de Starbucks era palpable. Lo veía en el nerviosismo de nuestros partners y en su lenguaje corporal. Lo oía en lo que nos contaban los clientes. Estaba incorporada en la caída de nuestras acciones. Permitir que esa duda quedara latente dentro de la empresa perjudicaría la resolución necesaria para acometer el trabajo duro que nos quedaba por delante, ahogando la creatividad y desinflando el valor necesario para dar pasos atrevidos.

Ni las estrategias ni las tácticas bastaban para sacarnos del lío en el que estábamos, particularmente en aquellos días de mi vuelta. La pasión, ese concepto intangible que muchos hombres de negocios desprecian, era un rasgo capital para mí, y mientras cerraba con llave la puerta de la tienda de Pike Place consideré lo que quedaba por hacer, empezando aquella misma mañana: depositar la fe colectiva en la experiencia Starbucks original, nuestro objetivo y nuestra razón de ser, y luego centrar de nuevo a la empresa en los clientes y no en un crecimiento desmesurado. Pero esa fe no se podía exigir, sino que tenía que pedirla y, lo que es más, ganármela día tras día.

Por fortuna tanto Starbucks como yo teníamos un pasado de nuestro lado y algo a lo que yo solía referirme como una reserva de confianza. A diferencia de otras organizaciones o, digámoslo así, de una empresa nueva, Starbucks contaba con una larga historia de la que formaban parte sus valores y su impulso ganador. El recuerdo de cómo siempre hemos tratado de comportarnos como empresa y como individuos, haciendo siempre todo lo que estaba en nuestras manos por un cliente o un compañero por ejemplo, no quedaba tan lejos como para no poder rescatarlo. A lo largo de los años Starbucks y yo habíamos contribuido en forma de excepcionales beneficios para los empleados y el respeto con el que tratamos a las personas, pero no se podía seguir viviendo de las rentas.

Conseguir que una mente pase de un estado derrotado y dudoso a otro apasionado y confiado requiere, en mi opinión, una comunicación que sea auténtica, decisiva, concreta y que provenga de los líderes de la empresa, no sólo de mí.

Respiré hondo y solté el aire antes de volver a subirme al coche y salir camino del trabajo.

Más tarde aquel mismo día, a la una menos cuarto, tras las puertas

cerradas de nuestro salón de actos, me había puesto en pie junto a la larga mesa de reuniones para dirigirme al director financiero, al de operaciones, al responsable de las operaciones de tienda tanto domésticas como en el extranjero y a nuestros responsables de mercancías envasadas, de marketing, de atención a partners, de cadena de suministros y del departamento legal.

«Estoy completamente convencido de que conseguiremos darle la vuelta a la empresa. Va a ser duro, y voy a pediros a cada uno de vosotros más de lo que nunca os han pedido, y para ello tendréis que preguntaros si creéis en la misión de Starbucks, es decir, si creéis que podemos hacerlo. Si estáis preparados para conseguirlo».

Mi tono era serio y severo. No asumía de nuevo el puesto de consejero delegado para caer bien. De hecho ya había anticipado que muchas de mis decisiones no serían populares entre algunos miembros del consejo. «No necesito que me deis un voto de aprobación. Sólo necesito una cosa de vosotros: ¡que me ayudéis a arreglar la casa porque está siendo devorada por las llamas! Y dejadme que sea absolutamente claro», añadí. «Esta gestión tiene los días contados». Continué diciendo que no iba a tolerar a nadie que no creyera en la empresa y en su misión. «Si no es así, hablemos en privado y podréis abandonar la empresa sin rencores». No estuve particularmente inspirado en aquel momento, pero he de decir que sí fue sincero.

El día anterior, a primera hora de la tarde del domingo, Nancy había llamado a los miembros del equipo directivo a su casa para pedirles que acudieran a la mía a las nueve de la noche para mantener una reunión extremadamente importante y confidencial.

«Por favor, sed discretos», les pidió, pero eso fue todo.

La mayoría de ellos estaban en sus casas disfrutando tranquilamente de la familia cuando sonó el teléfono. No me gustó nada tener que molestarlos a esas horas, y aún menos sin darles una explicación, pero para mantener la confidencialidad Nancy no podía explicar el porqué de la urgencia o decir que el resto del equipo también había sido convocado. Para mi sorpresa un individuo se negó a asistir hasta que no fue convocado tres veces.

Uno a uno, los líderes de Starbucks llegaron a mi casa. Al bajar los pocos peldaños que dan acceso al salón, todos se quedaban boquiabiertos al ver a los demás miembros del equipo directivo. A las nueve y cinco todo el mundo estaba ya acomodado y esperando.

Fui directo al grano.

«Tengo algo importante que deciros. Voy a volver a ocupar el puesto de consejero delegado a partir de mañana». Fue como si una pila de

ladrillos se hubiera estrellado contra el suelo. «Y Jim Donald ha dejado la empresa».

La habitación quedó en silencio. Reinaba una gran seriedad. Creo que todos estaban en estado de shock. No hubo felicitaciones ni tampoco enfados. Quizá mi tono había dejado claro que el tema no estaba abierto a la discusión. Era algo hecho, cerrado. La única opción era seguir adelante al unísono así que entregué a todos una copia del informe que se entregaría a la prensa, el programa para el día siguiente y un guion personalizado con sus responsabilidades individuales que abarcaba las siguientes cuarenta y ocho horas.

Tenían una noche para preparar lo que iban a decir a sus respectivos equipos antes de que la noticia se hiciera pública, así como para reflejar lo que el nuevo rumbo de Starbucks significaba para ellos. Varios de ellos habían sido contratados o ascendidos por Jim, y además era una persona que a casi todo el mundo caía bien, de modo que los sentimientos que provocaba mi vuelta estaban muy mezclados.

Pero al día siguiente en la sala del consejo el sentimiento que prevalecía era el de unión. «Estamos contigo» fue la frase que más veces se repitió. No obstante tuve en cuenta que no todos estamos preparados para subir montañas. Algunas personas no tendrían la fortaleza necesaria para la aventura en la que iban a embarcarse o la habilidad necesaria para tomar decisiones duras y rápidas. Otros simplemente carecerían de fe en la marca o en mi persona.

Cuarenta y cinco minutos después, a la una y media de la tarde, me encontré ante más de mil partners de Starbucks que se habían reunido en el amplio espacio que comunica las plantas ocho y nueve de nuestro edificio, una zona conectada por una escalera abierta e iluminada por tragaluces. Este espacio suele estar siempre ocupado por pequeños grupos de trabajo, pero en aquel momento estaba a rebosar de pared a pared con gente que se había congregado para un foro abierto, que es como llamamos a este tipo de reuniones en Starbucks, que había sido anunciado aquella misma mañana y que había desatado la curiosidad en todo el edificio. El foro iba a ser transmitido a nuestras oficinas y a todo el mundo.

No llevaba un discurso preparado. Sólo una idea de lo que iba a decir. «Buenas tardes», comencé. «Siento haber tenido que convocaros a todos de este modo, en mitad del día, entorpeciendo vuestras agendas, pero tengo un anuncio importante que hacer». La sala quedó en silencio, roto sólo por el roce de algunos pies al moverse con impaciencia y el

ruido que hacían los más tardíos en llegar. «Ayer la junta directiva de Starbucks se reunió en sesión ejecutiva y en ella se tomó la decisión de que yo volviera a ocupar el cargo como consejero delegado». Hice una pausa y un aplauso inesperado llenó el espacio, y a mí me llenó de alivio. «Gracias», dije con una amplia sonrisa. «Uno siempre se pregunta cuál va a ser la reacción de quienes escuchan un anuncio así». Hubo algunas risas, y tanto los allí congregados como yo empezamos a relajarnos.

Mi objetivo durante los siguientes treinta minutos iba a ser, en gran medida, asegurarme de que entendieran que la supervivencia de Starbucks estaba en juego y al mismo tiempo intentar que se sintieran seguros. Tenía que demostrar mi propia confianza en la resistencia de nuestra marca y mi firme creencia en que nuestra capacidad colectiva nos iba a alzar por encima de nuestros propios errores. Pero más allá de toda aquella retórica también les comuniqué cuál era el plan que había formulado.

Pero antes, qué duda cabía, tenía que reconocer el trabajo de Jim.

El día anterior en mi casa Jim Donald supo que yo iba a volver a ocupar el puesto de consejero delegado. Que hubiese reuniones en mi casa los fines de semana no era nada raro, pero pedirles a mis colegas que acudieran a mi domicilio en el último momento era algo que desde luego no hacía con regularidad. Aun así, y a pesar del poco tiempo de que dispuso, Jim accedió a venir sin preguntarme por qué. Cuando sonó el timbre acudí a abrir la puerta, nos saludamos, y mientras caminábamos por el vestíbulo fuimos hablando de nuestras respectivas vacaciones con la familia. Bajamos los dos peldaños que daban acceso al salón y nos sentamos el uno frente al otro.

Aquella escena se había repetido una y otra vez en mi cabeza.

Sabía lo que tenía que decir: que el consejo había seguido muy de cerca lo que le había venido ocurriendo a la compañía y que dadas las circunstancias habían considerado que debíamos actuar para restaurar el valor de nuestras acciones. Con ese fin el consejo había creído que era mi obligación, como presidente y fundador, que asumiera la responsabilidad directamente para acometer las reformas necesarias, y que volviese a ocupar el puesto de consejero delegado era el modo más directo de detentar la autoridad necesaria para llevar a cabo los cambios. Más difícil de articular, dada la inevitable incomodidad de la situación, iban a ser mis sentimientos. Quería que Jim supiera lo mucho que lamentaba que aquella conversación tuviera lugar, que lo consideraba un profesional excelente y un hombre maravilloso, y que confiaba en que supiera lo

mucho que se le apreciaba en todo Starbucks. Al final nuestra conversación acabó tan rápido que no puedo recordar con exactitud qué palabras le dije antes de que él me mirase con lo que a mí me pareció desilusión y sorpresa, recogiera los documentos legales que se le habían preparado y se marchara de mi casa.

Despedirme de la gente cuando deja la compañía nunca es fácil, ni siquiera cuando estoy convencido de que es lo mejor para la empresa, y especialmente cuando respeto de verdad al individuo. Si comparto una amistad con esa persona fuera del trabajo, esta clase de circunstancias suele cortar esa relación, un coste que nunca he llegado a aceptar de buen grado. Por supuesto, y por difícil que sea este proceso para mí, es obvio que lo es aún más para el que se marcha.

Me fui a la cocina y me preparé una taza de café. El equipo directivo de Starbucks no tardaría en llegar a enterarse de la noticia.

«En primer lugar quiero reconocer y pagar un tributo muy especial a Jim Donald, que pronto dejará la empresa», dije acercándome al micrófono. «Es muy difícil y muy emotivo cuando tienes un colaborador y un amigo muy cercano que trabaja contigo durante cinco años, especialmente alguien tan querido y admirado, y por quien sientes tanto respeto. Por desgracia la empresa y la responsabilidad que tenemos son más grandes que cualquier persona, tanto si se trata de Jim como de mí mismo o de cualquiera de los que estáis en esta sala. Tenemos una gran responsabilidad con los doscientos mil partners, sus familias y nuestros accionistas. Y el consejo pensó, y yo estuve de acuerdo, en que se necesitaba un cambio».

Llevo organizando foros por todo el mundo desde hace veinte años y, cuando hablo ante cientos de partners en Seattle o ante el personal de una sola tienda en Londres, no suelo llevar guion, sino sólo una idea general de lo que quiero decir en ese momento. Antes de hablar Wanda me había preguntado si llevaba algún esquema, y yo le dije que no. Que sólo quería hablar con sinceridad, compartir mis emociones y demostrarles que de verdad comprendía lo que estaban sintiendo. Todo el mundo tenía que marcharse de allí convencido de que la salud de Starbucks era buena y que yo podía liderar el cambio que nos sacara de aquella ciénaga. Mientras hablaba, intentaba subordinar los problemas de la empresa a nuestra capacidad colectiva para superarlos. Más que el anuncio de un cambio en la dirección, aquel foro abierto era mi grito de guerra: «Si tratáis de sinceraros con vosotros mismos, como yo he intentado hacer ante mí mismo, a medida que íbamos construyendo esta empresa ha

habido algo que hemos perdido. Y no es culpa de nadie, de modo que no hay ni castigo ni culpa. Somos lo que somos, pero la pregunta es: ¿qué vamos a hacer al respecto y cómo lo vamos a solucionar?

Quiero que sepáis que esta decisión no es algo provisional y, al igual que le he dicho al consejo, no dudéis de que estoy en esto al cien por cien. Es mi pasión. Mi compromiso. Esta empresa es lo más importante que hay en mi existencia después de mi familia. Aquí he invertido veinticinco años de mi vida, y no me gusta lo que ha ocurrido.

No basta con “volver al futuro”, porque hay algo del pasado que necesitamos; tenemos que encontrar y recuperar el alma de la empresa, nuestra voz.

En pocos días voy a compartir con el equipo directivo la reestructuración de la organización y os prometo que haré todo lo que esté en mis manos para devolver a la empresa la grandeza que tuvo en el pasado. Pero quiero que comprendáis también que eso no es trabajo de una sola persona. Tenemos que cerrar filas y renovar nuestro compromiso con las cosas importantes.

Lo peor que podría ocurrir es que el miedo y la incertidumbre consiguieran desbaratarnos. Ése no es el propósito de este encuentro; el objetivo es sincerarme con vosotros, abrirme, hablaros de los grandes desafíos que tenemos por delante y aseguraros que va a hacer falta mucha seriedad para solventarlos. Yo, por mi parte, me comprometo a ser el primero de la fila y avanzar abriendo camino».

A medida que hablaba, una corriente de comunicación tanto interna como externa había empezado a fluir. Justo cuando el mercado de valores cesaba su actividad del día en la costa este, nuestro comunicado de prensa llegó a las agencias de noticias: «Starbucks anuncia iniciativas estratégicas para incrementar el valor de sus acciones; su presidente, Howard Schultz, vuelve como consejero delegado». También lo hizo un informe que yo firmaba («La transformación de Starbucks»), que se difundió vía correo electrónico a toda la compañía. De manera simultánea el mensaje de voz que había grabado con anterioridad llegó al buzón de voz de todos los partners, y se dirigió una carta a los clientes a través de nuestra página web.

Mientras tanto, Nancy y Tim Donlan, mi otro asistente que había empezado trabajando como barista en 1991, y que como Nancy es de un incalculable valor para la empresa, enviaron docenas de invitaciones a vicepresidentes y a las organizaciones regionales que operaban nuestras tiendas en otros países para que se unieran a mí en una videoconferencia. Nancy envió también unas cuantas cartas más a un grupo de individuos que no estaban conectados formalmente con la empresa pero que se

consideraban amigos y familia. Del mismo modo, en la planta dieciocho de nuestro edificio, Valerie O’Neil y su equipo trabajaban para concertar entrevistas personales con periodistas como respuesta a las peticiones de los medios, además de contestar a las preguntas que nos llegaban por varios canales.

Por encima de todo las noticias que emitimos aquel día pretendían equilibrar la humildad necesaria por nuestros errores junto con la seguridad de que poseíamos la capacidad de corregirnos.

El foro abierto terminó como siempre, con la oportunidad de que los partners hicieran preguntas. Nada se había vetado antes de empezar, de modo que los partners eran libres de abordar cualquier asunto. Miré a aquella multitud y una persona alzó la mano. Su pregunta no era sobre Jim, ni sobre mí, ni sobre la inminente reestructuración o las nuevas estrategias que había esbozado. Su pregunta era sobre otro de los elefantes que había en la sala: la competencia.

Aquel mismo día *The Wall Street Journal* había publicado un artículo en portada sobre la irrupción de McDonald’s en el campo del café especializado y el efecto que su llegada podía tener sobre Starbucks. Hasta entonces sólo ochocientas franquicias McDonald’s en Estados Unidos servían bebidas basadas en espresso, y eran unas máquinas las que mezclaban automáticamente el café y la leche. La oferta se extendería sin dilación a sus catorce mil tiendas del país, acompañada de una extensa campaña publicitaria de cien millones de dólares. Además había destinado la cantidad de mil millones de dólares para reconfigurar muchas de sus tiendas en lo que iban a denominar McCafés.

Los males de Starbucks no eran el resultado de la competencia de empresas como McDonald’s o Dunkin’ Donuts pero mientras la economía siguiera construyendo el consumo McDonald’s capitalizaría tanto la conveniencia como el precio. Y a pesar de que nosotros percibíamos una diferencia abismal de calidad entre nuestro café y bebidas basadas en el café preparadas a partir de granos tostados en nuestras propios tostaderos mientras que McDonald’s y Dunkin’ Donuts ofrecían a sus clientes, ya que ellos subcontrataban esos procesos, no podíamos ignorar a las cadenas de comida rápida.

«Nunca hemos tenido una amenaza mayor por parte de una empresa nacional que tiene los recursos, la fuerza y el compromiso con el café que parece tener McDonald’s, y hemos de prepararnos para combatirla», fue lo que contesté.

Lo que no podíamos ni debíamos hacer era despreciar la capacidad de cualquier competidor de atraer a nuestros clientes. Iba a ser un combate mano a mano para intentar diferenciarnos lo máximo posible en el

mercado.

«Estoy absolutamente convencido de que si protegemos, preservamos y reforzamos la experiencia hasta el punto de que demostremos que la relación que tenemos con nuestros clientes no se basa en una mera transacción comercial, que lo nuestro no es el mercado de la comida rápida, y luego dejamos que el café hable por sí solo, ganaremos».

Tampoco podíamos dejar que fuera la competencia la que nos definiera. Teníamos que ser ofensivos, definirnos a nosotros de un modo activo compartiendo y poniendo en valor la historia de Starbucks: detrás de cada taza de café de nuestra marca está el café de mayor calidad cultivado del modo más ético del mercado; nuestros baristas tienen cobertura sanitaria y acciones de la empresa; se trata a nuestros granjeros con justicia y humanidad; es nuestra misión tratar a todas las personas con respeto y dignidad; y nuestros baristas poseen un conocimiento sobre la materia prima que ninguna otra compañía cafetera puede igualar.

«Si no podemos hacer todo esto», concluí, «será sólo culpa nuestra y ellos se merecerán quedarse con nuestro negocio». Albergaba la esperanza de que el temor a una empresa como McDonald's pudiera motivar a nuestra organización, proporcionándonos algo contra lo que luchar, alguien a quien señalar con el dedo y que no fuéramos nosotros mismos.

Me llevé una sorpresa cuando nadie tuvo nada más que preguntarme, así que cerré el foro con el más sentido agradecimiento y un emotivo estímulo: «Nos hemos ganado el respeto y el reconocimiento de la gente por una razón: por nuestra calidad como personas. Gracias a todos por lo que habéis hecho para contribuir al éxito del que hemos disfrutado. Os pido que hagáis todo lo que esté en vuestras manos para apoyar las nuevas iniciativas y ayudar a recuperar la empresa, a recuperar nuestra voz, nuestra alma, y que nuestros clientes y partners se sientan orgullosos de que se los asocie con Starbucks».

Me marché de allí con una sensación palpable y positiva. Me esperaba una videoconferencia a las dos y media con un grupo de analistas financieros que seguro que tendría un montón de preguntas que hacerme.

A diferencia del entusiasmo con el que me estaban recibiendo en el centro de Seattle, anticipaba un elevado grado de cinismo en algunos de los analistas y accionistas institucionales que cubrían nuestra empresa; acudirían a la videoconferencia con una visión preconcebida de que la copa de Starbucks estaba medio vacía teniendo en cuenta que el valor de nuestras acciones había caído casi en un 50 por ciento el año anterior.

Tal y como yo lo veía, Starbucks contaba con tres respaldos primarios: partners, clientes y accionistas, en ese orden, lo cual no quiere decir que los inversores sean los terceros en orden de importancia. Pero para conseguir un valor a largo plazo para los accionistas la empresa debe, en mi opinión, crear primero valor para sus empleados y para sus clientes. Por desgracia Wall Street no siempre lo ve de este modo y en muchos casos trata las inversiones a largo plazo como si fueran ganancias a corto, lo cual tira a la baja del valor de la empresa. Adoptando esta misma mentalidad era como Starbucks había llegado a ser cómplice en gran medida de Wall Street: durante los dos últimos años en particular habíamos —y digo *habíamos* porque nadie había liderado el cambio en otro sentido— seguido la senda del crecimiento construyendo establecimientos tan rápido como nos era posible en lugar de invertir en oportunidades de crecimiento sostenible. Habíamos crecido muy rápido pero de un modo que por un conjunto de razones era imposible sostener, especialmente teniendo en cuenta el macrofactor de una economía contraída.

En la conversación con la comunidad financiera debía extremar la precaución para no parecer un vendedor. No debía excederme en las promesas y debía mostrarme realista con los problemas a los que nos enfrentábamos y reconocer que se necesitaría tiempo para arreglarlos. No volvía con una solución en la manga, sino con un plan de ruta y un compromiso en el corazón de crear valor a largo plazo.

Durante casi una hora estuve escuchando quejas de las instituciones financieras cuya influencia tenía el poder de elevar o bajar el valor de Starbucks.

«Su negocio empezó a ralentizarse casi al mismo tiempo que el de otros minoristas», dijo Sharon Zackfia, de William Blair and Company. «¿Cómo va a intentar disgregar lo que es económico de lo que es daño autoinfligido... y qué cree tener en su arsenal para proteger a la empresa de su avance [de la economía]?». Pocas marcas podían ser inmunes al deterioro económico general. La confianza de los consumidores había decrecido desde julio, excepto una pequeña recuperación en diciembre después de haber alcanzado el mínimo en dos años en noviembre. Contesté a Sharon, y a todos los demás presentes, entre los que se contaban partners, clientes y los medios, que no usaría la economía como excusa y que íbamos a combatir los vientos contrarios y el alza en los precios de las materias primas devolviendo el vigor a la relación de los clientes con nuestra marca y creando nuevos e importantes productos.

David Palmer de USB me preguntó si nuestra nueva línea de productos podría marcar algún «triple o *home runs*, porque me da la impresión de

que hace un tiempo que sus innovaciones no han hecho mella». David tenía razón. Durante los últimos cinco años o más nuestra oferta de nuevos productos no tenían que ver con el café, o simplemente eran extensiones de las líneas ya existentes y no ideas nuevas que pudieran producir un impacto significativo, como por ejemplo el Frappuccino y la tarjeta Starbucks. Respondí con sinceridad: «Lo que tenemos que hacer [ahora] es aportar nuevas oportunidades al mercado que estén en consonancia con la herencia de la empresa». No quise dar detalles de lo que tenía en mente, pero estaba pensando en algo muy específico.

La pregunta del millón la hizo Joe Buckley, de Bear Stearns, quien quiso saber cómo pensábamos crecer al mismo ritmo que habíamos crecido, lo que nos había llevado a figurar entre las veinte compañías participadas con mayor crecimiento en los últimos quince años, sobre todo teniendo en cuenta que íbamos a ralentizar la apertura de nuevos establecimientos en Estados Unidos. Aquel día no fui capaz de ofrecer a Joe una respuesta específica y táctica. No había vuelto a ocupar el puesto de consejero delegado con una fórmula mágica capaz de restaurar el valor de la empresa, pero sí con una carta náutica que nos iba a ayudar a navegar. Y con fe. Pero a Wall Street la fe le sirve de muy poco.

«Resulta bastante raro oír hablar de tantos cambios y que no se hayan dimensionado financieramente», replicó Marc Greenberg, del Deutsche Bank. «¿A qué pueden hincarle el diente los inversores después de haber oído todo esto? ¿Qué hay de márgenes, beneficios, costes y mayores beneficios? Somos los chicos de los números, y no nos estáis ofreciendo ni uno solo».

Starbucks se encontraba en aquel momento en lo que se conoce como periodo de silencio del trimestre, es decir, que parte de la información no podía ser de dominio público hasta que no anunciáramos las ganancias del primer trimestre el 30 de enero: «Permitidme explicar esto a mi manera. Llevo aquí más de veinticinco años, he presenciado cada aspecto del crecimiento y del desarrollo de la empresa y estoy disconforme, puede que el que más en esta reunión. Tengo mucho en juego personalmente, además de mi reputación...

Estoy aquí para decir que me comprometo, que empeño mi palabra en que vamos a hacer todo lo que podamos para asegurarnos de que la relación que tenemos con vosotros, desde un punto de vista financiero, hará que os sintáis orgullosos de ser accionistas de esta empresa y que al mismo tiempo reconozcáis que estamos tomando las decisiones estratégicas adecuadas a largo plazo. Vamos a dar los pasos necesarios para poner en marcha lo que no se ha hecho antes».

Si los analistas que asistieron a aquella videoconferencia hubieran sido

sometidos a una encuesta tras la misma me atrevería a decir que la mayoría de ellos no se fueron convencidos. En realidad mis palabras carecían de importancia. A la comunidad financiera sólo le importaba cuáles iban a ser nuestros resultados en los meses y los años venideros. Son gente de números y eso era lo que querían. Yo estaba decidido a proporcionárselos, pero necesitaba tiempo.

Por el contrario, las palabras que aquel día dirigí a los partners de Starbucks sí importaron porque les dieron confianza, el combustible necesario para hacer su cometido como se esperaba de ellos.

Todas las comunicaciones que aquel día emitió Starbucks —el comunicado de prensa, el informe para la compañía y los mensajes de correo, las conversaciones con los partners, los periodistas y Wall Street — incluían tres iniciativas estratégicas que Starbucks iba a acometer de inmediato. Las había ideado durante mis vacaciones en Hawái.

En primer lugar Starbucks tenía que mejorar el estado de sus establecimientos en Estados Unidos. Era lo urgente, ya que estas tiendas proporcionaban el grueso de los ingresos de todo el negocio, es decir, un 70 por ciento en 2007. Por otro lado su forma de trabajar servía de ejemplo para el resto de establecimientos del mundo. Somos una marca global, y lo que pasa en Estados Unidos no se queda sólo dentro de las fronteras del país. Necesitábamos prestar más atención a este hecho y actuar con rapidez para que la ejecución en estas tiendas fuera impecable y su nivel de resultados se elevara. Para conseguirlo teníamos que ralentizar de inmediato el ritmo frenético al que se estaban abriendo nuevos establecimientos. También nos veríamos obligados a evaluar otra vez y si era el caso cerrar los emplazamientos que no funcionaran. Ésta iba a ser la parte más dramática. Starbucks nunca había cerrado más de un puñado de establecimientos.

El segundo punto de mi estrategia, menos tangible pero igualmente vital, era revitalizar la relación emocional con los clientes. A diferencia de otros minoristas que vendían café, la equidad de la marca Starbucks bebe de la experiencia única que los clientes disfrutan desde el momento que abren la puerta de uno de nuestros establecimientos. El aroma. La sensación de comunidad. La relación familiar que los clientes establecen con el experto que les sirve el café. Y el orgullo que sientes sabiendo que sus compradores apoyan nuestros elevados estándares y nuestras prácticas socialmente responsables. Revigorizando la experiencia Starbucks conseguiríamos la diferenciación significativa que nos separaría de nuestros competidores.

En tercer lugar empezaríamos de inmediato a acometer cambios a largo plazo en la base del negocio, para lo cual examinaríamos detenidamente nuestra estructura: líderes, operaciones, una modernización que significaría una reducción de costes importante y una mejora de servicio al cliente. Todo, desde la tecnología de la información —el sistema de cajas se nos había quedado anticuado, ya que databa de la década de 1990— hasta nuestro abotargado sistema de abastecimiento estaba ya pasado. Las únicas vacas sagradas, los dos elementos que me negaba a eliminar en la compañía por mucho que me presionaran, era el programa de cobertura sanitaria para nuestros trabajadores y la calidad de nuestro café.

Estos tres pilares estratégicos no eran claves infalibles para alcanzar el éxito, sino un plan de ruta a corto plazo a partir del cual una Agenda de Transformación más extensa y fácil de comprender iría cobrando forma. Los pilares también ofrecían la carne necesaria al anuncio de mi vuelta como consejero delegado, definiendo el cambio como algo más que una simple transferencia de poder: era el primer paso para la recuperación holística de la compañía.

El día había pasado a toda velocidad y antes de que me diera cuenta el cielo que se veía desde la ventana de mi despacho estaba ya oscuro. La temprana noche del invierno del noroeste había llegado.

Me pasé las últimas horas en la oficina hablando con periodistas y partners y leyendo correos que habían empezado a entrar. Me complació encontrarme con notas de felicitación de mis accionistas y me sentí reconfortado por la expresión de sentimientos de apoyo por parte de amigos y otros directores generales. Uno de los correos contenía aquella mítica foto de James Dean caminando por Times Square bajo la lluvia. «Vas a estar solo bajo la lluvia durante un tiempo, pero lo conseguirás», me escribía un amigo que comprendía bien esta realidad particular del líder. Esa clase de ánimos significaron mucho para mí.

Por encima de todo lo que más me gustó fue leer los correos de los partners de Starbucks. Muchos me daban la bienvenida, pero no a ciegas, sino que lo hacían reconociendo los problemas de la empresa y mi responsabilidad para solucionarlos.

Sandi Torrente, una coordinadora regional en Florida, me escribió: «Soy partner desde hace ocho años y empecé preparando cafés. Este año ha sido muy duro. Siempre me ha encantado mi trabajo, pero este año no tanto. He visto a partners de hace años abandonar la compañía y mi optimismo se quebranta. Sé lo duro que trabajan nuestros partners en las

tiendas, y no tendríamos trabajo de no ser por ellos. Pero me entristece entrar en uno de nuestros establecimientos y no recibir el servicio que nos hizo legendarios o siquiera un saludo. No es culpa de los expertos que trabajan al otro lado de la barra porque la responsabilidad de mantener viva y palpitante nuestra cultura es del equipo que los lidera. El camino hacia la recuperación va a ser largo y duro, pero me enorgullece contarme entre aquellos que están dispuestos a hacer lo que haga falta. ¡Gracias por haberme dado un día tan alentador!».

Aquella noche volví conduciendo solo a casa.

Al pasar junto al gigantesco estadio me sentí muy pequeño, pero al mismo tiempo lleno de energía. Deseoso de ponerme manos a la obra. Había tenido tanto tiempo antes del mes de enero para poner en orden mis ideas y decidir qué era lo que tenía que hacer que no estaba nervioso sino ansioso por actuar. Como un jugador al que por fin le permiten levantarse del banco, tenía hambre de ganar, confiaba en que íbamos a conseguirlo y me sentía enormemente agradecido de saber que no era yo el único que mantenía esa convicción.

Capítulo 9

Un nuevo modo de ver

Con cierto escepticismo entré en el salón de actos más grande del Seattle's Palace Ballroom para iniciar una tormenta de ideas que duraría tres días y que dirigía una consultoría de San Francisco. La verdad es que yo nunca había sido un gran entusiasta de las consultorías. En contadas ocasiones había mirado fuera de Starbucks para buscar lo que la empresa necesitaba.

Llevaba sólo unas semanas como consejero delegado cuando accedí al salón de baile del hotel y alguien me entregó un rotulador negro, un iPod blanco y un paquete de fichas. En lugar de encontrarme con la charla intrascendente que yo me esperaba, la docena de personas que ya había en la estancia, la mayoría en vaqueros y jersey, estaba callada. Siguiendo instrucciones me colgué el iPod del cinturón y me coloqué los auriculares. El ritmo familiar de *Come together* fue un rayo de alegría en aquella gélida mañana del mes de enero. «Interesante», me dije, y me acerqué a una mesa grande cubierta toda ella por lo que parecía un collage de carteles. Algunos rostros conocidos se inclinaron sobre la mesa, cada uno con sus propios cascos puestos oyendo música y tomando notas en las fichas. Me asomé para ver qué llamaba tanto su atención.

A hard day's night

Yellow submarine

Abbey road

Meet the Beatles!

Extendidos por la mesa había reproducciones agrandadas de cubiertas de discos de brillantes colores y fotos de la gran carrera de los Beatles, que abarcaba una década y distintos géneros musicales. Por segunda vez aquella mañana me llevé una agradable sorpresa. Bajé la mirada y leí lo que estaba escrito en una de las fichas que me habían dado: «¿Qué

significa reinventar un ícono?».

¡Vaya! No podrían haber hecho una pregunta más adecuada a la situación de Starbucks. Y yo no estaba seguro de conocer la respuesta.

En mi segundo día como consejero delegado las acciones de Starbucks subieron un 8 por ciento con respecto al día anterior. Alcanzaron la cotización de 19,86 dólares. La cobertura de los medios, en repetición de la reacción que habían tenido cuando la filtración del informe, había sido un verdadero circo de opiniones y especulaciones sobre lo que el futuro reservaba a la mayor compañía cafetera del mundo ahora que su fundador había retomado las riendas del negocio. En una historia que había publicado *BusinessWeek* titulada «El gran desafío de Howard Schultz» se decía que aunque el retorno de un fundador aportaba más libertad para jugar con la fórmula, la nostalgia podía ser peligrosa. Y estaba en lo cierto. Cuando el *Financial Times* preguntó a otros dirigentes qué significaba nuestro cambio de dirección en cuanto a nuestra estrategia un banquero del que nunca había oído hablar declaró alegramente que yo podía pretender reposicionar la compañía para después venderla a una entidad mayor. No sabía hasta qué punto se equivocaba. Vender la empresa era desde luego lo último que jamás habría deseado. Nunca.

En la columna sobre el Dow Jones de Herb Greenberg en el *MarketWatch* se reproducía la opinión de Jeffrey Sonnenfeld, profesor al que suele citarse con frecuencia de la Yale School of Management. El profesor opinaba sobre cuáles eran las tres características principales de un consejero delegado que vuelve a su puesto y que acaban alcanzando el éxito: en primer lugar y según él, vuelve a regañadientes, sin intención de minar la posición del líder del momento. En segundo, aunque su reputación pueda estar en juego, nunca obedece a un deseo de satisfacer su ego. Y en tercer lugar, quienes vuelven a ser directores generales por segunda vez reconocen que lo que construyeron en su primera etapa no era una religión y, por tanto, aceptan que el cambio sea inevitable. En el artículo también se citaban los nombres de varios directores generales que habían triunfado en la vuelta a su antiguo puesto, como por ejemplo Steve Jobs en Apple y Charles Schwab, y a otros tantos a quienes no les había ido tan bien, como por ejemplo Ted Waitt en Gateway y Paul Allaire en Xerox.

¿En cuál de los dos grupos figuraría yo?

Ésa era la pregunta primordial para todos nosotros.

Aparte de revisar diariamente un sumario de noticias para tomar la

temperatura del mercado y Wall Street, no dedicaba mucho tiempo a leer la cobertura omnipresente que seguía a Starbucks como una sombra. No sólo detesto leer sobre mí mismo, sino que aquello habría sido demasiado para mí.

De hecho y casi de inmediato mis hábitos de trabajo cambiaron a medida que intensifiqué mi nivel de disciplina. Ya no podía permitirme el lujo de cambiar libremente mi programa de trabajo diario, en particular cuando llegué a comprender el alcance de los problemas internos de Starbucks. Empezaba pasando un tiempo a solas a primera hora de la mañana, bien en casa o en la oficina, preparando el día, algo que no había hecho como presidente o en mis años previos como consejero delegado. Luego, después de echar un breve vistazo a las noticias antes de las seis de la mañana, hacía unas llamadas a nuestras oficinas del extranjero, leía los correos de nuestros partners —cientos de ellos, que llegaban con sugerencias y observaciones sobre la empresa— y también me sentaba a considerar lo que debía hacer aquel día para ser tan productivo como me fuera posible y tener el menor impacto sobre el negocio. Le pedí a Nancy que gestionara con suma atención mi agenda y me ayudó haber dejado fuera las distracciones, como por ejemplo mi puesto en las juntas de accionistas.

A las siete de la mañana durante las primeras dos semanas de enero recibía a uno o más altos directivos en mi despacho o en la sala de juntas donde, utilizando los tres pilares transformadores como guía, decidíamos cuáles iban a ser los pasos inmediatos.

Uno de los primeros cambios organizativos que había dispuesto era nombrar el equivalente a un director de recursos humanos, alguien que trabajase en estrecha colaboración conmigo para conformar nuestra visión y una Agenda de la Transformación global y a largo plazo. La persona elegida fue Michelle Gass, partner de la empresa desde hacía doce años que en aquel momento era la directora más joven de todo el equipo. Había cursado estudios de ingeniería y era una líder energética y creativa que se lanza al peligro sin pestañear y cuyo pensamiento es al mismo tiempo osado y amante de los detalles. En la década de 1990 dirigió la estrategia que transformó Frappuccino de ser un producto de dos sabores a una plataforma de marca de dos mil millones de dólares.

Tenía gran confianza en el pensamiento analítico de Michelle y reconocía en ella una rara dualidad: la personificación de los valores de nuestra cultura y una intensa y cuantitativa comprensión del mundo. Además no tenía reparos a disentir de mis opiniones.

Antes de anunciar el nuevo cargo de Michelle, le había pedido una nueva aportación sobre mi primer borrador de la Agenda de la

Transformación —los tres pilares de nuevo— y veinticuatro horas más tarde se había presentado en mi despacho con unas sugerencias muy sólidas. Unos días después incorporamos a otras personas al proceso y por primera vez desde hacía mucho tiempo los directivos de Starbucks debatieron, se contradijeron e incluso se rieron al imaginar un futuro que contenía mucho más que la mera apertura de nuevos establecimientos.

Teníamos que conseguir un delicado equilibrio. Un equilibrio entre la herencia y la innovación. Entre la tradición significativa y la relevancia de la modernidad.

¿Qué elementos de Starbucks, nos preguntábamos, son rituales y qué elementos son meras costumbres? No todo requería revisión o debía ser descartado. Pero ¿qué tenía que desaparecer, como por ejemplo lo de las promociones de cine, y qué era el alma de la empresa, como por ejemplo la cobertura sanitaria, *Bean Stock* —el nombre que damos a la equidad que ofrecemos en la empresa a nuestros partners— y el apoyo ético que prestamos a los granjeros del café? Antes de que pudiéramos lanzarnos a desafiar el statu quo, mis colegas y yo teníamos que verlo todo bajo una nueva luz, redefinir nuestras ideas e ir más allá de los límites que nos habíamos impuesto a nosotros mismos para imaginar nuevas posibilidades.

Antes de empezar con el trabajo duro que iba a suponer definir el futuro de Starbucks teníamos que dedicar un tiempo simplemente a *contemplar*.

Así que pedí a Michelle que organizara una reunión fuera de las oficinas que nos alejara de nuestro espacio más familiar y nos ayudara a analizar sin ataduras por qué habíamos perdido el norte para luego poder embarcarnos en nuevas ideas. Para dirigir esa reunión Michelle sugirió que buscáramos a alguien de fuera de la empresa, y me pidió que entrevistara a SYPartners, una consultora que Howard Behar había recomendado y que Michelle ya había examinado.

«Son diferentes», me explicó Michelle cuando me vio enarcar las cejas, y para ser fiel al espíritu de apertura frente a nuevas ideas accedí. Unos días después, los fundadores de la firma, Susan Schuman y Keith Yamashita, vinieron en avión a Seattle con su colega David Glickman.

«Olvidad los bolígrafos. No quiero que toméis nota; sólo que escuchéis», les dije nada más estrecharles la mano. Luego les hice un resumen del año anterior en la empresa a partir de la filtración del informe hasta el momento en que me convencí de que la empresa tenía que volver a su esencia de un modo que supusiera al mismo tiempo cambio y renovación. «Quiero convocar una sesión no sólo para nuestros más altos ejecutivos, sino con unas veinte personas más con historias

diferentes que puedan enriquecer nuestra perspectiva». Les dije también que la reunión era mucho más que dar vueltas a cómo ganar dinero o a vender viejas heridas. Necesitábamos redescubrir quiénes éramos e imaginar quiénes podíamos ser.

La conversación que siguió a estas palabras resultó sorprendente, ya que nada tuvo que ver con la presentación en PowerPoint o el diálogo cargado de jerga que yo me esperaba. Susan, Keith y David me hicieron preguntas perspicaces y sabias y me contaron historias de varios de sus clientes: Nike, Gap, Procter&Gamble... Hablaban el lenguaje de Starbucks, desde la palabra «partner» hasta su filosofía global: «Ver. Creer. Pensar. Actuar».

Quedé impresionado, tanto que me olvidé de mi predisposición en contra de las consultoras. Si Starbucks iba a contar con la ayuda de consultores estratégicos, SYPartners parecía la firma adecuada. Mi decisión final de contratarlos estuvo muy influida por la confianza que tenía depositada en Michelle.

«Intentémoslo», dije, aunque no tenía ni idea de qué esperar dado que sólo iban a tener unos cuantos días para organizar la reunión.

Los iPod quedaron a un lado y todos ocupamos nuestros sitios alrededor de aquel mar de pósteres de los Beatles que había sido extendido en el suelo. En el grupo había miembros del equipo directivo así como un selecto grupo de voces diversas de toda la empresa. También había algunas personas ajena a la organización cuyas ideas yo respetaba.

Alguien hizo otra pregunta: «¿Qué nos enseñaron John, Paul, George y Ringo sobre el arte de la reinvencción?».

Todo el mundo se quedó pensando, pero con una sonrisa. La reunión había comenzado con una nota tan inspiradora: con la música. Los llamativos pósteres, incluso el hecho de que tuviéramos que escribir con bolígrafo y no con el teclado del ordenador hizo que nos sintiéramos transportados de inmediato a un lugar distinto, en algunos casos un lugar del pasado. Cliff Burrows, británico de nacionalidad, partner desde hacía siete años y nuestro director general para Europa, Oriente Medio y Asia, había venido desde Ámsterdam para estar allí porque yo se lo había pedido. Alto y delgado, con una impecable camisa blanca, levantó en alto uno de los pósteres en el que se veía un edificio de ladrillo en el que se había ejecutado una pintura psicodélica. Los ojos le brillaban tras las gafas sin montura. «Este edificio está en Baker Street, sólo a dos manzanas de mi antigua casa en Londres, y cerca del Starbucks en el que me tomo el café de camino a la oficina todas las mañanas».

Aunque habría sido una temeridad para cualquiera de nosotros comparar el impacto cultural de Starbucks con el de los Beatles, una cosa quedaba clara a partir de comentarios como el de Cliff: ambas cosas eran iconos que desempeñaban un papel memorable en la vida de la gente.

Hubo más observaciones sobre la carrera de los Beatles:

«El grupo corrió toda clase de riesgos».

«Nos llevaron a un viaje en un momento en que el mundo necesitaba líderes culturales».

«No tuvieron término medio».

«Lideraron con el corazón».

«Los Beatles creían. Y si crees, puedes cambiar cualquier cosa».

«No dejaron de reinventarse en ningún momento, pero al mismo tiempo siendo fieles a su música», dije yo, recordando el álbum del 67 *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*.

Utilizar a los Beatles como metáfora para representar una marca icónica pareció brillante. Una metáfora que nos lanzó a un proceso creativo, pues nos proporcionó un contexto fresco para examinar y hablar sobre nosotros mismos y la empresa. La mayoría de nosotros quedamos entusiasmados (aunque también vi a algunos perdidos o poniendo caras ante semejante ejercicio) y, como Cliff, nos fuimos levantando de nuestros asientos para escoger nuestros carteles favoritos.

Consideramos otras marcas que también habían evolucionado, algunas radicalmente, pero siendo fieles a su calidad, algunas incluso tras recibir un buen revés. Marcas como Apple, Gucci, Mini Cooper. Incluso New York City. A continuación y con la guía de SYPartners, buscamos paralelismos que pudieran ilustrar los desafíos de Starbucks y analizamos varios puntos:

1. Los iconos dan sentido a los conflictos de un momento determinado al ofrecer esperanza e incluso sanar una cultura sumida en las turbulencias, que fue lo que en gran parte hicieron los Beatles con mi generación en la década de 1960. ¿De qué modo podría Starbucks ayudar a construir el puente que uniese la división política, las preocupaciones medioambientales y las incertidumbres económicas que estaban sacudiendo el país, en particular durante un tumultuoso año electoral como aquél y una recesión que parecía inevitable?
2. Los iconos representan una «autoridad cultural», lo que contribuye a estructurar el modo en que la gente entiende el tiempo que le ha tocado vivir. ¿Cómo estaba cambiando el concepto de «comunidad» tanto en la red como fuera de ella y cómo queríamos reaccionar ante ese cambio? ¿Reaccionar o dirigirlo?
3. Los iconos no confunden historia con herencia y siempre protegen y

proyectan sus valores. ¿Cómo podía continuar creciendo Starbucks a través de la lente del comportamiento ético, de la responsabilidad global y de la conexión humana?

4. Un ícono rompe moldes antes de que otros los eliminen a ellos. Con la competencia y las críticas encima como nunca había ocurrido antes, ¿cómo íbamos a poder contar nuestra historia, a reafirmar nuestra autoridad con el café y quizás a cambiar la industria... otra vez?
5. Los íconos que quieras que perseveren están dispuestos a sacrificar la popularidad a corto plazo por una relevancia a la larga. En el caso de Starbucks eso significaría tomar decisiones duras y experimentar con nuevos conceptos corriendo el riesgo de parecer ridículos.

Se habían planteado un montón de preguntas muy profundas a las que no se podía contestar aquel mismo día, pero al menos se estaban planteando en nuestra cabeza. Sugerí algo al grupo a medida que las ideas empezaban a tomar cuerpo. «Los únicos filtros para nuestras ideas deben ser: ¿conseguirá que nuestra gente se sienta orgullosa?, ¿mejorará esto la experiencia del cliente?, ¿servirá para reforzar la imagen de Starbucks en la mente y el corazón de nuestros clientes?».

Me imaginé que esas preguntas servían para enfocar el asunto, pero dejando todo el sitio del mundo para la creatividad.

En aquellos primeros días de mi reincorporación, mientras hablábamos de la estrategia a largo plazo nos centrábamos al mismo tiempo en las tácticas: acciones que nos llevarían a resultados visibles y con prontitud. La empresa ya había anunciado que ralentizaría la apertura de nuevos establecimientos en el país, que cerraría algunos de los ya existentes y que aceleraría el crecimiento en otros lugares. Pero también necesitábamos innovar y mejorar de forma ostensible la experiencia que nuestros clientes disfrutaban en la tienda. Teníamos ya una serie de proyectos en marcha y, si se completaban en el menor tiempo posible y se realizaban del modo adecuado, tenían un gran potencial.

Yo en el fondo sabía que no había fórmula mágica que pudiera transformar Starbucks de la noche a la mañana, pero andaba a la búsqueda de una gran idea: ¿cuál podía ser el próximo Frappuccino, el producto innovador de mayor éxito de la historia de Starbucks? Sabía que eso no solucionaría nuestros problemas. En el fondo estaba, además, impaciente, una debilidad que tenía que corregir.

Sin embargo había otra razón por la que insistir en mejoras inmediatas y tangibles para el negocio, y es que la junta anual de accionistas estaba a

la vuelta de la esquina. El 19 de marzo, en menos de dos meses, más de seis mil inversores y partners llenarían el Marion Oliver McCaw Hall, el auditorio de mayor capacidad de Seattle erigido cerca del gigantesco Space Needle y los pabellones que utilizábamos cuando no cabíamos. Por primera vez en los quince años que llevábamos siendo una empresa participada, muchos de los asistentes a la junta no iban a estar satisfechos de nuestro trabajo. Y no les faltaba razón.

Más que una oportunidad de disculparse por lo ocurrido en el pasado, yo consideraba la reunión anual de 2008 como el momento de lanzarnos hacia delante. Iba a ser una oportunidad única, un momento sin parangón con un potencial tremendo para asegurar a accionistas y partners que Starbucks estaba comprometida y, lo que era aún más importante, que ya se había embarcado en el cambio verdadero. Como consejero delegado iba a orquestar una presentación de dos horas, pero en el fondo y en secreto temía la reacción de todas aquellas personas cuyas inversiones habían perdido casi la mitad de su valor en los últimos catorce meses cuando apareciese en el escenario ante ellos. ¿Me darían la bienvenida? ¿Me abuchearían? Cualquier cosa era posible.

Mi instinto me decía que mantuviera cuanto me fuera posible el control de la situación derrochando optimismo y sinceridad, y para conseguirlo iba a tener que hacer algo más que preparar un discurso convincente y un plan de negocio. Iba a tener que mostrar alguna prueba de nuestros progresos.

Al mismo tiempo que trabajaba con los demás para imaginar cuál iba a ser el futuro de la empresa me reunía con gente de operaciones, del departamento financiero, de recursos humanos, de compras y de la propiedad inmobiliaria para evaluar los errores que habíamos cometido en el pasado. En el transcurso de esas reuniones me fui dando cuenta de que no sólo tenía que cambiar significativamente el maquillaje de nuestro equipo directivo sino que había un millón de preguntas que necesitaban respuesta. ¿Cuál era la tendencia económica de nuestros establecimientos, el estado de cuentas de cada uno de ellos? Exactamente ¿qué cantidad de establecimientos no alcanzaban el mínimo necesario de resultados, por qué y dónde estaban emplazados? ¿Cuántas tiendas podíamos abrir y en qué mercados sin arriesgarnos a un mayor canibalismo? ¿Hasta qué punto estábamos optimizando las compras? ¿Dónde estábamos gastando más de lo necesario para conseguir los mismos o mejores resultados? ¿Contábamos con el personal adecuado y con las habilidades necesarias para atender todo lo que había que atender?

Quizá el paso más importante para relanzar el negocio en Estados

Unidos era el de revitalizar a nuestros partners, en particular a aquellos que estaban en primera línea: nuestros baristas y nuestros directores de tienda. Ellos son los verdaderos embajadores de nuestra marca, los verdaderos mercaderes del romance y el teatro y como tales los principales catalizadores del entusiasmo de nuestros clientes. Starbucks necesitaba desesperadamente que sus expertos y los directores de sus establecimientos fueran personas amables de verdad, entusiastas y decididos a dar lo mejor de ellos mismos un millón de veces a la semana.

Pero seguía enterándome por los correos que recibía, por la gente del sector y por mi propia observación que muchos de nuestros partners carecían de motivación y de la información pertinente sobre la empresa. El movimiento de personal era demasiado elevado, y la nueva generación de expertos ni había sido adiestrada como es debido ni se le había transmitido la filosofía de Starbucks. No era culpa suya. Nos habíamos limitado a entregarles un grueso volumen de reglas, técnicas e información sobre el café que simplemente debían leer. La revisión de los salarios podía ser incoherente y el reparto de turnos ineficaz, ya que a veces cargaba a un empleado con el trabajo de varios. Para algunos ser un barista era un trabajo como otro cualquiera.

En parte el problema se debía a que carecíamos de los incentivos adecuados o de la tecnología en tienda cercana a las necesidades para que los directores de tienda pudieran actuar como propietarios, de modo que tuvieran más control sobre el destino de sus establecimientos. Dado el ritmo con el que íbamos abriendo nuevas tiendas, nuestros partners podían tener un director nuevo cada pocos meses. Demasiadas incongruencias. Por añadidura, nuestros planes de compensaciones y beneficios, aun siendo generosos si se los comparaba con los de cualquier otro minorista, ya no eran ni mucho menos revolucionarios, de modo que reinventar la compensación y el beneficio para una organización de minoristas del siglo XXI en la que se involucraba una nueva generación era crucial. Por desgracia algo así, es decir, la implantación de nuevos y significativos programas, llevaría su tiempo, probablemente más de un año.

Pero en el siguiente trimestre teníamos que hacer algo que inspirara y mejorara nuestra labor, para lo cual tomé dos decisiones rápidas de urgencia. En primer lugar volveríamos a instruir a nuestros ciento treinta y cinco mil expertos en la preparación del espresso, tanto en la preparación de la bebida en sí como en la forma de calentar la leche. Y lo haríamos antes de la reunión anual. Hacía ya tiempo que venía diciendo que nuestro adiestramiento no era el adecuado, y que dar a nuestros expertos las herramientas y el conocimiento necesarios para hacer bien su

trabajo mejoraría la experiencia tanto para ellos como para nuestros clientes. Pedí a un equipo que diseñara una estrategia para cometer una tarea tan ingente en cuestión de semanas, y me propusieron la idea tan radical de cerrar todos nuestros establecimientos del país en el mismo día. *Espresso Excellence Training* fue puesto en marcha, y el 11 de enero publicamos una nota de prensa anunciando que el 26 de febrero cerraríamos nuestros establecimientos para acometer un «programa histórico de reeducación y aprendizaje». En lugar de tratar de ocultar nuestras deficiencias y enseñar a la gente en privado, decidimos celebrar abiertamente nuestro espresso, lo cual sirvió para reafirmar en público la autoridad que detentamos en el mundo del café.

En segundo lugar me comprometí a organizar una conferencia para nuestros ocho mil directores de tienda y casi dos mil partners más. En nuestra empresa teníamos la costumbre arraigada de celebrar esta clase de reuniones masivas cada pocos años en una ciudad diferente con el fin de inspirar y recompensar a nuestros directores. Pero en aquel momento hacía años que no se celebraba una de aquellas multitudinarias reuniones. No sabía dónde podíamos reunirnos o cómo justificaría ante Wall Street los millones de dólares que sin duda costaría, pero mi instinto me decía que una reunión tan masiva, si se ejecutaba de la forma correcta, proporcionaría a los que regían nuestros establecimientos el capital emocional que tanto necesitaban para volver a entrar en contacto con la empresa.

El primer día de la tormenta de ideas se acercaba a su fin, pero en lugar de enviarnos a casa o de vuelta a la oficina formaron con nosotros grupos reducidos y nos enviaron a barrios diferentes de la ciudad para que visitáramos las tiendas locales con más garra. Nuestro trabajo consistía en observar e informar a nuestra vuelta de lo que viéramos, oyéramos, saboreáramos, oliéramos y sintiéramos. El comerciante que llevó dentro se sintió ansioso por empezar a explorar.

En Fremont Theo Chocolate es una tienda con mucho encanto conectada con la única fábrica que tiene la empresa situada en un sencillo edificio de ladrillo. El olor del chocolate caliente se extiende por las calles del vecindario mientras que el recorrido que organizan por la fábrica y la cata de barritas de chocolate ofrece a los clientes la posibilidad de probar confeciones como la barrita de caramelo salteado con vainilla y curry de coco. Por otro lado el estatus de Theo como el único comerciante con un producto orgánico de Comercio Justo y sin intermediarios resulta inspirador para los clientes y provoca en su

personal un cierto orgullo.

También pasamos por Top Pot Doughnuts, donde una librería que discurría del suelo al techo del edificio de dos plantas emparejada con el eslogan de la tienda «donuts hechos a mano» elevaba la categoría de la golosina a algo ajeno por completo a las cadenas de comida rápida.

Y en Pike Place Market me aventuré a entrar en Beecher's Handmade Cheese, donde su fundador Kart Beecher elabora queso natural. Yo adoro el queso, y mantuve una animada charla con la mujer que estaba al otro lado del mostrador. «¿Cómo llegó usted a ser tan experta en quesos?», le pregunté, ¡y me dejó de una pieza al confesar que no sabía una palabra del asunto antes de que la contrataran hacía ya seis meses!

Al salir de la tienda, que queda muy cerca del primer Starbucks, pensé en nuestros expertos, en cómo el conocimiento puede alimentar a la pasión y en cómo nuestra empresa tenía que conseguir transmitir mejor sus conocimientos sobre el café y comunicar nuestra misión. El orgullo en nuestra finalidad ayudaría a ofrecer a nuestros partners una sensación de propiedad. Todas aquellas ideas no eran nuevas, ni para mí ni para la mayoría de mis colegas, pero revisarlas nos ayudaría, o al menos me ayudaría a mí, a ver nuestras prioridades con mayor claridad. Yo tenía los ojos bien abiertos.

Mis pensamientos volvieron a la naturaleza icónica de los Beatles, como grupo y como marca. Qué valientes habían sido al mantenerse fieles a su talento musical sin perder la relevancia en el mundo. Una razón por la que yo creía que la marca Starbucks podía resistir era porque nuestros valores fundacionales aún generaban empatía, puede que incluso más en el presente, teniendo en consideración la ansiedad y la desconfianza que empapa la filosofía popular, y no sólo en Estados Unidos. Además de nuestros valores, el producto básico de Starbucks seguía teniendo una gran presencia. El café nunca perderá su aura. Seguirá uniendo a la gente y formará parte de las conversaciones en cualquier idioma, aun cuando las conversaciones cambien. El café seguirá siendo siempre un vínculo de unión.

Nuestro desafío iba a consistir en alimentar de un modo creativo la esencia del café, manteniéndolo en el ámbito personal a pesar de nuestro tamaño. No quiero que Starbucks pueda ser definido sólo por sus miles de tiendas o sus millones de clientes. Más que por su escala, la marca puede y debe ser definida por la calidad de su café y de sus valores: comunidad, conexión, respeto, dignidad, humor, humanidad, responsabilidad.

Debe ser nuestra misión asegurarnos de que el mundo nos ve a través

de estas lentes.

Este retiro sirvió para algo más que para desencadenar el pensamiento creativo: llevó nuestra capacidad de decisión a una nueva altura. Desde luego algo me quedó muy claro, y es que Starbucks tiene que avanzar para proclamarse la autoridad indiscutible del café. Sin un magnífico café Starbucks no tendría razón de existir, de modo que en las semanas siguientes intensificaría nuestra atención en la calidad del café y en la innovación. *Espresso Excellence Training* ya estaba en marcha y en aquella concentración buscamos más iniciativas específicas que pudieran relanzar la empresa de inmediato, incluyendo proyectos que ya se estuvieran desarrollando.

Dos de ellos llamaban particularmente mi atención, pero si pretendíamos que su impacto se materializase teníamos que medirlo, acelerarlo y ampliarlo, a ser posible a tiempo de poder compartirlo con los inversores en la reunión anual.

Capítulo 10

Jugar para ganar

Los mejores expertos en café de Starbucks contemplaban conteniendo el aliento mi reacción al probar la nueva mezcla de café por primera vez.

Acerqué la nariz al borde de la taza y respiré hondo antes de acercarme el líquido a los labios. A continuación y como es costumbre en la cata de cafés, tomé un ruidoso sorbo con el fin de que el sabor se extendiera por todo el paladar. Los ojos se me abrieron de par en par. El sabor era notablemente distinto a cuanto habíamos puesto antes en el mercado.

«Es suave como la mantequilla», dije. «Muy equilibrado. Algo ácido y brillante. Fácil de tomar».

Aunque el sabor era un poco flojo para mi gusto personal, encontré la idea fantástica por lo que el café representa: el esfuerzo renovado de Starbucks por jugar para ganar en lugar de jugar para no perder. Durante los últimos años la empresa había actuado por temor, en particular por el temor al fracaso. Gran parte de lo que había hecho eran movimientos defensivos destinados a protegerse. Nuestro objetivo primordial había sido evitar perder las ganancias que teníamos previstas en lugar de dedicarnos de un modo activo a atraer a nuestros clientes. Como consejero delegado era mi labor despertar la valentía de nuestros partners y fomentar un deseo activo de saltar de nuevo por encima de cualquier obstáculo, casi como si nuestras vidas dependieran de la victoria.

Esta mentalidad había quedado grabada en mí desde que era niño.

Había crecido en la parte mala de Brooklyn y me pasaba las tardes y los fines de semana haciendo deporte. No habían llegado aún los videojuegos y tampoco existían la Wii ni Internet. Una época en la que desde el amanecer hasta el ocaso, si los críos no estaban en el colegio, se pasaban las horas por ahí jugando con todo tipo de balones imaginables: al béisbol, al baloncesto, al fútbol, a la pelota... Todos éstos fueron los juegos de mi juventud, y yo me los tomaba muy en serio.

Los chicos de mi barrio eran bastante violentos y los deportes de equipo les ofrecían la posibilidad, a veces la única, de escapar de sus diminutos apartamentos y de la presión que suponía formar parte de una familia con dificultades económicas. Pocos críos lograban crecer y salir de Canarsie, pero cada vez que le pegaba a la pelota con el bate de béisbol y conseguía que cruzara el campo de asfalto mientras me marcaba una carrera, o cuando conseguía hacer un *touchdown*, dejando atrás a chavales más grandes, fuertes y rápidos que yo, todo me parecía posible. Esas victorias de barrio fueron las pocas ocasiones en las que saboreé la gloria y sentí el potencial que albergaba mi vida. Por ello me atrevía a hacer los lanzamientos más arriesgados: porque no estaba dispuesto a conformarme con otra cosa que no fuera la victoria.

El café que acababa de probar tenía el potencial para ser precisamente eso.

Un día cualquiera, en uno de los almacenes adosados a uno de los cinco tostaderos de Starbucks, filas de sacos de setenta kilos se alineaban junto a las paredes, esperando pacientemente. Dentro de cada saco hay cientos de miles de granos verdes de café que han llegado por barco, avión o camión desde todos los rincones del mundo. Al pasar la mano por el tejido áspero y grueso de los sacos sigue maravillándome el hecho de saber que poco antes de llegar a nuestra puerta esos granos estaban en una granja situada en alguna remota aldea, quizá en una isla, puede que en lo alto de una montaña.

No cabe duda de que el viaje que hace el café desde la tierra de cultivo hasta la taza es sorprendente.

Los granos de café provienen de la drupa del cafeto, una fruta roja que cuando está madura no es mayor que un arándano. Dentro de cada baya hay dos granos de café, y cada uno de ellos contiene cientos de ingredientes cuya composición y potencial sabor varían dependiendo de dónde y cómo haya crecido. La cosecha que proviene de una ladera montañosa de Latinoamérica, por ejemplo, y su suave aroma recuerdan a los frutos secos y al cacao. El café cultivado en otras regiones puede tener un sabor más intenso, más rotundo, más herbal.

Provenga de donde provenga, el mejor grano —el que posee el aroma más complejo y cautivador, la variedad arábica— crece soportando cierto grado de estrés, como es la altitud, el calor intenso o los largos períodos de sequía. Semejantes condiciones climáticas pueden producir granos de gran calidad, pero también en menor cantidad por árbol. Esta circunstancia hace subir el precio, razón por la que la mayoría de

cafeteros al por mayor optan por comprar granos más baratos, el café robusta, que se cultiva en condiciones más predecibles y climas más suaves, lo que da lugar a una cosecha mayor por árbol. Pero la mayoría de granos de esta variedad tienen un sabor áspero y gomoso, casi como si chupáramos una goma de borrar.

En sus casi cuarenta años de historia Starbucks nunca ha utilizado un solo kilo de robusta en sus productos.

Una vez que se ha recogido a mano el grano pueden ocurrir dos cosas: que se le quite la piel y el grano resultante se fermenta o que las miles de flores se extiendan en patios soleados para que se sequen de forma natural antes de extraer el grano. A continuación y antes de ser empaquetadas en sacos nuestros expertos hacen una cata con pequeñas tandas de café para asegurarse de que su sabor satisface nuestras exigencias.

Sólo el 3 por ciento de los mejores granos de café arábico del mundo son lo suficientemente buenos para ir a parar a uno de nuestros sacos.

Aunque la mayoría de compañías tienen acceso a los mismos granos de arábica de alta calidad que pretende Starbucks, es lo que ocurre con ellos después de la cosecha lo que diferencia a las empresas. Ninguna organización posee la misma combinación de tecnología propia y conocimientos que Starbucks y, por tanto, ninguna puede igualar la singularidad y la consistencia del café que tostamos, mezclamos y servimos a escala global.

Tostar granos de café es un proceso delicado que requiere un equilibrio mesurado y exacto entre tiempo y temperatura. Cualquier productor de café que se preocupe por la calidad tiene su propia filosofía del tueste, y en Starbucks nuestra filosofía es tostar cada grano hasta que alcance su máximo sabor para poder extraer de él su máximo potencial. Esto quiere decir que nosotros tostamos los granos durante más tiempo que la mayoría de tostadores comerciales hasta obtener un tueste «marrón oscuro» que es con el que se obtiene el sabor más puro y rico, ácido o brillante.

Nuestros maestros tostadores están constantemente refinando nuestro proceso de tueste. A lo largo de los años han modificado nuestras máquinas para adaptarlas a necesidades específicas y han desarrollado un software que los ayuda a controlar y replicar sus técnicas. Para nosotros es un tremendo orgullo poder decir que no hay nadie en el sector del café que tenga más control sobre el proceso de tueste que Starbucks.

Al igual que ocurre con el tueste, la mezcla de cafés es todo un arte y

el talento culinario de nuestros mezcladores es similar al de los mejores cocineros. La mayoría de empresas mezclan distintos tipos de grano para enmascarar una calidad inferior de café, pero Starbucks siempre ha utilizado la mezcla como una oportunidad de refinar cafés provenientes de distintas partes del mundo. A veces, con el fin de capturar el sabor de cada grano, ni siquiera los tostamos al mismo tiempo, sino que los combinamos después de haberlos tostado por separado. Y cuando los granos de distintas regiones se integran en un todo armonioso crean una sinfonía única de aroma y sabor que no existiría de otro modo.

En 2007 nuestro tueste y nuestras mezclas originales habían creado legiones de leales seguidores, y casi todos los días se ofrecía en nuestras tiendas un tipo diferente de café para que nuestros clientes pudieran experimentar con distintos sabores. Por desgracia, tal y como reveló una investigación de mercado, mucha gente no se daba cuenta de que en nuestros establecimientos se cambiaba de café a diario por lo que si por ejemplo alguien pedía una determinada bebida de café todos los días de camino al trabajo podía llegar a pensar que nuestro café era desigual. Otras personas opinaban que nuestro café era demasiado intenso, especialmente si lo comparaban con otros cafés de menor calidad a los que se habían acostumbrado en bares, restaurantes o en sus hogares. Por esa razón muchos de los aficionados al café de Estados Unidos, acostumbrados a tomar cafés que llevaban hechos mucho tiempo, consideraban el de Starbucks como «quemado», en lugar de intenso. Pero al igual que un gran cocinero no cambiaría los ingredientes de su receta estrella porque a unos pocos clientes no les gustaran, Starbucks no podía abandonar lo que le hacía ser Starbucks: esa intensa experiencia que es su receta estrella.

Aun así había quien quería reconciliar nuestros estándares de sabor con lo que los consumidores percibían como inconsistencia y el hecho de que nuestro café no encajase con todos los paladares. La necesidad de resolver este asunto se avivó cuando en 2007 un informe de consumo clasificaba el café de Starbucks por detrás del de McDonald's. No fui yo el único sorprendido. ¿Cómo era posible que una empresa que iba hasta extremos casi inconcebibles para adquirir y producir un café de alta calidad cayera derrotada ante una cadena de comida rápida?

En el otoño de 2007 nuestros departamentos de café y marketing organizaron sus propias catas para intentar comprender qué quería la mayoría de consumidores en lugar de un café intenso, y descartar lo que nosotros creíamos que querían, que era un café insulso e inferior. Lo que averiguamos, lo que mucha gente nos dijo fue que querían que Starbucks vendiera un café más consistente y equilibrado, y todos los días. Algunos

de nuestros partners se mostraron convencidos de que podíamos cumplir sin comprometer nuestra marca.

Pero no todos estaban de acuerdo. Muchos puristas, así como algunos otros que habían llegado a apreciar las notas especiales de un mayor tueste, aducían que vender un café de grano menos tostado era como doblegarse ante competidores inferiores, rebajando nuestra marca. Sin embargo nadie podía negar que Starbucks estaba perdiendo clientes potenciales. Había llegado el momento de crear un café con el equilibrio adecuado... y lanzar la bola fuera del campo.

En noviembre de 2007 un equipo formado por baristas y tostadores liderado por Andrew Linnemann, uno de nuestros maestros mezcladores de mayor talento, dejaron a un lado cuanto tenían entre manos y se concentraron en desarrollar una mezcla más redonda. Trabajaron sin parar y emplearon toda su pasión y toda su sabiduría y, utilizando la tecnología para el tueste de Starbucks, intentaron crear una mezcla única que fuese atrevida y auténtica, pero al mismo tiempo más equilibrada. Un sabor más suave que una población de bebedores de café pudiera asimilar y que fuera merecedora de nuestra herencia. Un café que Starbucks pudiera servir con orgullo. Como Andrew diría, «cuanto más sabes, mejor es tu tecnología y más puedes ajustar». Creía firmemente que ninguna otra compañía cafetera tenía la capacidad de conseguir el sabor equilibrado que su equipo andaba buscando, y después repetirlo en el mundo entero. Un café con el que nuestros clientes pudieran contar día tras día.

El nombre interno de este proyecto fue *Consistent Brew*, una bebida consistente.

Organizaron su campamento en la sala de catas que hay frente a mi despacho en el octavo piso, y cualquiera podía pararse a ver su trabajo a través del ventanal que ocupaba toda la pared. Durante dos semanas se fue formando una larga hilera de tazas de café solo sobre las encimeras a medida que nuestros catadores mezclaban, tostaban, preparaban y comentaban. Sus primeros cafés utilizaban grano de Colombia, Guatemala y Sumatra, que fueron tostando a distintas temperaturas para descubrir el maridaje perfecto entre tiempo y calor, una relación llamada la curva de tueste. Durante las primeras dos semanas el equipo creó más de una docena de combinaciones.

Algunas eran demasiado ácidas y otras, demasiado amargas. Unas, metálicas o agresivas; otras, como de papel o ácidas.

A final de mes, tras experimentar con casi treinta recetas y curvas de tueste, la mayoría había sido eliminada.

Entonces, en una prueba realizada con consumidores el 3 de

diciembre, una muestra se perfiló claramente como superior. La *bebida consistente* número 19 era redonda, suave, equilibrada, con un toque final dulce y ligero. Habíamos dado en el clavo... o casi. Aún no era perfecta, así que durante las vacaciones de 2007, justo hasta el día de Nochevieja, el equipo se dedicó a tostar la *bebida consistente* número 19 una y otra vez.

Por fin, en enero de 2008, consiguieron identificar un perfil de aroma que no abandonaba la filosofía tostadora de Starbucks, y que tanto si se servía solo como si se acompañaba de crema y azúcar deleitaba al mayor número de paladares. La mezcla ganadora era equilibrada pero rica en sabor.

Decidimos llamarlo Pike Place Roast en honor al nombre de nuestra primera tienda. Pensé que el nombre debía ser tan simbólico como el café. Era un guiño al pasado que al mismo tiempo abrazaba el futuro. Era una de las mezclas más originales que habíamos creado en toda nuestra historia, en parte porque comunicaba con una audiencia que aún tenía que entrar a formar parte de la comunidad Starbucks. Y aguardábamos a poder darle la bienvenida con entusiasmo.

Pero el verdadero desafío consistía en conseguir que Pike Place Roast se considerara algo más que simplemente otro producto nuevo. No. Pike Place tenía que salir de nuestra cocina gritando que no sólo era una nueva clase de café, sino que Starbucks había vuelto y estaba decidido a recuperar su autoridad en el mercado del café.

Teníamos que posicionar Pike Place Roast como nada menos que nuestra reinención de la bebida del café con la que reafirmar la declaración de que habíamos reinventado de verdad la experiencia Starbucks.

Como siempre seguiríamos moliendo los granos en nuestras tiendas, un ritual que habíamos abandonado para servir con mayor rapidez a los clientes. Pero ahora, en lugar de moler en las fábricas y llevar el café a las tiendas en bolsas selladas, todo el grano llegaría entero y sería molido por nuestros baristas. Para hacer aún más hincapié en la frescura ningún café permanecería más de una hora hecho antes de ser servido. Treinta minutos pasaría a ser el tiempo máximo de espera. Cualquier café que quedase hecho se desecharía una vez transcurrida media hora. Por último, con el fin de dar a nuestros clientes la consistencia deseada, Pike Place Roast, tanto normal como descafeinado, iba a ser el primer café que ofreciéramos cada día, trescientos sesenta y cinco días al año, siempre junto a otras alternativas que irían cambiando cada cierto tiempo.

Todos estos cambios eran muy significativos y estábamos seguros de que conseguirían revolucionar nuestras operaciones de un modo que

podíamos preparar pero no predecir al cien por cien. Nuestros tostaderos necesitaban adoptar la nueva técnica de tueste para Pike Place. Nuestra cadena de abastecimiento tenía que establecer un sistema nuevo de embalado y entrega para café en grano, y nuestros baristas debían ser adiestrados en cómo sacar los granos del saco, cómo moler y cómo presentar al cliente el nuevo tueste para que éste pueda percibir sus cualidades diferenciadoras. Mientras el departamento de marketing y comunicación tenía que coordinar una cata de café de costa a costa y que estuviera preparada para el día del lanzamiento: el 8 de abril de 2008. No disponíamos más que de unos cuantos meses y nuestros partners se pusieron manos a la obra para poder estar preparados.

Perder no era una opción.

Estratégicamente hablando, Pike Place Roast poseía el potencial para ser un poderoso catalizador y enarbolar la bandera de la transformación. Para los partners la nueva bebida era todo un logro, el primero desde hacía tiempo, en torno al que hacer piña para saborearlo y celebrarlo. Pike Place Roast podía proporcionar a los clientes lo que estaban echando de menos en nuestra experiencia del café: aroma, frescura, un poco de teatro. Y para los accionistas Pike Place Roast sería la prueba de que la empresa estaba reclamando activamente su autoridad en el mundo del café.

Estaba decidido a demostrar a nuestros partners que Starbucks iba a trabajar por renovarse y reinventarse. Pike Place Roast era sólo el comienzo.

Capítulo 11

Elevar el nivel

«Habría que reconocer que el consumidor está en recesión», dije la tarde del 30 de enero de 2008 durante la videoconferencia sobre los resultados del primer trimestre.

Había visto venir aquel momento desde finales de diciembre y en aquel instante, sentado a la cabecera de la mesa de la sala de conferencias, en mi puesto de consejero delegado desde hacía sólo tres semanas, intenté hacer acopio de todo mi optimismo para enfrentarme a tanto descontento.

Un 1 por ciento. Ese mínimo porcentaje era el que habían crecido nuestras ventas —que medía el éxito de nuestra gestión, un dato tan importante— en los primeros tres meses de nuestro año económico. El 1 por ciento tras dieciséis años de crecer al 5 por ciento y aún más. Eran los peores resultados de Starbucks desde que la compañía salió a Bolsa en 1992. Mi frustración personal espoleaba el deseo de volver a poner la empresa en el lugar que le correspondía, pero cada día aparecía un reto nuevo. Tenía la sensación de luchar constantemente por un lado evitando el hundimiento del buque y por otro marcando el rumbo y ajustando las velas. Y para colmo teníamos que navegar en las peligrosas aguas de la economía mundial.

Fuera de nuestros muros, instituciones que parecían a prueba de terremotos estaban sufriendo lo que parecía imposible: el fracaso. Entre pérdidas estratosféricas, el banco poseedor del mayor número de hipotecas de Norteamérica, Countrywide Financial, había sido absorbido por el Bank of America en una arriesgada operación de cuatro mil millones de dólares. El 15 de enero el gigante de la banca Citigroup anunció las mayores pérdidas trimestrales de la historia: la increíble cifra de nueve mil ochocientos millones de dólares. Menos de una semana después las Bolsas registraron su mayor caída en una jornada desde hacía seis años. Estas y otras tendencias sobrecogedoras como la crisis crediticia, el impago de hipotecas, el alza del precio de la comida y los

carburantes, el crecimiento continuado del desempleo fomentaban una mayor incertidumbre que hacía temblar la confianza de los consumidores, lo cual provocaba que el gasto se concentrara en los capítulos más básicos.

Starbucks no era la única que sufría. Home Depot estaba cerrando establecimientos. Las ventas habían caído en grandes almacenes como Nordstrom. Incluso las grandes favoritas de los consumidores como Target y Wal-Mart anunciaban menores ventas de lo esperado.

Además de las desalentadoras cifras de Starbucks, yo estaba a punto de hacer dos anuncios inesperados en aquella videoconferencia que seguro que iban a alejar aún más a clientes e inversores.

El primero de ellos consistía en una decisión que había tomado unilateralmente: «A finales del ejercicio de 2008 dejaremos de servir sándwiches calientes de desayuno en nuestros establecimientos del país», anuncié acercándome al micrófono con un cierto aire triunfal, ya que se trataba de un paso que llevaba queriendo dar desde hacía más de un año, pero que no había podido poner en marcha desde mi puesto de presidente. A pesar de los defensores de nuestros sándwiches, y a pesar de la oposición de los principales directores de la empresa, estaba convencido de que era una decisión acertada para el negocio. «Nos comprometemos a reemplazarlas con otra categoría», aseguré a los analistas que preguntaron por el impacto que esa decisión tendría en las ventas, ya que constituyan el 3 por ciento de cada una de las tres mil setecientas tiendas que los vendían.

El segundo de los anuncios inesperados que tenía preparados para aquel día iba a ser aún más controvertido, al menos entre la comunidad financiera: Starbucks, dije, ya no iba a informar sobre las ventas en términos comparables. Esas cifras dejarían de ser públicas. Si los analistas no hubieran tenido los teléfonos mudos hasta que llegase el turno de intervenciones, estoy seguro de que habría escuchado un gemido colectivo, además de algunos adjetivos bastante sonoros.

«Me gustaría saber», me dijo David Palmer, del banco de inversiones UBS, decidido a no morderse la lengua, «por qué piensa usted que esa falta de transparencia podría ayudar a su cotización en los mercados, a la empresa, a sus inversores o a cualquiera en un momento así».

Estaba de acuerdo con David en que las cifras de ventas en términos comparables eran una medida adecuada para valorar la salud de un minorista, pero para Starbucks estas cifras no tenían en consideración los ingresos de la empresa por el café en grano envasado en supermercados o las ventas en las miles de tiendas autorizadas para vender nuestros productos dentro de otras tiendas, particularmente en supermercados,

librerías y aeropuertos. Este apartado no importaba mucho durante los tiempos de bonanza, pero si las ventas domésticas en términos comparables seguían cayendo no íbamos a obtener crédito alguno por las ventas realizadas en otros locales.

Pero había una razón aún más poderosa por la que había decidido eliminar las ventas en términos comparables de nuestro informe trimestral, y es que eran un enemigo peligroso en la batalla por la transformación de la empresa. Habíamos alcanzado la cifra de doscientos meses seguidos de datos positivos, un dato desconocido en minoristas. Y a medida que íbamos creciendo cada vez más deprisa en 2006 y 2007, apoyarnos en ese dato tan positivo nos había conducido a tomar decisiones malas para el negocio que nos habían alejado de nuestra esencia.

El fruto de este «efecto ventas de unidades comparables» podía verse en detalles a primera vista insignificantes. Por ejemplo: al entrar en una tienda me quedo anonadado al encontrarme con una enorme cantidad de animales de peluche para vender. «¿Qué es esto?», le pregunto, frustrado, al director de la tienda, señalando a una pila de preciosos muñecos de trapo de ojos enormes que nada tienen que ver con el café. El director ni se inmuta: «Funcionan de maravilla para subir las cifras de ventas y dejan un margen fantástico». Ésta era la clase de mentalidad que se había generalizado, y que resultaba muy peligrosa.

Eliminar las ventas de unidades comparables era mi intento de enviar un mensaje a los partners de Starbucks: transformaremos la empresa internamente si somos fieles a nuestra esencia de cafeteros y hacemos lo que sea mejor para nuestros clientes y no lo que haga subir las ventas de unidades comparables.

La comunidad financiera no estaba satisfecha con aquel último guiño porque le dificultaba la valoración de nuestro rendimiento y le complicaba la predicción del futuro de Starbucks. A muchos les pareció que intentábamos escondernos, pero a pesar de lo que pudieran pensar yo no pretendía ser arrogante, ni obtuso ni escurridizo, sino que mi única pretensión era establecer nuevas prioridades dentro de la empresa.

Ambas decisiones, la de eliminar los sándwiches y las ventas de unidades comparables, podían provocar una reacción violenta en el público. ¡Especialmente la de dejar de proporcionar las comparadas! Es difícil calibrar el efecto seductor que esas cifras habían llegado a tener sobre la organización en su conjunto, hasta el punto de que habían llegado a ser literalmente su razón de existir, pasando todo lo demás a un segundo plano. Si nos librábamos de sus garras, sobre todo en un momento tan frágil como era el de mi vuelta, demostraríamos a nuestra

gente que las cosas estaban cambiando de verdad, que la «transformación» no era sólo una palabra que yo me dedicaba a dejar caer aquí y allá, sino un gran gesto que liberaba a todo el mundo para que pudiera centrarse con todo su entusiasmo en el café y en nuestros clientes. Y había tantas otras cosas que exigían atención inmediata. Aparte del lanzamiento inminente a escala nacional del Pike Place Roast había presentado otra iniciativa interna relacionada con el café que en el momento del anuncio de nuestro estado de cuentas estaba en proceso de desarrollo aún privado.

En marzo de 2004 un joven ingeniero de Seattle decidió mejorar la forma de preparar el café. Zander Nosler tenía 32 años cuando dejó su trabajo en una empresa de diseño industrial y pidió inversores que pujaran por su sueño. Zander quería inventar una cafetera capaz de preparar el mejor café del mundo, un café que igualara la calidad de la cafetera de émbolo y aún más: que la máquina en sí y el proceso de preparación del café resultaran muy atractivos, bellos incluso, algo que mereciera la pena observar y esperar. Era un nicho abierto a la innovación.

Zander había tenido que oír «no» muchas veces antes de encontrar a unos cuantos inversores que creyesen en él. Junto a su partner, Randy Hulett, un ingeniero multidisciplinar que se encarga de supervisar al equipo de desarrollo de pequeños productos, construyeron un laboratorio en la parte trasera del taller de carpintería que un amigo tenía instalado en su garaje en Ballard, uno de los barrios más antiguos y eclécticos de Seattle, a unos diez kilómetros de la central de Starbucks. El equipo empezó a construir esta revolucionaria máquina y, tras varios intentos fallidos, consiguieron disponer de un prototipo. Hecho a partir de partículas de madera y tubos, su sistema era lo opuesto al de las cafeteras de émbolo al uso, ya que el de ésta presiona el café hacia arriba y no hacia abajo.

La bautizaron con el nombre de cafetera Clover.

En 2007 la compañía había vendido ciento cincuenta Clover, todas hechas a mano. Con su creativa mezcla de automatización y atención manual la esbelta Clover había hecho las delicias de sus clientes, la mayoría pequeñas cafeterías independientes, y había empezado a reunir a un grupo de incondicionales.

Estaba en Nueva York con Sheri cuando decidí improvisar visitas a varias cafeterías independientes de las que había oído hablar. Tomamos

un taxi y nos bajamos delante de un edificio flanqueado por árboles y entramos en un establecimiento pequeño con una deliciosa fachada de madera y ladrillo. Nosotros echamos un vistazo.

El espacio tenía un aire bohemio pero la verdad es que en general me dejó un tanto desilusionado. Sin embargo hubo algo que me intrigó: había una larga fila de personas aguardando a que les sirvieran un café que costaba, según se anunciaba en un cartel, seis dólares la taza. En Starbucks costaba uno cincuenta. Decidí probarlo.

Para mi gusto el mejor modo de preparar un café es en una cafetera de émbolo. Así llevo veinticinco años preparándomelo en casa. A diferencia del método de gota en el que el agua pasa por el café molido y gota a gota cae a través de un filtro, el café en una cafetera de émbolo está continuamente empapado en agua y esa inmersión obtiene un gusto que no puede conseguirse de otro modo.

Mientras esperaba mi turno observé a la maestra cafetera. No reconocí la máquina que utilizaba pero desde luego era fascinante verla medir y moler los granos de café para cada taza y contemplar cómo los metía por la parte de arriba de una máquina de acero con los laterales negros. Un grifo plateado en la parte alta añadía el agua caliente y luego, como por arte de magia, el café molido se materializaba de forma inesperada en lo alto de la máquina como si fuese un panqueque grueso y de circunferencia perfecta. Era muy bonito.

Cuando llegó mi turno pedí, observé, esperé y tomé un sorbo. Me quedé perplejo. Aquel café era tan rico y con tanto aroma como el que tomaba hecho en la cafetera de émbolo. Brillante.

«¿Cómo se llama esa máquina?», le pregunté.

Ella me miró mientras preparaba ya la taza del siguiente cliente.

«Clover», contestó, y siguió con su trabajo.

Salí de la cafetería y llamé desde el móvil a nuestro departamento de café en Seattle. «¿Quién fabrica las Clover?», pregunté. En menos de media hora recibí un correo. Increíble. La máquina la fabricaba una empresa de Seattle ubicada en el garaje de una casa particular.

En aquel momento no me acordé de que yo ya había visto una Clover en acción, que había probado su café y había conocido a su inventor a mediados de 2007 cuando hizo una presentación en nuestras oficinas. En aquel momento, según me contó el propio Zander, le dije que nunca había probado un café tan bueno como el que salía de su máquina. Poco más de un mes después de aquella degustación y sin que yo lo supiera, Starbucks pidió una Clover y la colocó en uno de nuestros establecimientos a modo de prueba.

La siguiente ocasión en que vi a Zander estaba en su improvisado

laboratorio, poco después de haber redescubierto la Clover y tras apenas tres semanas como consejero delegado.

Cuando volvimos a vernos, yo ya había tomado la decisión de comprar Clover.

Me interesaba por varias razones. La primera y más importante es que Clover hace un magnífico café. Es una especie de cruce entre una cafetera de émbolo y una de vacío, que absorbe el agua colocada en la parte de abajo haciéndola pasar por una capa de café finamente molido en lugar de hacerla pasar por presión desde la parte de arriba, y utiliza un filtro muy fino que permite que el café mantenga sus mejores y más aromáticos aceites. En ningún momento había considerado a Clover como un sustituto de nuestro café tradicional, pero sí como un complemento a Pike Place Roast que contribuiría a mejorar el café y la experiencia en sí. Tampoco íbamos a conseguir con su compra significativos ingresos que pudieran hacer subir las ventas, sino que más bien iba a ser como un plato nuevo en el menú que ofrecería a nuestros clientes una opción más al mismo tiempo que nos reafirmaría como los líderes indiscutibles del café.

En segundo lugar y gracias a su ingenio y a su atractivo diseño Clover ofrece a los aficionados al café un nivel de personalización y atención particular que históricamente había estado reservado sólo a nuestros clientes de espresso. Cuando alguien pedía una bebida de café en Starbucks, nuestros baristas se volvían de espaldas al cliente para prepararla y después entregarla en la caja. En el caso de las bebidas basadas en espresso, como por ejemplo los lattes o los cappuccinos, la experiencia es intrínsecamente más elaborada y personal: el barista prepara el café, calienta la leche y añade las características demandadas por el cliente en particular delante de él para a continuación presentar el preparado en un mostrador elevado y en perfecto orden, casi como si se tratase de un escenario.

Clover ofrecía la oportunidad de mejorar en ese sentido. Con una estética similar a la de la máquina de espresso pero mucho más compacto, una Clover podía colocarse sobre el mostrador delante de los clientes, quienes a su vez podían observar al barista interactuar con la máquina para prepararle su café de un modo completamente diferente de lo que habían conocido hasta aquel momento.

Es más: la tecnología de Clover nos permitiría ofrecer más especialidades de grano menudo con unos aromas más complejos que suelen perderse durante la preparación tradicional del café.

Su calidad y su belleza no sólo encandilaban, sino que ofrecían también un rasgo muy competitivo, aun teniendo en cuenta el precio de

la taza de café. En resumen: estaba convencido de que Starbucks debía tenerla. Y de inmediato.

Me quedé un poco desconcertado cuando entré solo en el espacioso garaje que albergaba a Coffee Equipment Company.

«Zander», lo saludé con una sonrisa en los labios y ofreciéndole la mano. Un joven delgado, de voz suave y con gafas me sonrió y me dio la bienvenida. Aunque ya nos conocíamos, lo cierto es que no me acordaba de él. (A lo largo de los años que he pasado en Starbucks he conocido a tanta gente en el curso de a veces tan sólo un día que aunque me gustaría poder decir que recuerdo cada cara, la verdad es que me resulta casi imposible). Zander y yo estuvimos charlando un poco junto a una Clover a medio construir antes de salir para el Brouwer's Café donde íbamos a comer juntos.

Me impresionó gratamente todo lo que Zander decía. Se trataba de un joven elocuente, muy inteligente y apasionado por el café y que se había educado en la industria. Con todo respeto le conté cuál era el motivo de mi visita.

«Zander, nos gustaría comprar tu empresa», le dije. «Creo que Starbucks puede ofrecerte algo que vas a encontrar muy satisfactorio». Con ese «algo» me refería no sólo al precio de compra, sino al respeto y la oportunidad que iba a darle a él personalmente, a su equipo y a la Clover.

Por su expresión me quedó claro que vender no entraba dentro de sus planes.

«¿Y qué sería de nuestros actuales clientes?», me preguntó, preocupado.

«Pues que tendrás que cuidarlos bien», le contesté, consciente de que aunque compráramos su empresa y Starbucks adquiriera el derecho de propiedad de la máquina, los clientes de Clover seguirían disfrutando de su uso.

«¿Y qué ocurriría con mi equipo? Tengo once empleados».

Le dije que podrían venir a trabajar con nosotros y quedarse con Clover.

Tras un apretón de manos salí de Ballard rejuvenecido.

Durante el siguiente mes me reuní con Zander varias veces para negociar los extensos puntos del acuerdo. Muchas veces estuvimos los dos solos, sentados a la mesa de mi despacho o en mi casa, y con cada encuentro la confianza entre nosotros fue creciendo. Para mí era importante sentirme cerca de él porque no quería que pudiese llegar a

lamentar haber puesto en nuestras manos, en mis manos, sus sueños.

Mientras tanto en Starbucks nuestro director general global de administración y finanzas, Troy Alstead, y su equipo trabajaban diligentemente en las implicaciones de la adquisición de Clover. Troy llevaba en Starbucks quince años, y no sólo es un hombre extremadamente inteligente y con una gran capacidad de comprensión de nuestro negocio a escala global, sino que también es un magnífico comunicador. Cuando habla nunca se esconde detrás de la jerga profesional o de los números, y su integridad, su sabiduría y su estilo personal le han granjeado una gran confianza.

Gracias en parte a su dedicación completa y a su capacidad de conectar con los jóvenes emprendedores cuya empresa estábamos adquiriendo, me convencí de que el asunto Clover iba a estar listo en un periodo sorprendentemente corto de tiempo.

El lanzamiento de la Clover en los establecimientos de la compañía iba a hacerse paso a paso. Teniendo en cuenta el receso en el gasto de los consumidores nacionales y el proceso manual de fabricación de la Clover, su empresa tardaría un tiempo en reconocer todo su potencial en el seno de Starbucks y también a Starbucks le llevaría su tiempo reconocer los frutos económicos del matrimonio. Pero todo ello me parecía bien. Es más: desde mi punto de vista era más importante el mensaje de confianza que la adquisición de Clover iba a enviar a nuestros partners, clientes y accionistas al comunicar a todos ellos la certidumbre de que Starbucks había sellado de nuevo un compromiso de determinación e innovación en materia de café.

Capítulo 12

Meterse en harina

Hace mucho tiempo que creo en la efectividad de una palabra o una sola frase para comunicar con eficacia un imperativo en los negocios... y para inspirar a la gente. Las mejores palabras nunca son grandilocuentes o complicadas, sino que viajan cargadas de emoción y significado para definir con claridad lo que espero de mí y de los demás.

A lo largo de mi carrera en contadas ocasiones he tenido que buscar las palabras adecuadas. Son ellas las que suelen encontrarme a mí, a menudo en momentos complicados, minutos antes, por ejemplo, de dirigirme a una sala llena de gente durante un apasionado discurso sin guion, en una conversación particular o cuando estoy sentado solo en la cocina de mi casa tomándome un café. Los conceptos que transmiten mis palabras pueden ser estratégicos en su intento pero las palabras en sí mismas son manifestaciones espontáneas de mi amor por Starbucks. Las siento antes de darles voz.

Mike Ullman, nuestro presidente y miembro del consejo de Starbucks, afirma que la comunicación es importante, pero aún lo es más cuando las cosas no van bien. Si es clara y repetitiva con el fin de que las expectativas queden nítidamente establecidas, consigue establecer la confianza. Durante aquel tumultuoso periodo de la historia de Starbucks lo que dije y cómo lo dije fue capital, en mi opinión, a la hora de espolpear la pasión de nuestros partners, de recuperar su fe y de redirigir su talento.

En cualquier negocio minorista existe, por definición, una atención casi maníática a los detalles. Las empresas más jóvenes han de producir resultados a diario o cerrar sus puertas. Cualquier cosa que posea el mínimo potencial de hacer crecer o disminuir las ventas o los beneficios —la calidad de cada producto, la interacción con cada cliente, la actitud

de todos sus empleados, cada dólar que se gasta— se vigila con extremo cuidado.

En 2008 yo tenía la impresión de que muchos de nosotros en la empresa habíamos perdido esa dedicación al detalle que debía reinar en nuestro negocio. A pesar de las limitaciones obvias que una organización global multimillonaria como la nuestra supone para sus líderes, como grupo nos habíamos desviado notablemente de la buena dirección. No habíamos analizado en profundidad, por ejemplo, las cifras de ventas de unidades comparables y habíamos dado por sentado que si subían era porque las partes individuales que las componían, es decir, la distribución, las compras, todo lo relacionado con regiones geográficas completas, marchaba como debía.

Al igual que un médico que midiera la estatura y el peso de un paciente cada año pero que olvidara tomarle la tensión o el ritmo cardiaco, Starbucks no se había diagnosticado a sí misma con el nivel de detalle requerido para poder asegurar su salud a largo plazo. Fiábamos el éxito futuro al número de establecimientos que abríamos durante un trimestre en lugar de tomarnos el tiempo necesario para averiguar si cada una de esas tiendas acabaría dando beneficios por sí misma. Pensábamos en términos de millones de clientes y miles de establecimientos en lugar de un cliente en particular, un partner y una sola taza de café.

Con semejante predisposición muchos detalles se nos escaparon o al menos pasaron sin prestarles la debida atención. ¿Cómo podía importar una imperfecta taza de café, un director sin la debida cualificación o un mal emplazamiento para una tienda cuando se servían millones de cafés en miles de establecimientos?

Nos olvidamos de que lo pequeño cuenta.

Una de mis primeras tareas, de mis primeros desafíos, era conseguir que nuestros líderes y yo mismo nos sintiéramos con un estado de ánimo más disciplinado, más preocupado por los detalles (más alejado de las grandes vistas que se disfrutaban desde las ventanas de nuestro edificio y más también del modo de hacer negocios que habíamos tenido hasta entonces). Era fácil dar por sentado que una empresa de diez mil millones de dólares no podía operar con la perspectiva de un comerciante autónomo que pelea por su supervivencia. Pero ¿acaso no era cada establecimiento Starbucks un único comercio? Sí, esa era mi posición y estaba convencido de que debíamos pensar en nosotros mismos como tal.

«Cuando arrancas con un negocio, no puedes operar desde unas oficinas maravillosas porque no puedes permitírtelo» fue lo que le dije a nuestros líderes reunidos un día. «Es de capital importancia que seamos capaces de volver a las raíces de nuestro negocio, que volvamos a

meternos en harina», añadí con espontaneidad. «¡Manchémonos las manos!», les rogué, extendiendo las mías. He mantenido esta analogía porque para mí tiene mucho sentido, y la he repetido desde ese día una y otra vez, dirigiéndola a gente de todos los niveles.

De hecho un día andaba yo por el departamento de arquitectura y diseño de nuestro edificio cuando un cartel pegado a la pared llamó mi atención. Unas manos manchadas de barro, con las palmas hacia arriba, sostenían las palabras: «El mundo pertenece a esas pocas personas que no temen ensuciarse las manos». Les pedí prestado el cartel y me lo llevé al piso octavo, donde lo colgué en la pared de la sala de juntas con el fin de que el equipo ejecutivo lo viera cada vez que nos reuníramos.

Las palabras *mánchate las manos, metámonos en harina, volvamos a nuestras raíces* fueron cayendo en cascada por toda la organización. Creo que la gente podía hacerlas suyas de un modo visceral y gracias a ellas comprender que tenían que actuar de una manera distinta. No es que siempre surtieran el efecto deseado, pero al menos se había creado una expectativa.

Las palabras, qué duda cabe, no bastan por sí solas. También sentí que la gente tenía que verme y conectar conmigo. Y con asiduidad. Tenía que ser accesible, ser casi ubicuo, más de lo que nunca lo había sido en mi carrera en Starbucks.

Estar presente, escuchar y hablar con los partners de Starbucks fue una de mis maneras de meterme en el barro.

Una de las primeras cosas que hice al ocupar de nuevo el cargo de consejero delegado fue invitar a la gente a que se dirigiera directamente a mí vía correo electrónico, y en mi primer mes recibí unos cinco mil seiscientos correos, a los que respondí personalmente tantas veces como me fue posible. A veces, en lugar de responder por escrito, llamaba directamente por teléfono a los partners de Starbucks repartidos por todo el país para responder a sus notas o para preguntar simplemente qué tal les iban las cosas, y en más de una ocasión tuve que convencer a la persona que me contestaba al teléfono que sí, que era yo en persona el que le llamaba. También me dediqué a visitar nuestros tostaderos y nuestras tiendas, y casi a diario pasaba por todos los departamentos de nuestras oficinas en Seattle, subiendo y bajando escaleras cada dos por tres, saludando a la gente en sus mesas, parándome a charlar con ellos un momento.

Para involucrar más formalmente a nuestros partners reinstauré la costumbre de convocar con regularidad foros abiertos. Al igual que

ocurre con los plenos de un ayuntamiento, un foro abierto es siempre una oportunidad para que los partners puedan escuchar de mis labios o de los de algún otro líder respetado los anuncios que poco después iban a hacerse públicos. Organizamos estos foros de un modo abierto y sin guion previo, y cualquiera puede hacer la pregunta que le parezca sin temor a ser castigado por ello. Gracias a ellos conseguimos reunirnos todos en persona, lo cual contribuye a establecer una conexión personal de la que carece la comunicación por teléfono o vía correo. A lo largo de los años estos foros han creado una tensión creativa y nos han proporcionado información crítica buena para la organización. Pero en los últimos dos años estas reuniones se habían ido haciendo menos frecuentes. Ahora hemos vuelto a implantarlas, al menos una al trimestre.

Tanto si me encontraba frente a una sola persona como ante miles, siempre he sido extremadamente consciente de cómo se podían interpretar mis palabras o mis actos. Con quién hablaba. Mi lenguaje corporal. Si sonreía o si la frustración me hacía arrugar los labios. Siempre había un foco inevitable sobre mi persona y quería utilizarlo en mi provecho. Me esforzaba por ser auténtico y franco, y por insuflar optimismo en todas mis comunicaciones. Sí, nos esperaba un duro trabajo y grandes desafíos, pero lo superaríamos.

En aquellos primeros tiempos nadie podía predecir hasta dónde iban a llegar esos desafíos, en especial en el ámbito económico. Cualquier temor que pudiera albergar quedaba atemperado por mi entusiasmo y la frenética actividad que cubría todas las horas del día. Como ocurre con todos los comienzos —un matrimonio, el nacimiento de un niño o una presidencia— la dureza que nos aguardaba sin duda en el futuro quedaba sepultada por el ímpetu inicial y las posibilidades que podía ofrecer.

Escribir me ayudaba a mantenerme en contacto conmigo mismo y con nuestra gente, y recuperé uno de mis modos favoritos de comunicación: componer informes para los partners. A veces en ellos ponía en su conocimiento las últimas decisiones que se habían tomado, como por ejemplo los cambios en el equipo directivo. Otros informes, redactados en colaboración con otros —entre los que se encontraba Wanda, a quien le había pedido que se quedara con nosotros un tiempo más para supervisar nuestra comunicación global—, reiteraban nuestra estrategia, volviendo a asentar los tres pilares en los que la empresa debía empeñarse: recomponer el negocio en Estados Unidos, encender de nuevo la mecha de la relación emocional con nuestros clientes y llevar a cabo cambios a largo plazo que afectaran a la base del negocio.

De vez en cuando preparaba un informe manuscrito respondiendo al deseo espontáneo de compartir lo que estaba pensando.

«Estimados partners:

En el momento en que me siento a escribir esta nota (son las seis y media de la mañana del domingo), estoy disfrutando de una espectacular taza de Sumatra preparada del modo que más me gusta: en una cafetera de émbolo. Han pasado ya tres semanas desde que volví a mi puesto de consejero delegado de la compañía a la que adoro, y quería compartir con vosotros varias certezas.

Desde 1971 hemos cultivado y tostado el café arábica de mayor calidad del mundo, tenemos un negocio en el que cualquier persona puede participar, nuestros establecimientos forman parte de la rutina diaria de nuestras comunidades, donde se establece el contacto humano miles de veces al cabo del día, hemos renovado con claridad nuestros objetivos y estamos totalmente centrados en la experiencia que han de vivir nuestros clientes con nosotros y hemos decidido volver a nuestra esencia y reafirmar nuestra autoridad en el mundo del café.

Habrá, seguro, cinismo y críticas, cada una de ellas con su propia opinión y su punto de vista, pero esto nada tiene que ver con ellos ni con la competencia aunque debamos respetar con humildad el cambiante paisaje que nos rodea y las muchas alternativas que ahora posee el consumidor. Voy a llevar este barco al lugar que le pertenece pero voy a necesitar vuestra ayuda y vuestro apoyo a cada paso del camino. Lo que espero de vosotros es mucho, pero es aún más lo que espero de mí mismo.

Me siento orgulloso de ser vuestro partner».

Solía titular mis informes con unas palabras que articulasen el viaje sin retorno en el que nos habíamos embarcado en aquel periodo de la historia de la empresa. Esas palabras eran *Agenda de la Transformación*.

El primero de mis informes titulado *Agenda de la Transformación, Comunicado nº 1* se envió por correo electrónico el 7 de enero de 2008, el mismo día que tomaba posesión de mi cargo de consejero delegado. A principios de marzo ya había escrito más de diez, todos ellos con las mismas palabras como punto final. Unas palabras que aludían tanto a la capacidad de nuestro pasado como al potencial de nuestro futuro. Unas palabras que implicaban pasión al mismo tiempo que planificación, y que hablaban de la confianza en la que tenemos que apoyarnos para seguir adelante a pesar de las amenazas que nos acechan. Y unas palabras que implicaban una determinación de ahondar y de mancharse las manos, pero siempre manteniendo la cabeza bien alta.

Una palabra que había escrito por primera vez hacía más de veinte

años: *Adelante.*

Capítulo 13

Una razón para existir

A principios de marzo de 2008 ya había dejado de ser noticia mi vuelta a dirigir el destino de Starbucks. Los ajenos a la empresa, accionistas, analistas y periodistas, habían cedido en su atención para dedicarse a otras cosas y limitarse a contemplar si íbamos a ser capaces de darle la vuelta a la tortilla. La mayoría dudaba de que fuéramos capaces de conseguirlo.

Yo trabajaba todas las horas del día: me ocupaba del acuerdo sobre la Clover, planeaba el lanzamiento de Pike Place Roast, diseccionaba la estructura de costes de la empresa, redirigía a los líderes de mayor peso, concebía una nueva visión y una nueva estrategia. Me sentía un poco desbordado, pero no había tiempo que perder. Con los resultados decepcionantes del primer trimestre a la espalda y un segundo que empeoraba, el sentido de la urgencia me propulsaba. El tiempo de que disponía para unir a miles de partners, hacer renacer su pasión y su confianza en el futuro de la empresa no iba a durar mucho.

Estábamos planeando convocar a doscientos de nuestros líderes más experimentados repartidos por todo el mundo para una cumbre global en la primera ocasión en la historia de la empresa en que se reunirían vicepresidentes y líderes en el mismo sitio, algo que debería haberse hecho ya tiempo atrás. Aunque la fecha de la convocatoria hubiera surgido de manera fortuita, era una gran oportunidad: no había agenda previa y el encuentro se había rodeado de un gran secretismo. Comenzó a las ocho de la mañana de un martes 4 de marzo.

Los directores generales regionales de Starbucks habían llegado en avión desde Asia-Pacífico, Europa, Canadá, Hispanoamérica y Estados Unidos, o bien con sus propios coches si provenían de la zona de Seattle. Desde luego era una imagen impactante. Quien regía los destinos de Starbucks en China, Jinlong Wang, estaba a un tiro de piedra del responsable de Canadá, Colin Moore. Los expertos en logística se

sentaban codo con codo con los arquitectos. Nuestros principales baristas se mezclaban con ejecutivos de marketing. Todos habían acudido a la cumbre con su propio recorrido dentro de la empresa y con sus propias preguntas sobre el futuro.

De pie en un pequeño escenario de no más de medio metro de alto, no podía distinguir a un cínico de un optimista. Quién creía en Starbucks o quién creía en mí. Lo único que podía ver era montones de partners de montones de regiones distintas y disciplinas diferentes dentro de la compañía, y todo lo que podía hacer era hablarles con el corazón en la mano.

«Voy a leeros una cita atribuida a Paul McCartney», empecé, «que es la respuesta que dio a la pregunta de si podía identificar el principio del fin de su banda». Les referí la historia de la primera vez que los Beatles tocaron en el New York's Shea Stadium, en el verano de 1965, ante cincuenta y cinco mil fans que no dejaban de gritar histéricos, el concierto más multitudinario que el grupo había dado en su historia. Entre el clamor y el caos, según cuentan, los Beatles no podían ni siquiera escuchar su propia música. Su arte quedaba ahogado por su popularidad. Fueron los conciertos masivos como aquél, según dijo Paul en retrospectiva, el comienzo del fin de la banda.

Una ansiedad palpable se adueñó de la sala. Había pasado casi un año desde que se filtrara el infiusto informe en el que me lamentaba de la erosión del alma de Starbucks. El valor de nuestras acciones seguía bajando y día a día nuestras ventas de unidades comparables empeoraban; aunque ya habían dejado de obsesionarnos, seguían siendo una unidad de medida para la salud de la empresa que no se podía ignorar.

En un tono sombrío lancé la siguiente pregunta al aire: «¿Cuándo hemos dejado de oír nuestra propia música?».

¿Había sido en el camino hacia los cuarenta mil establecimientos? ¿Quizá cuando olvidamos que nuestro negocio ha de centrarse en el cliente y en el amor y la pasión que nos inspira el café? ¿Es posible que fuera cuando nos enredamos en la burocracia y en el crecimiento trimestral de las ventas de unidades comparables? ¿Ocurrió quizás cuando nos olvidamos de que nuestro negocio debía someterse a los mismos estándares rigurosos que empleábamos con el café?

No había una sola respuesta, por supuesto, pero lo más importante era que todos aceptásemos que Starbucks había perdido el norte.

Un diminuto micrófono sujetado a la camisa blanca que llevaba ampliaba mi voz para hacerla audible a toda la sala que escuchaba en silencio. «Nos hemos mirado en el espejo y nos hemos dicho: "Señoras y señores,

seamos sinceros. No lo estamos haciendo tan bien como lo hacíamos antes y la mediocridad en que nos hemos quedado no puede seguir definiéndonos»». Como prueba del compromiso recién sellado con el que debía ser un drástico cambio de comportamiento, cité los más de siete mil establecimientos que en Estados Unidos habían echado el cierre para seguir el curso de espresso una semana antes. «No sé de ninguna otra empresa minorista del mundo que haya tenido el valor de hacer semejante gesto. Nos ha costado millones de dólares y nos han cuestionado desde todos los estamentos por haberlo hecho. Pero cuando miremos hacia atrás lo consideraremos no sólo como lo que había que hacer, sino como un punto de inflexión en nuestra historia».

Como un entrenador que tiene sólo una oportunidad de conseguir preparar a su equipo para el partido más importante de su vida, aquél no era momento para arengas vacías o para rumiar errores pasados, sino un momento que requería sinceridad en lo que a nuestra situación se refería así como sincero optimismo que nos ayudara a superarlo. Porque yo estaba convencido de que así iba a ser. Pero al final de aquella cumbre de tres días, todos los asistentes, la gente que supervisaba la operativa de Starbucks, también tenía que creerlo.

Tenían que creer en nuestra marca. En nuestra finalidad. Y tenían que creer en el ambicioso plan que íbamos a desarrollar, la Agenda de la Transformación, que no daría fruto a menos que nuestros líderes de más peso dieran un paso al frente, comprendieran su papel personal en la ejecución y lo compartieran con sus equipos. Sin embargo no podía pedirles que siguieran mi ejemplo. Lo único que podía hacer era enumerar los hechos y luego pedir y ganarme su compañerismo.

Aquella mañana concluí así mis palabras: «Una semana antes de volver a ocupar el puesto de consejero delegado mis hijos me preguntaron: "Papá, ¿por qué vas a volver? No tienes por qué hacerlo". Yo les contesté que si me paraba a pensar qué dos cosas eran las más importantes para mí en mi vida descubriría que eran mi familia y esta empresa. No hay nada que no hiciera por mi familia, igual que todos los que estamos aquí. Y no hay nada que no hiciera por esta empresa. Estaba dispuesto a asumir el mayor nivel exigible de responsabilidad. Estaba dispuesto a pasar por cualquier circunstancia, a saltar por encima de cualquier muro para asegurarme de que llegamos al lugar que nos merecemos... pero nadie en esta sala, incluido yo mismo, puede hacer esto solo. No ha habido otro momento en la historia de esta empresa en que nos hayamos necesitado los unos a los otros más de lo que nos necesitamos ahora».

Entre los asistentes había partners como Dub Hay, antes comerciante

de materia prima y entusiasta de los vinos que se había pasado el último cuarto de siglo metido entre cafés, viajando a las regiones más alejadas del globo; y Peter Gibbons, un resolutivo y pragmático escocés que después de veintidós años en una empresa multinacional del sector químico y tras rechazar a Starbucks en tres ocasiones aceptó por fin unirse a nosotros en 2007 como director de fabricación. Cada persona presente en la sala tenía su particular historia y su punto de vista, y había llegado el momento de que todos abriéramos el libro por la misma página: «La razón por la que creo que vamos a estar aquí durante tres días es para asegurarnos de que acordamos nuestra razón de existir».

Aquel mismo día, después de la comida, Michelle Gass tomó la palabra para presentar y explicar con detalle nuestra visión.

En las ocho semanas anteriores, gracias a un profundo debate y a muchas horas de discusión, la Agenda de la Transformación había pasado de ser un documento basado en tres pilares a ser un documento global y al mismo tiempo más compacto. Era un plan claro y concreto que enmarcaba los principales objetivos de la empresa y articulaba con precisión los pasos que había que dar para alcanzarlos, todo ello en una sola página. Quizá lo más importante, al menos desde mi punto de vista, era que se había escrito en un lenguaje accesible, de modo que cualquier persona en la empresa, desde un trabajador a tiempo parcial, un barista, los directores de tienda, los directores regionales o los directores generales de zona, pudiera leerlo, interiorizar rápidamente nuestras prioridades y comprender cómo podía llevar a cabo un cambio productivo. Mi propósito con esta agenda había sido siempre crear una herramienta de navegación fiable con objetivos tangibles que pudiera proporcionar resultados medibles. Estaba convencido de que casi lo habíamos conseguido.

Michelle había encabezado la evolución de la Agenda de la Transformación trabajando en estrecha colaboración conmigo y con otros miembros del equipo directivo, así como con SYPartners. Desde aquel primer encuentro de tormenta de ideas la empresa nos ha ayudado a destilar las ideas y a comunicar en muchos niveles. Además de Susan Schuman y de David Glickman, Dervala Hanley, una analista de estrategia, se ha unido al equipo.

La Agenda de la Transformación, en su forma presente, empieza con una convincente visión estratégica.

Nuestra aspiración

Llegar a ser una empresa sólida y grande con una de las marcas más respetadas y de mayor reconocimiento en el mundo, conocida por inspirar y nutrir el espíritu humano.

Tras la visión venía la columna vertebral del plan, siete objetivos que habíamos identificado como nuestros Siete Grandes Pasos, cada uno con su táctica específica para acometerlo.

Siete Grandes Pasos

1. Ser la autoridad indiscutible del café. Starbucks no podría transformar la empresa si no somos los mejores en nuestro negocio. Necesitamos que todos reconozcan la calidad y la pasión que ponemos en el cultivo, el tueste y la preparación del café. Para conseguirlo tenemos que contar nuestra historia, además de mejorar la calidad y la preparación de nuestras bebidas de café, reinventar el café que se sirve en Starbucks, ofrecer bebidas innovadoras y aumentar nuestra presencia en el mercado del café hecho en casa.
2. Involucrar e inspirar a nuestros partners. Cada partner debe sentir el café con pasión, desde su cultivo en la tierra hasta su resultado en la taza, y poseer las habilidades, el entusiasmo y la capacidad de compartir esa experiencia con el cliente. Yendo más allá, tenemos que mejorar de forma significativa la formación y su desarrollo profesional en todos los niveles del negocio y, una vez más, Starbucks ha de desarrollar una compensación significativa y rompedora, unos paquetes que beneficien e incentiven a los partners.
3. Prender la llama del vínculo emocional con nuestros clientes. La gente acude a Starbucks en busca de café y relaciones humanas. Hemos de poner a nuestros clientes de nuevo en el centro de la experiencia satisfaciendo sus necesidades, proporcionándoles «valor» de un modo que sea congruente con la marca y desarrollando programas que reconozcan y premien a nuestros clientes más leales. En nuestros establecimientos hemos de conseguir la excelencia en su operativa encontrando nuevas formas de proporcionar un servicio al cliente de primera calidad y unas bebidas perfectas manteniendo los costes controlados y a nuestros minoristas involucrados.
4. Expandir nuestra presencia global al mismo tiempo que conseguimos que cada uno de nuestros establecimientos sea el centro neurálgico del barrio. Hemos de seguir aumentando nuestra presencia minorista en el

mundo, ya que Starbucks tiene menos del 1 por ciento del mercado global del café, pero hemos de luchar también por conectar y apoyar a los barrios y las culturas a los que sirve cada establecimiento. Realizar nuestra relevancia local significará rediseñar las tiendas nuevas y las ya existentes, ofreciendo nuevos productos que reflejen los gustos de cada cultura particular y proponiendo nuestra colaboración para recaudar fondos que se destinen a programas y causas locales.

5. Hemos de ser líderes en el cultivo ético y en el respeto medioambiental. Starbucks ha sido líder en el trato con los granjeros, pues les ofrece siempre respeto y dignidad, y trabaja directamente con organizaciones como Comercio Justo y Conservation International. Ahora debemos redoblar nuestros esfuerzos y reforzar esas alianzas además de propiciar otras, como reducir la huella medioambiental de todos nuestros establecimientos. También hemos de trabajar por compartir con otros nuestros esfuerzos en este frente.
6. Crear plataformas de crecimiento innovador dignas de nuestro café. Starbucks debe crecer no sólo añadiendo establecimientos y vendiendo café, sino extendiendo su marca o su experiencia hacia plataformas de nuevos productos que puedan expandir o complementar el café, tales como té, bebidas frías, café instantáneo, comida y el emergente mercado de la salud y el bienestar, la innovación que fue clave para nuestra esencia y nuestros valores será ahora la piedra angular de nuestra transformación.
7. Ofreceremos un modelo económico sostenible. Sin un modelo de negocio que proporcione beneficios los Siete Grandes Pasos no serán posibles. Es necesario que al tiempo que nos centramos en nuestros clientes y en nuestra esencia mejoremos la operativa de nuestro negocio reduciendo costes y construyendo una cadena de abastecimiento de primer orden, así como crear una cultura que se esfuerce por conseguir calidad, rapidez y control del gasto de modo continuado. El Gran Paso número 7 va a ser el más doloroso, el menos atractivo y la parte más difícil de nuestra transformación.

Analizando esta agenda en la cumbre confiamos en poner muchas de las iniciativas previamente anunciadas en un contexto más amplio, de modo que no parezcan decisiones aleatorias tomadas en las altas esferas sino iniciativas meditadas y que buscan un objetivo más ambicioso. Pike Place Roast y Clover, por ejemplo, han sido nuestras respuestas a la

necesidad de reinventar nuestro café.

La Agenda de la Transformación no es un bálsamo milagroso, sino una mentalidad que dicta el foco primario de la empresa hasta que recuperemos una posición saneada, preparada para centrarse de nuevo en un crecimiento que reporte beneficios. Es una hoja de ruta diseñada para ser utilizada de buen grado y con creatividad.

Más que un plan de trabajo, la Agenda de la Transformación nos ofrece a todos algo concreto en lo que creer.

El día anterior a la cumbre Starbucks anunció algo que pilló a muchos de los nuestros por sorpresa: la responsable de nuestras operaciones en Estados Unidos, en horas tan bajas, iba a abandonar la empresa tras apenas seis meses en el cargo, y su puesto lo iba a ocupar Cliff Burrows, que hasta entonces había sido director de Starbucks para Europa, Oriente Medio y África. Cliff es un gestor excepcional y un líder afable con una comprensión profunda del mercado minorista.

Pero nunca había vivido en Estados Unidos, por lo que varias personas dentro de la empresa e incluso presentes en el consejo de administración dudaban de mi elección. ¿Cómo un británico que nunca había vivido en América iba a dirigir precisamente el mercado norteamericano, que era el negocio principal de nuestra empresa, ya que más o menos el 70 por ciento de nuestros ingresos provienen precisamente de ese mercado? Pero yo había pasado mucho tiempo viajando con Cliff desde que se uniera a la compañía en 2001, particularmente durante el año anterior, y había llegado a conocerlo bien.

Cliff es un hombre que ha crecido haciendo cosas inesperadas. Nació en una pequeña ciudad que vivía de la explotación del acero en Gales, y lo más probable es que hubiera seguido la estela de su padre y de su abuelo y se hubiera dedicado a trabajar en los altos hornos de no ser porque sus padres decidieron que querían buscar una vida mejor y se trasladaron a Zambia, en el sur de África. A los 10 años Cliff ya viajó solo para recorrer los cinco mil kilómetros que lo separaban del internado en Reino Unido donde iba a vivir y del que sólo salía dos veces al año hasta que sus padres volvieron al país cuando él ya tenía 13 años. Su padre falleció en un accidente industrial y Cliff, un joven ya muy independiente, dejó la universidad tras un semestre de estudios para hacer carrera en el mercado minorista. Su primer trabajo cuando tenía sólo 15 años fue en una tienda de Woolworth. Cada domingo comenzaba la jornada en el sótano sacando de las ratoneras a los ratones que habían caído en ellas para después volver a dejar las trampas preparadas. A los

23 ya dirigía su primera tienda.

De él me había impresionado la claridad con que había organizado las regiones que tenía bajo su mando, y en el caso de Estados Unidos, la zona que exigía atención inmediata, mi intuición me decía que Cliff aportaría disciplina además de una capacidad de la que carecíamos: la habilidad de traducir y ejecutar nuestro nuevo café y de seguir la estrategia centrada en el cliente que necesitábamos a pie de calle.

Le ofrecí el puesto mientras comíamos en un popular restaurante vietnamita en Seattle cerca de nuestras oficinas centrales y él, al igual que muchos otros, se quedó muy sorprendido. Mientras le hablaba de lo que tendría que hacer, ya que daba por sentado que iba a aceptar el puesto, Cliff pensaba cómo le iba a decir a su esposa en Ámsterdam que iban a irse a vivir al otro lado del mundo, a una ciudad como Seattle que muchos siguen considerando alejada de la civilización.

Aquel nuevo cambio entre los líderes de peso reforzaba el mensaje de que estaba dispuesto a hacer cambios significativos en todos los niveles de la organización, y sin duda contribuyó a acrecentar la angustia y la incertidumbre que se respiraba en el aire de aquella cumbre. Pero durante los dos años y medio que siguieron esa tensión se fue disipando a medida que la nueva estrategia de la empresa se fue clarificando y los partners tuvieron oportunidad de oírla directamente de mis labios y de participar en la evolución de la Agenda de la Transformación.

Nuestros líderes pasaron la mayor parte del tiempo que duró la cumbre participando de forma activa. Al igual que ya habíamos hecho unas cuantas semanas antes un reducido grupo, se aventuraron fuera de la sala de conferencias para visitar las tiendas más inspiradoras de Seattle. Pike Place Market. Beecher's Handmade Cheese. Rocky Mountain Chocolate Factory. Zanadu Comics. Las instrucciones recibidas para aquel ejercicio «visual» era considerar cada experiencia no desde el punto de vista de un comerciante o un operador, sino desde el punto de vista del cliente. ¿Qué habían presenciado, oido y oído? ¿Qué indicadores no verbales habían realizado la experiencia? Todos los partners llevaban cuadernos en los que apuntar sus observaciones, que luego compartirían con los demás.

La salida había proporcionado la oportunidad de que nuestros líderes se pusieran en la piel del consumidor, lo cual resultaba enriquecedor también desde el punto de vista emocional ya que ayudaba a comprender la importancia crítica que tenía el hecho de que el consumidor fuera colocado en el centro de cada reunión de trabajo y de cada decisión. Si queríamos tener la posibilidad de relanzar nuestra relación emocional, teníamos que cambiar el foco de atención que hasta la fecha había sido las ventas de unidades comparables y dedicársela al cliente.

A última hora del jueves las salidas, las comidas de trabajo y los talleres en grupo habían concluido. Nos habíamos pasado tres días juntos hablando de reinventarnos, de poner a punto la Agenda de la Transformación y de cómo ejecutarla en el ámbito operativo y regional. También habíamos abandonado nuestro entorno particular para ver en acción a grandes empresas ofreciendo a sus clientes una verdadera experiencia diferenciadora, y habíamos escuchado a Marty Ashby y a Bill Strickland, capaces de alimentar el espíritu humano con sus propios métodos: a través del jazz, a través del cambio social, descubriendo el potencial de las personas y dándoles la oportunidad de alcanzar la excelencia. En conjunto había resultado un viaje tanto intelectual como emocional. Muchos eran los que estaban agotados en el grupo. Llenos de júbilo, pero cansados.

A juzgar por las conversaciones que tuve en breves apartes con algunas personas y los retazos de otras que pude escuchar, me llevé la impresión de que algo había prendido entre nuestra gente, que la mayoría se había dado cuenta del tipo de cambio que se requería y de lo que tenían que hacer. Mi optimismo respecto a Starbucks ha brotado de saber que cuando ofrecemos responsabilidad a nuestros partners y les damos las herramientas y los recursos adecuados siempre desbordan las expectativas. Después de ver a nuestros líderes trabajar juntos y zambullirse en la nueva agenda durante tres días me sentí con más optimismo que nunca y nació en mí la esperanza de que otros se sintieran tan conmovidos como yo y estuvieran decididos a comprometerse con el futuro de Starbucks.

Sólo quedaba una cosa por hacer antes de que todo el mundo se fuera a su casa.

Volví a subir al escenario, vestido con unos vaqueros y un jersey oscuro, y me senté en la primera butaca tapizada de rojo de la fila que se había dispuesto allí. En la que quedaba a mi izquierda dejé unos cuantos documentos importantes. Detrás de mí, como telón de fondo, había una versión en tamaño gigante de la Agenda de la Transformación, de los Siete Grandes Pasos y de las tácticas que íbamos a ejecutar, actualizado todo ello con los cambios que habíamos realizado en los últimos días. Me recosté cómodamente en el respaldo, apoyé los brazos en las piernas y entrelacé las manos: «Cuando empezamos hace dos días dije que todo lo que íbamos a hacer serviría para reconocer el trabajo que habíamos venido haciendo a lo largo de los años, pero al mismo tiempo habría de servir para reconocer la necesidad de innovación constante y para

plantearnos a nosotros mismos el desafío que supone no contentarnos con el statu quo existente y dar un paso adelante.

Las presiones de la actualidad, económicas y de la competencia, locales y regionales, nacionales y globales, son tremendas y creo que debemos mirar en nuestro interior e intentar ser unos líderes distintos y reconocer el cambio en la visión que teníamos del mundo.

De modo que en las últimas semanas, cuando examinábamos todas las cosas sobre las que queríamos hablarlos en estos días, miramos un documento que lleva en el mismo sitio veinticinco años, y ese documento es la declaración de principios de Starbucks».

La declaración de principios de Starbucks nunca ha sido sólo un papel enmarcado y colgado de la pared en nuestras oficinas. Quizá más que cualquier otra empresa, durante años hemos utilizado esta declaración como piedra angular sobre la que asegurarnos de que llevamos esta empresa de acuerdo con nuestros principios, y como vara de medir la distancia que hemos recorrido respecto de la finalidad establecida en su fundación, que en última instancia es inspirar y nutrir el espíritu humano. Nuestra misión nos ha servido de guardarrail al aventurarnos por carreteras desconocidas y de vez en cuando hemos mirado por el retrovisor para asegurarnos de estar siendo coherentes.

Nos habíamos alejado de nuestra misión.

«Al pensar en la transformación llegamos al acuerdo de que la misión necesitaba ser actualizada, y actualizada de un modo que pudiera capturar la pasión que sentimos por el futuro y el respeto que nos inspira el pasado, pero ofreciendo al mismo tiempo a los que están con nosotros hoy así como a los que se nos unirán en el futuro un modo nuevo de ver nuestra empresa».

En aquel momento me di cuenta de que de entre todas aquellas personas el único que había estado conmigo, con Starbucks, cuando se redactó la declaración de principios en 1990 era Dave Olsen. Siempre me refiero a Dave como la conciencia de la empresa, y durante más de dos décadas su orgullo y su conocimiento sobre el café y el proceso de tueste han inspirado a miles de partners y clientes. Dave vive nuestra misión en todos los sentidos, es la quintaesencia del partner de Starbucks.

Me gustó verlo allí cuando la compañía presentaba una misión nueva y más compleja que reflejaba nuestra mayor ambición en un mundo que había cambiado tanto desde que Dave y yo empezamos a trabajar juntos.

«Me gustaría compartir con vosotros las palabras que creemos que son adecuadas para este momento, el momento de la definición de nuestra nueva misión, la que reemplazará a la que antes teníamos. Y creo que cuando la oigáis y la leáis, cuando viváis con ella durante un tiempo,

estaréis de acuerdo en que el grupo de personas a las que se les ha asignado la gran responsabilidad de redactarla de nuevo lo han hecho muy bien, pues han reflejado en ella el valor y la historia de la herencia de la empresa de acuerdo con nuestro pasado y nuestro presente, pero especialmente con el futuro y el lugar al que nos dirigimos».

Recogí el documento que había dejado en la silla de al lado. «Voy a leeros el encabezamiento y luego solicitaré la ayuda de otros». Me levanté y leí la primera línea en voz alta.

«La misión de Starbucks: inspirar y nutrir el espíritu humano. Una persona, un café y un barrio. Paso a paso».

En aquel momento, sin que estuviera preparado, la vicepresidenta de diseño se levantó de su silla entre el público y leyó la siguiente línea de la declaración de intenciones. Su voz suave llenó el auditorio:

«Nuestro café: la calidad siempre ha sido y siempre será su primordial característica. Nos apasiona cultivar de manera ética el mejor grano, tostarlo con devoción y mejorar la vida de las personas que lo hacen crecer. Todo esto nos interesa sobremanera. Nuestro trabajo no está terminado».

Ella se sentó y nuestro director general de recursos humanos para Reino Unido se levantó para leer las siguientes líneas en voz alta, con su marcado acento escocés: «Nuestros partners: nos llamamos partners porque lo nuestro no es sólo un trabajo, sino una pasión. Juntos abrazamos nuestra diversidad para crear un lugar en el que cada uno pueda ser quien es. Siempre nos tratamos con respeto y dignidad. Y todos nos comprometemos y nos exigimos ese estándar».

Acto seguido y uno a uno, cuatro partners más se pusieron en pie y leyeron en voz alta.

El director general para la región de Asia-Pacífico leyó: «Nuestros clientes: cuando nuestro compromiso es total, conectamos, reímos y mejoramos la vida de nuestros clientes, aunque sea sólo durante unos breves momentos. Qué duda cabe de que todo empieza con la promesa de un café perfecto, pero nuestro trabajo va mucho más allá porque tiene que ver con las relaciones humanas».

El director de marketing en Canadá leyó: «Nuestros establecimientos: cuando nuestros clientes llegan a sentir esa pertenencia, nuestros establecimientos alcanzan la categoría de puerto, de lugar donde abandonar las preocupaciones cotidianas, un lugar donde puedes reunirte con los amigos. Se trata de disfrutar con el ritmo que nos marca la vida: a veces lento y aromático, a veces más rápido, pero siempre lleno de humanidad».

El director general de la región central de Estados Unidos leyó:

«Nuestro barrio: cada establecimiento forma parte de una comunidad, y nos tomamos muy en serio nuestra responsabilidad de ser buenos vecinos. Queremos participar del lugar en el que se desarrolla nuestro negocio. Podemos ser una fuerza que hay que tener en cuenta para la acción positiva, podemos reunir a nuestros partners, a nuestros clientes y a la comunidad para contribuir a diario. Ahora vamos a ocuparnos de que nuestra responsabilidad y nuestro potencial para hacer el bien sean aún mayores. El mundo está pendiente de Starbucks y de su nuevo estándar una vez más. Seremos el ejemplo que hay que seguir».

Un partner de una de las oficinas de Hong Kong dijo: «Nuestros partners: sabemos que el éxito que alcanzamos en estas áreas es una recompensa para nuestros partners. Somos los principales responsables de que estos elementos funcionen para que Starbucks y todos quienes la integran puedan perdurar y crecer».

No sonréí al oírles leer aquellas líneas, sino que los escuché como si fuera la primera vez que las oía, valorando aquel momento de transición en nuestra historia. Al final de la lectura me puse de pie y pronuncié un lacónico «gracias». Siguieron los aplausos pero el momento estaba cargado de emoción contenida. Incluso vi a unas cuantas personas llorar. No íbamos a revelar la nueva misión a toda la compañía hasta que llegara el momento adecuado. Por ahora bastaba con que se empapasen de ella nuestros líderes.

En aquel momento, al fondo de la sala, unos enormes paneles se deslizaron para dejar al descubierto una escena que nadie esperaba y cuyo propósito podía llegar a ser difícil de comprender a simple vista. SYPartners había creado una presentación interactiva que trasladaba lo que acabábamos de leer a otro nivel. «Pasad y disfrutadlo», los invitó, señalando con un gesto. «Y espero que lo hagáis vuestro porque en el fondo ya lo es».

La gente se fue levantando de sus asientos y al ritmo de la canción de los Beatles *Lady Madonna* se acercó con curiosidad a aquellos siete cajones tridimensionales de casi tres metros y medio de alto construidos a base de cajas de cartón en los que se habían escrito con un sencillo pero visceral trazo negro todas las misiones.

En el cajón que representaba a «nuestros partners» se habían colocado extractos de cartas y correos que habían recibido de todas partes junto a un montón de delantales verdes y fotos de baristas trabajando en nuestras tiendas.

En el de «clientes» más de cien tazas grandes de café se habían colocado junto a la pared de cartón perfectamente alineadas. En cada una de ellas se había escrito un hipotético momento de conexión que una

persona podría experimentar mientras tiene entre las manos una taza de nuestro café. «He tenido la impresión de que me comprendía», decía uno de los mensajes. «Me preocupa el futuro». «Se me ha ocurrido qué preparar de cena». «He jugado al cucutrás con un niño que estaba por aquí». «He escrito una carta de amor». Este tipo de situaciones es la razón de ser de Starbucks.

La gente iba y venía entre aquellos enormes cajones como si estuviera en un museo, hablando en voz baja o estudiando en silencio las palabras. Incluso hacían fotos. Muchos sonreían.

Lo que ocurrió a continuación ha sido uno de los momentos más inesperados y conmovedores que he vivido en la empresa. Una persona se me acercó a pedirme que le firmara su ejemplar de la nueva declaración de principios. Luego otra hizo lo mismo. Y después otra más. Empezó a formarse una fila de espera. Rich Nelsen, un director general regional para la zona central de América, era el cuarto. Detrás de él estaba Roggann Williams, partner hacía ya tres años que se había mudado desde Texas hasta Ámsterdam. A todos los que se acercaban les estrechaba la mano y les daba las gracias. Al final debí de firmar más de ciento cincuenta declaraciones, casi sin poder cerrar la boca que se me había quedado abierta ante semejante muestra de compromiso.

Al final no quedó ya nadie en la fila, la música se detuvo y los partners que quedaban allí se marcharon a sus hogares, a tomar sus vuelos internacionales o a zambullirse en el tráfico denso de la hora punta.

La reunión había sido todo un éxito, y yo me quedaba con la impresión de que había inspirado a muchos de los nuestros. En los días que siguieron recibí muchos correos que me confirmaron precisamente esto.

El fin último de la cumbre había sido propiciar el aglutinamiento de nuestros líderes globales en torno a dos documentos muy importantes: la Agenda de la Transformación, en la que se definía lo que se esperaba de cada uno de nosotros en Starbucks, y la declaración de principios, que nos recordaba el porqué.

Capítulo 14

Benevolencia

Dentro de un estrecho establecimiento de Starbucks en Tokio, su directora, Mayumi Kitamura, me estaba hablando a través de un intérprete japonés sobre las sesiones de degustación que sus partners organizaban allí para clientes con visión reducida. Dos veces al año un grupo de personas ciegas se unían a los baristas y preparaban café con ellos para aprender algo del origen de los granos. Los compañeros de Mayumi, Chihiro Ogawa y Yukiko Fukuda, tuvieron la idea de organizar esas sesiones después de que un cliente ciego entrara en la tienda y pidiera un café solo porque eso era todo lo que sabía pedir.

Cayeron en la cuenta de que su tienda está cerca de la Asociación Metropolitana de Tokio para personas con Discapacidad Visual, así como de la Biblioteca Japonesa en Braille, y Chihiro pidió prestado un equipo de braille a uno de los miembros de la asociación y él mismo preparó una carta en braille que se guarda siempre junto a la caja registradora para los clientes con problemas de visión.

Pasé los dedos por encima de aquella carta llena de puntitos y miré a Mayumi moviendo despacio la cabeza. Extraordinario. «Esto es algo que me gustaría que todo el mundo en Starbucks pudiera experimentar conmigo», les dije a la media docena de partners japoneses que con sus delantales verdes se habían arremolinado en torno a la mesa.

Siete días a la semana los partners de Starbucks ofrecen mucho tanto en pequeños como en grandes detalles. Uno de los ejemplos más conmovedores de los que he tenido noticia es el caso de Sandie Andersen, madre, esposa, abuela y maestra cafetera de Starbucks, que se enteró de que una de sus clientes regulares, Annamarie Ausnes, estaba en la lista de espera para un trasplante de riñón. Sandie decidió ir a hacerse las pruebas de compatibilidad. «Soy compatible», le dijo a Annamarie

tomándola la mano cuando ésta entró en la tienda a tomarse su café. «Y quiero donarte uno de mis riñones». Poco después ambas ingresaban en el Virginia Mason Medical Center de Seattle. El trasplante fue un éxito. «La vida es demasiado corta para no vivirla», explicó Sandie cuando le preguntaron por sus motivos. «Y si puedo ayudar a alguien a hacerlo, es bueno, es... la más íntima conexión con otro ser humano».

Por supuesto los regalos que hacen nuestros partners no suelen ser órganos, pero sí generosidad de espíritu que emana de su corazón. Tenemos directores de tienda que por Navidad felicitan personalmente a sus clientes mediante el envío de tarjetas de Navidad a sus domicilios. Muchos baristas dejan mensajes personales por las mañanas en las tazas de café («¡Eres la bomba, Cristina!»). La actitud y los actos de nuestros partners tienen un enorme potencial para conseguir que nuestros clientes sientan algo. Que lleguen a estar encantados. O al menos que se sientan bien. Especiales. Agradecidos. Conectados. No obstante la única razón por la que nuestros partners pueden hacer que nuestros clientes se sientan así se debe a lo que ellos sienten por la empresa: orgullo. Inspiración. Aprecio. Interés humano. Respeto. Conexión.

No pretendo decir con todo esto que Starbucks sea el lugar perfecto para trabajar o el minorista impecable, ajeno a cualquier reproche. Hemos cometido errores a lo largo de los años y seguiremos cometiéndolos, pero nos ponemos alto el listón. Y tenemos grandes expectativas de nosotros mismos porque intentamos actuar en la empresa bajo el prisma de la humanidad.

El café de Starbucks es excepcional, sí, pero la *conexión emocional* es nuestro verdadero valor.

Este concepto es muy sutil, tanto que a veces la gente de negocios no puede valorarlo, ni los cínicos apreciarlo. ¿Cuál es el beneficio económico que reporta la emoción?, me preguntan. Para mí la respuesta siempre ha estado clara: cuando los partners como Sandie se sienten orgullosos de nuestra empresa por la confianza que les inspira, por sus valores, por el modo en que se sienten tratados, por la ética de nuestras prácticas, sienten deseos de trasladar esa experiencia a sus clientes y compañeros, tacita a tacita.

No podía creer con más vehemencia en el poder de la conexión emocional presente en la experiencia Starbucks. Es el *ethos*[4] de nuestra cultura, nuestro calor más original e irreemplazable. Y cada vez que lo veo en acción me pregunto si, como líderes, nos merecemos a la gente que trabaja con nosotros. A personas como Sandie.

Mi trabajo en Starbucks nunca consistirá en servir cafés, o pasar bebidas por encima de la barra, o crear maravillosas experiencias para

nuestros clientes, pero sí confío en saber tirar de la palanca adecuada para crear grandes experiencias para nuestros partners, en saber identificar productos, en dar luz verde a nuevos proyectos o acelerar los que estén ya en proceso y que conseguirán que nuestra gente se sienta bien trabajando en la empresa. El instinto, he de admitir, guía buena parte de mis elecciones en cuanto a identificar cuál debe ser el foco de atención de la energía de la empresa, y ha sido así especialmente durante los primeros meses de mi vuelta, pero cada iniciativa tomada pensando en nuestros clientes, desde el programa de reeducación y aprendizaje hasta el Pike Place Roast, tenía también la pretensión de establecer de nuevo el vínculo emocional con nuestros partners. Intentar que se sientan orgullosos de su empresa es un objetivo que nunca me ha abandonado.

Gracias a nuestra misión fundacional de buscar el delicado equilibrio entre el beneficio y la conciencia social Starbucks ha tenido desde siempre la reputación de ser una empresa diferente. No obstante, si se le pregunta a cualquiera por esta característica, suele costarles trabajo identificar lo que hacemos, ¡y sin embargo hacemos tanto! Las acciones individuales de nuestros partners están acompañadas de esfuerzos más concentrados y expansivos.

Tras años de investigación con nuestros proveedores Starbucks empezó a utilizar tazas calientes para servir el café en Estados Unidos y Canadá. Estaban hechas de un material que contenía un 10 por ciento de fibras recicladas, lo que salvaba unos setenta y ocho mil árboles de la tala y ahorraba más de un millón de kilos de basura anual. Es un detalle muy importante porque la Agencia Gubernamental de Control de Alimentos y Medicamentos nunca había dado el visto bueno al uso de fibra reciclada en un embalaje que estuviera en contacto directo con alimentos. En otros frentes la Fundación Starbucks ha donado a lo largo de los años millones de dólares para apoyar las iniciativas locales en las comunidades en las que se hallan presentes nuestros establecimientos y en las que se cultiva nuestro café. Por cada botella de agua Ethos que se vende en nuestras tiendas cinco céntimos van a parar a proporcionar acceso al agua potable a los niños. En un movimiento sin precedentes hemos extendido nuestra cobertura de seguro por enfermedad a miles de trabajadores a tiempo parcial. Starbucks es también uno de los mayores compradores de café proveniente de Comercio Justo en el mundo, lo cual apoya a miles de granjeros y a sus familias.

Me enorgullecen estas y otras iniciativas pero son pocas las personas que dentro y fuera de la empresa aprecian nuestros esfuerzos, lo hacemos

bien, pero no a la hora de comunicar este capítulo de nuestra historia. Nuestro departamento de marketing se ha esforzado por corregir el problema, y en 2008 comenzó a formular una campaña que con una voz cohesionada y única diera publicidad a nuestro compromiso ético, al cuidado medioambiental y al apoyo que prestamos a nuestras comunidades. Pero la campaña aún no se ha lanzado.

Como consejero delegado era consciente de la importancia crítica que tenía para nosotros el apoyo social y medioambiental que presta nuestra empresa a la hora de volver a resucitar el orgullo que nuestros partners sentían por ella, de modo que el 10 de enero de 2008 me reuní con Ben Packard. Partner inteligente y de maneras apacibles, había sido un niño al que le gustaba estar al aire libre. Todos los trabajos que había tenido desde que terminó la carrera estaban centrados en la conservación, y tras cursar su MBA y obtener un certificado en dirección medioambiental se unió a Starbucks en 1998. Me sentí muy afortunado al poder contar con su pasión y su experiencia.

«Ben», le urgí tras nombrarlo temporalmente director de responsabilidad corporativa, «¡tenemos que contar nuestra historia!». Había mucho que hacer, pero en aquel mismo momento le pedí que estrechara los lazos con Conservation International y con Comercio Justo.

Ben salió de mi despacho y con Terry Davenport, nuestro director general de marketing, convocó la primera reunión con Conservation International. La relación que desde hacía diez años manteníamos con esta organización sin ánimo de lucro dedicada a la conservación había perdido su relevancia, y en la reunión, la primera convocada a alto nivel desde hacía mucho tiempo, la gente de Conservation International nos trasladó con vehemencia su principal preocupación: el cambio climático.

Desplegaron un mapa sobre la mesa y señalaron las regiones que ocupaban el ecuador; todas eran zonas seriamente dañadas, hogar irremplazable de vida animal y vegetal. Estas «zonas calientes» de la biodiversidad son la zona cero del cambio climático. El problema no es sólo que estos ecosistemas estén en peligro de destrucción por la deforestación provocada por el hombre, sino que también la quema y el roturado de bosques contribuyen con un 20 por ciento a las emisiones de carbón, dos veces las emisiones de los coches de todo el mundo. ¡Dos veces!

Se daba la coincidencia de que esas zonas calientes estaban en las áreas en las que los granjeros cultivaban uno de los cafés máspreciados de Starbucks.

Una bombilla se apagó. Un nuevo acuerdo se fraguaba.

Starbucks iba a revigorizar su acuerdo con Conservation International con un compromiso por un valor de siete millones y medio de dólares en tres años. En esta siguiente fase de colaboración íbamos a tomar tres medidas: la primera, medir el impacto de nuestras prácticas de C.A.F.E. para asegurarnos de que estábamos marcando una diferencia positiva para la gente y los lugares que pretendíamos mejorar. La segunda consistiría en poner en contacto a los pequeños granjeros con el comercio de emisiones de CO₂. Y la tercera sería trabajar con Conservation International codo con codo y compartir de un modo más activo y expresivo nuestros esfuerzos.

Yo estaba encantado. Con unos cuantos retoques Starbucks estaba preparada para lanzar otra poderosa revolución a la que nuestra escala global sacaría mucho partido. Sabía que nuestros partners se sentirían extremadamente orgullosos y estaba deseoso de contárselo tanto a ellos como a nuestros clientes. Pero tenía la impresión de que la noticia se apreciaría más si la divulgaba otra persona. Llamé por teléfono al respetado cofundador de Conservation International, Peter Seligman, para preguntarle si estaría dispuesto a anunciar personalmente aquella nueva fase de nuestra relación.

Tratándose de reactivar las conexiones emocionales que envolvían a nuestro café, los atrevidos movimientos que necesitaba de mi gente requerían valor. Sin embargo el mayor desafío económico y logístico que teníamos en aquel momento era actualizar nuestras casi veinte mil máquinas de café. Un prototipo llevaba años calentando motores y estaba casi listo para ponerse en marcha. Sólo faltaba que alguien accionara el botón.

El debate acerca de las cafeteras automáticas frente a las manuales puede ser conflictivo. Las cafeterías independientes adoran sus máquinas manuales, pero para una empresa como Starbucks, con un flujo tan grande de clientes, máquinas semiautomáticas de un rendimiento mayor proporcionan un inigualable nivel de consistencia, y con ellas se pueden preparar millones de tazas de café al día a pesar de las múltiples variables de temperatura, humedad y presión barométrica que pueden afectar a una taza de café en su recorrido desde el grano hasta la taza.

Las máquinas de espresso manuales tienen una densa y romántica historia, y nuestras máquinas La Marzocco han formado parte de la historia de Starbucks y tienen un gran número de apasionados seguidores. Pero a medida que el número de clientes y los pedidos de espresso aumentaron los movimientos repetitivos que nuestros baristas

tenían que ejecutar con las máquinas manuales les ocasionaron problemas físicos. Nunca olvidaré una reunión que mantuve con varios directores de tienda en una ocasión. Insistían en que debíamos tener máquinas más automatizadas, y no les faltaba razón. La elección estaba clara: cambiar a máquinas semiautomáticas era la opción adecuada o, mejor, la única opción. El desafío iba a ser mantener la calidad del café que prepararan.

En el año 2000 nuestras tiendas sustituyeron La Marzocco por la Verismo 801, una máquina semiautomática de última generación fabricada por Thermoplan, una compañía familiar situada en Weggis, Suiza, una pequeña y coqueta población de menos de cinco mil habitantes ubicada en las verdes colinas que rodean al lago Lucerna. Yo había conocido a sus dueños, Domenic y Esther Steiner, dos personas generosas y muy trabajadoras que empezaron con Thermoplan en 1974. Thermoplan es una fuerza muy respetada en la pequeña comunidad, que dona fondos para edificios, parques e incluso un campo de carácter temporal para que el equipo nacional de fútbol de Brasil pudiera entrenar antes de los mundiales de 2006, un gesto que atrajo la atención internacional sobre Weggis.

La Verismo 801 de Thermoplan disfruta de una tecnología fantástica, pero la única característica que siempre me ha disgustado es lo altas que quedan sobre los mostradores.

Durante un tiempo un pequeño equipo de nuestro departamento de desarrollo liderado por Paul Camera colaboró con Thermoplan para desarrollar una máquina de espresso de nueva generación. Su nivel de exigencia era muy alto y durante la época en que nuestra empresa se concentró únicamente en el crecimiento este proceso se vio salpicado de retrasos y falsos comienzos. A finales de 2007 estaban ya muy cerca del lanzamiento y antes de que yo ocupara de nuevo el puesto de consejero delegado ya había visto el prototipo. En enero de 2008 aprobé su puesta en marcha, pero, como yo quería que la máquina de café ocupara un puesto más prominente y elegante en la experiencia que disfrutaban nuestros clientes en el establecimiento, les pedí que añadieran un diseño más artístico.

Thermoplan nos propuso una preciosa máquina de café llamada Mastrena.

Con su piel de cobre brillante y su diseño ergonómico, la Mastrena es una máquina verdaderamente elegante. Además un cáliz claro mantiene frescos los granos de café antes de ser molidos. En su interior cada componente ha sido diseñado teniendo en cuenta la clase de granos de café que emplea Starbucks. Además y para regocijo personal, la

Mastrena queda unos diez centímetros más baja en el mostrador, de modo que los baristas y los clientes pueden conectar visual y verbalmente. Y lo que es más: la Mastrena ofrece a nuestros profesionales una sensación de control. Perfeccionando el tamaño de la molienda y el tiempo de exposición, el barista puede «hacer suya» cada taza de café. Además la manga de vapor ha sido rediseñada y permite la preparación lenta de una jarra de leche para obtener de ella la espuma densa y cremosa que tanto gusta a nuestros clientes.

Ser un barista no es tarea fácil. Se pasan muchas horas de pie, preparando múltiples y complejas bebidas mientras con el rabillo del ojo ven cómo la fila de espera en la caja se va haciendo cada vez más larga y su trabajo requiere más esfuerzo y dedicación. Por eso es necesario que el proceso en el que se ven inmersos los haga sentirse orgullosos. Con la eficiente tecnología de la Mastrena al alcance de la mano, estaba convencido de que así iba a ser.

Estaba ansioso por presentar la Mastrena en el mercado, pero aún no había llegado el momento adecuado para hacerlo. La introducción de la Mastrena, así como la noticia de nuestra nueva y más intensa colaboración con Conservation International tendrían que esperar.

Capítulo 15

Más allá del statu quo

Estábamos a 23 de diciembre de 2007, poco antes de que yo volviera como consejero delegado, y Michael Dell y yo acabábamos de llegar de nuestra ruta de casi cincuenta kilómetros en bicicleta, algo que hacíamos prácticamente todas las mañanas con un grupo de amigos mientras disfrutábamos de las vacaciones en Hawái. Aparte de hacer ejercicio, aquellas salidas matutinas se habían convertido en algo terapéutico para mí, especialmente porque Michael y yo habíamos adquirido el hábito de ir charlando de los desafíos que se nos planteaban personalmente en el trabajo.

Aquella mañana le había contado de modo estrictamente confidencial que pretendía volver como consejero delegado de Starbucks. Cuando volvimos a su casa después del paseo, Michael me enseñó la Agenda de la Transformación de Dell, que yo enseguida adapté para Starbucks. También me mostró una página de Internet en su ordenador llamada IdeaStorm: «el reino de las ideas».

Dell invita a sus usuarios de PC a enviarle sus ideas. Michael me explicó que Dell había construido IdeaStorm para acercarse de nuevo a sus clientes a través de la red... precisamente el lugar en el que Starbucks necesitaba hacer acto de presencia. La idea me intrigó.

Yo siempre he sido de la opinión de que la innovación tiene que ver con replantearse la naturaleza de las relaciones y no sólo los productos, y mientras Michael me mostraba cómo IdeaStorm estaba ayudando a Dell a escuchar a sus consumidores y a mejorar sus productos y sus servicios, yo asentí. Sin duda había algo valioso que aprender para Starbucks, una oportunidad de volver a entrar en contacto con los clientes con quienes lo habíamos perdido.

Michael envió de inmediato un correo a Marc Benioff, fundador y

consejero delegado de Salesforce.com, la empresa cuyas aplicaciones destinadas a las relaciones con clientes habían sido la base para el sitio de Dell. Marc también estaba de vacaciones con su familia en Hawái, y a la mañana siguiente, a pesar de ser el día de Nochebuena, él y yo desayunamos juntos. Me impresionó su inteligencia y su visión mientras me impartía una clase magistral sobre el poder de las comunidades virtuales de clientes, y estuvimos de acuerdo en que había elementos de IdeaStorm de los que podía beneficiarse Starbucks.

Cuando terminamos de desayunar nuestra conversación había ido todo lo lejos que podía ir en ese momento, pero era consciente de que teníamos mucho más que debatir. Descolgué el teléfono y llamé a las oficinas de Seattle.

Dentro de la empresa hay una especie de broma que nos gastamos los unos a los otros. Cada vez que un partner se refiere a alguien que trabaja para Starbucks, la respuesta de esa otra persona suele ser una lista de mejoras. «¿Sabéis lo que deberíais hacer?», pregunta, y luego endosa una letanía de ideas nuevas. Todo el mundo, al parecer, tiene alguna sugerencia que hacer. Capturar ese instinto me pareció otro modo de fomentar de nuevo la relación emocional con nuestros clientes.

Aunque a parte de nuestra gente pudiera parecerle extraño que una compañía cafetera de ladrillo y cemento pudiera obtener algún empuje de una red social virtual, habría sido una tontería no explorar cualquier oportunidad por remota que pudiera parecer. La barrera para acceder no era el gasto, ya que éste apenas era nada comparado con una campaña de publicidad de ámbito nacional, algo que Starbucks históricamente había evitado. El riesgo que corríamos en esa clase de medios era parecer inapropiados. Si hacíamos un mal movimiento, corríamos el riesgo de dañar la marca.

Starbucks, qué duda cabe, ya contaba con su página propia en Internet, pero teníamos que ir más allá. Nuestro verdadero viaje al mundo virtual, al desarrollo de nuestros propios medios sociales y de nuestros músculos digitales comenzó el 24 de diciembre de 2007.

De vuelta en Seattle, ya había oscurecido cuando sonó el móvil de Chris Bruzzo, un líder energético y dedicado que ha llegado hace poco a la casa proveniente de Amazon.com para ayudarnos a tener una mejor comprensión de la red.

«¿Diga?».

«Chris, hola, soy Howard. ¿Tienes un minuto?».

Al percibir la adrenalina en mi tono de voz no dudó en pedir disculpas

a la familia que tenía reunida en casa y se metió en el despacho. «Acabo de tener una reunión reveladora con Marc Benioff, de Salesforce.com», le expliqué. «Chris, tienes que hablar con él ¡hoy mismo!». Mi tendencia a permitir que el entusiasmo se transforme en impaciencia era un rasgo de sobra conocido en la empresa y algo que en ocasiones era fuente de frustración. Pero Chris se puso a ello. En Amazon había contribuido a construir su comunidad interactiva más allá de sus revistas de libros y productos descubriendo nuevas formas de que los clientes pudieran participar en el sitio. Chris sabía que se estaba gestando un movimiento a medida que cada vez más y más clientes conectaban con sus marcas favoritas a través de la red. Y sabía que los clientes de Starbucks ya estaban a favor de compartir sus pensamientos, sus ideas y sus experiencias con la empresa y entre ellos.

Cuando colgamos, Chris marcó el número de Marc en la soleada Hawái. Las semillas sembradas el día de Nochebuena florecerían en los primeros días del nuevo año.

Una semana después, la misma en que puse a Ben Packard a cargo de las responsabilidades corporativas, nombré a Chris Bruzzo director temporal de tecnología. Mi primera directriz para él fue muy clara: tenía que construir un IdeaStorm al estilo de Starbucks.

Chris nombró a Alexandra Wheeler, su recién nombrada directora de medios digitales, supervisora del proyecto bautizado como Project Greenstorm. Media docena de ingenieros de Starbucks y otra docena de Salesforce.com se sumaron de inmediato al proyecto. Había que darle vida con rapidez. De todos los proyectos en que estábamos inmersos —Pike Place Roast, la Mastrena—, estaba convencido de que aquél debíamos y podíamos anunciarlo en la reunión general de accionistas que íbamos a mantener dentro de sesenta y tres días.

El equipo digital se zambulló de lleno y enseguida quedó claro un principio esencial: más importante que las ideas de los clientes iban a ser las discusiones que las comentaran. Cada idea era una puerta, la primera línea de las conversaciones que mantendrían nuestros clientes sobre las cosas que les interesaban, como por ejemplo el reciclaje o la comida baja en grasas. Utilizando sus sugerencias como oportunidades de saber más de ellos, el nuevo sitio sería más que una caja en la que echar sugerencias: sería una verdadera oportunidad para conectar.

Como es comprensible el hecho de que fueran a desarrollarse conversaciones y críticas sin censura y en tiempo real puso nerviosa a mucha gente. ¿Y si la gente vertía en la red informaciones falsas? ¿Y si

la gente nos vapuleaba? ¿Y si un partner escribía algo inapropiado? ¿Y si creábamos expectativas que después no podíamos satisfacer? Las conversaciones sobre nuestra empresa ya se desarrollaban en la red, adujimos, en sitios que tenían pocas o ninguna posibilidad de contribuir a la discusión.

El equipo tomó dos decisiones clave.

Primero, en lugar de asignar una o dos personas para que moderaran el sitio durante las veinticuatro horas, reclutaron a cincuenta partners de toda la compañía para que dedicaran ocho horas a la semana a monitorizar los hilos en el área que dominasen: café, comida, conservación... Poner a los partners corporativos en contacto directo con los clientes podía parecer arriesgado, pero era el modo más auténtico y honesto de comunicarse.

Segundo, aun con esas cincuenta personas colaborando, Starbucks seguiría sin tener suficientes recursos humanos para responder a todos los correos, y mucho menos para poner en marcha todas las buenas ideas. Pero tampoco queríamos pedir ideas a los clientes para luego no prestarles la debida atención. ¿La solución? Que la comunidad virtual votase qué hilos merecían la atención de nuestra gente. Cualquier persona registrada podría dar su aprobación a la sugerencia de otra. Las ideas que reuniesen más puntos o que acarreassen un debate más intenso atraerían la atención de nuestros moderadores y participarían en ellas respondiendo a alguna pregunta específica o iniciando el proceso de puesta en marcha de la idea en nuestros establecimientos.

Irónicamente, lo más complicado de este nuevo proyecto no fue su parte técnica, sino la humana, como convencer a los líderes de la empresa de que dedicaran recursos al nuevo sitio. Y calmar los temores de que Starbucks se estuviera abriendo a críticas descontroladas, lo cual era poner al rojo vivo el mercado, o que el sitio fuese asaltado por los detractores. El equipo además tenía que adiestrar a los cincuenta moderadores para que no fueran a ofender sin darse cuenta o a revelar información de uso interno.

En resumen: no había tiempo de debatir todos los escenarios posibles, y al final había un número limitado de cuestiones que debíamos o que podríamos atender. Starbucks tenía que seguir adelante teniendo fe en que los participantes en el foro, al igual que los invitados a una fiesta, se comportarían con decencia y que serían capaces de regularse a sí mismos, fomentando las buenas ideas y vetando todo lo desagradable.

El equipo de Greenstorm seguía trabajando duro día y noche en el séptimo piso. Como es inevitable, se cometieron errores, pero se solventaron con la camaradería que reinaba entre la gente de Starbucks y

de Salesforce.com. Todos estaban convencidos de estar construyendo algo nuevo y divertido que propiciaba la comunicación con los clientes de Starbucks y que con ello se conseguiría incrementar el tráfico de personas en nuestros establecimientos, un tráfico que ya estaba descendiendo. Yo no estaba al tanto del discurrir diario del proyecto. Por un lado hacer un seguimiento exhaustivo de los detalles de un proyecto no es mi estilo, y les di libertad para innovar, eso sí, rindiendo cuentas. «No quiero que esto se convierta en un disparo al aire», le dije a Chris al principio. Teníamos sólo una oportunidad para hacerlo bien.

A mediados de marzo de 2008 Chris confiaba en que la primera comunidad virtual de Starbucks, que ya no se llamaba Greenstorm, estaba lista para ser lanzada tanto en la red como en el escenario de nuestra junta anual de accionistas.

Capítulo 16

Pasos arriesgados

La primavera estaba a la vuelta de la esquina, pero el frío de aquel 19 de marzo de 2008 parecía indicarnos que el invierno pensaba quedarse un poco más entre nosotros. Había llegado a McCaw Hall cuando aún no había amanecido con el fin de tener un rato para ensayar. Poco después, apenas unos minutos antes de las diez de la mañana, estaba solo detrás del escenario, pensando.

Al otro lado de aquellos gruesos cortinajes miles de personas estaban entrando en el auditorio para buscar asiento en la junta anual de accionistas de Starbucks. Las primeras filas las ocupaban los principales líderes, miembros del consejo que habían llegado de todo el país, y miembros de mi familia se acomodaban para seguir el programa de dos horas. Detrás de ellos todas las filas iban llenándose hasta el fondo del auditorio, hasta el último palco, con los miles de partners de Starbucks. Había gente en el recinto —madres y padres con sus hijos, jubilados, viudas y clientes— que habían sido titulares de acciones de la empresa desde el día en que cotizamos en Bolsa, y un grupo —Arnie Prentice, Cynthia Stroum, Steve Ritt, Carol Bobo, Jack Rodgers y Harold Gorlick — que habían invertido conmigo en la década de 1980.

Para mí cada reunión anual era una especie de episodio de la serie de televisión de la década de 1950 *This is your life*, con gente de mi pasado oculto entre un mar de rostros. Estas reuniones siempre eran inevitablemente personales.

A diferencia de otras empresas, las juntas de accionistas de Starbucks quedaban lejos de ser reuniones formales y aburridas en las que se elegían directores o se votaban propuestas. A lo largo de los años las he utilizado como oportunidades perfectas para reforzar nuestra marca dado que la apasionada y comprometida base se reunía allí, de tal manera que

en algunos años incluso tuvimos que acomodar a miles de personas en el Exhibition Hall de Seattle, un edificio cercano, donde veían todo el *show* en pantallas gigantes. Y es que durante años fue precisamente eso: un *show*.

Los magníficos resultados de la compañía siempre nos habían proporcionado un estímulo con el que acudir a estas reuniones. Habíamos creado tanto valor para nuestros accionistas que la mayoría de nosotros nos dejábamos llevar por la adulación y la alegría. Nuestro mayor desafío consistía en superar lo que habíamos hecho el año anterior para darle las gracias y sorprender a la gente. Solíamos invitar a alguno de los artistas cuya música vendíamos en nuestros establecimientos. Un año cantó Tony Bennett. Otro año Paul McCartney se unió a nosotros en directo vía satélite. Aquel día iba a ser mi buena amiga K. D. Lang.

Pero aquella reunión tenía también un propósito estratégico. Además de ser un promotor de marca, también tenía la función de servir como combustible que propulsara la empresa en los proyectos que tuviera en marcha.

Nunca ese empuje había sido más necesario que en 2008.

Aquel año yo pretendía usar el escenario para reconstruir la confianza en nuestro futuro. Anunciaríamos seis nuevas iniciativas enfocadas hacia los consumidores y cada una de ellas era en sí misma uno de los Grandes Pasos que formaban la columna vertebral de la Agenda de la Transformación. Por sus propios medios y colectivamente yo esperaba que las seis ilustraran el nuevo enfoque de Starbucks.

La ansiedad me ahogaba en la espera. Aquella era la primera vez en que las ganancias de la empresa así como el precio de las acciones habían bajado, ¡en el caso de las acciones un 44 por ciento!, respecto del mismo periodo del año anterior. Starbucks estaba en la cuerda floja y nuestros accionistas tenían derecho a sentirse desilusionados. Teniendo en cuenta nuestros pésimos resultados, no podía predecir cuál iba a ser la recepción de la audiencia.

Mi negativa a ceñirme a un guion había puesto nerviosos a muchos, ya que cualquier cosa que dijera en el escenario podía ser recogida por periodistas y *bloggers* y estaría de inmediato en la red, pero la razón por la que quería hacerlo así era bien simple: quería reaccionar con naturalidad, tanto si me recibían con enfado como si lo hacían con amabilidad. Dejar que mis palabras fluyeran de acuerdo con el estado de ánimo general me daba la libertad necesaria para conectar de modo sincero con aquel grupo tan importante para nosotros en un momento tan delicado.

La voz de una mujer llenó el aire del auditorio: «La reunión da

comienzo en este momento y el interventor general nos ha aconsejado que alcancemos quórum». Leyó la exención de responsabilidad institucional que abre todas las juntas y durante una décima de segundo, como hago cada año mientras aguardo a la señal que me dé paso, pienso en mis padres.

Sin duda, aquélla iba a ser la junta general de accionistas más importante de la historia de Starbucks. Me había preparado para lo peor, pero esperaba lo mejor.

«Vaya».

Eso fue lo único que fui capaz de decir. Es posible que parezca infantil, pero fue mi respuesta intuitiva a los entusiastas aplausos y a los silbidos que me dedicaron cuando salí andando despacio hacia el centro del escenario vestido con un traje azul marino y corbata. Era casi imposible ver a la audiencia con las brillantes luces del escenario. «Gracias», dije tranquilamente, tan sorprendido como aliviado. «Muchas gracias». Sentí que empezaba a emocionarme e intenté hacerles callar. «Vaya. No sabía qué me esperaba». La gente se echó a reír y entonces lo supe: supe que Starbucks y yo íbamos a poder contar con el apoyo de los accionistas... al menos durante las siguientes dos horas.

Había llegado el momento de ponerse manos a la obra.

«Creo que nunca hemos tenido una junta como ésta. Por un lado, la economía está en una profunda crisis, y muchos dirían incluso que el consumo está en franca recesión. Precisamente esta semana Alan Greenspan ha dicho que la economía atraviesa su peor momento desde la Segunda Guerra Mundial.

Por otro, están los resultados de una empresa que no han alcanzado lo que se esperaba de ellos. Y permitidme decir que reconozco con humildad compartir tanto la preocupación como la desilusión por los resultados y por cómo han afectado a las inversiones en Starbucks. Y permitidme también decir que esto no va a seguir así.

Hay muchos desafíos dentro y fuera de la empresa de los que tenemos que ocuparnos. Pero estamos trabajando en ello sin tregua, centrados en el cliente, en la experiencia que les ofrecemos, y haciendo todo lo que podemos para diferenciar a Starbucks de los demás que pretenden estar en el negocio del café... Ha llegado el momento de convencerlos a vosotros y a muchas otras personas que no están representadas aquí, de daros todas las razones para creer de nuevo en Starbucks. Y eso es exactamente lo que vamos a hacer ahora».

Me tomé un momento para presentar a los miembros de nuestro

consejo de dirección, que se fueron poniendo en pie a medida que los nombraba. A continuación reconocí la labor del director financiero de la empresa, Michael Casey, partner leal durante doce años.

«Tenemos casi doscientos mil partners en todo el mundo. Obviamente hoy no están todos aquí, pero muchos sí habéis venido. ¿Seríais tan amables de poneros en pie para que podamos reconocerlos oficialmente?». Hubo una merecida ronda de aplausos.

«Muy bien», dije. «Empecemos».

Estaba delante de un objeto voluminoso cubierto con un misterioso paño negro.

«Quiero desvelarlos un secreto», anuncié. «Se trata de un nuevo equipamiento que creemos servirá para llevar la calidad y la consistencia de Starbucks a un nivel inmejorable».

El paño se levantó para dejar al descubierto la Mastrena. Para mostrar a nuestros accionistas cómo funcionaba había pedido a Ann-Marie Kurtz, una joven que con 17 años se hizo partner de la empresa como trabajadora a tiempo parcial, que se uniera a mí en el escenario. Ahora era directora de nuestro departamento educativo y una magnífica experta preparando café. Los ojos le brillaban alegres detrás de las gafas de montura roja y manejando la Mastrena con gracia colocó dos vasitos bajo las boquillas.

«¿Le apetece probarlo?».

«Me encantaría», respondí mientras las tazas se llenaban de espresso. «¿Qué es ese sonido que se oye?».

«El del molinillo», me explicó. Se oía un leve zumbido. «Cada vez que se quiere preparar un café, el grano se muele justo en ese momento. Ésa es la diferencia. Con la Mastrena, a diferencia de lo que ocurría con las máquinas antiguas, el café se muele expresamente para cada taza».

Me tendió una tacita y tomé un sorbo.

La Mastrena iba a proporcionar a la empresa una característica diferenciadora en el mercado, y a finales de 2008 la máquina estaría presente en el 30 por ciento de nuestros establecimientos en Estados Unidos. En 2010 lo estaría en la mayoría de todas nuestras tiendas. Hice un gesto con la cabeza dirigido a Domenic Steiner y su familia, sentados en las primeras filas, y les pedí que se pusieran en pie. «No es sólo equipamiento», dije. «Se trata de una herramienta increíble que nos proporcionará el espresso de una calidad y una consistencia inigualables que transformará la experiencia que ofrecemos en nuestras tiendas».

Di las gracias a Ann-Marie por su ayuda y cambié de tema.

«Os he hablado del café», continué. «Creo que es hora de volver a poner los pies en el suelo y de explicaros la relación que tenemos con los agricultores de los países en vías de desarrollo en muchas partes del mundo, y nuestra relación, única, con Conservation International. Os ruego que deis la bienvenida al consejero delegado de Conservation International, Peter Seligman». Abracé a Peter cuando subió al escenario para dirigirse personalmente a los accionistas de Starbucks.

«Nos unimos a Starbucks en 1998 para demostrar que una empresa podía contribuir a proteger la biodiversidad con una finca cafetalera de sombra en la que se cultiva el café de modo responsable con unas prácticas laborables seguras para los agricultores. Es para mí un orgullo estar aquí al lado de Howard para anunciar que estamos trabajando para que nuestra colaboración se enfrente a uno de los problemas más acuciantes para nuestro planeta: el cambio climático global.

Proteger los bosques es una primera respuesta esencial ante ese cambio. La asociación de Starbucks y CI va a centrar sus esfuerzos en proteger la tierra, el agua y los bosques que rodean y nutren las regiones principales de producción de café trabajando y proporcionando incentivos a las comunidades agrícolas para que mantengan intactos los bosques.

Estamos en lo que los historiadores llaman un “momento abierto”, que es cuando las sociedades se unen y un cambio verdadero se hace posible. La capacidad que posee Starbucks de llegar a diario a millones de personas y ponerlas en contacto con la tierra y con la gente que produce el café es crítica. Gracias a esta colaboración Starbucks está apoyando el bienestar de los granjeros, está protegiendo ecosistemas y educando a los consumidores para que formen parte de la solución al cambio climático y a los beneficios que esta solución acarree».

A finales de 2009 anuncié, entonces con una bolsa de café en grano en la mano, que sería nuestro propósito que todos los cafés y las bebidas a base de café que se sirvieran en Starbucks merecieran la clasificación que teníamos diseñada para articular nuestras prácticas: *cultivado con responsabilidad. Distribuido con ética. Servido con orgullo.*

Con la mano derecha saqué del bolsillo interior de la chaqueta del traje una pequeña tarjeta de plástico. «La siguiente iniciativa dirigida a los consumidores va a ser un programa de fidelidad». Hubo una ronda de aplausos que parecía querer decir *¡ya era hora!* Y tenían razón. Era más

que hora de que Starbucks distinguiera a sus clientes más fieles. Aparte de una especie de tarjeta regalo en la que cualquier persona podía invertir, digamos, veinticinco dólares para consumir él mismo o a quien decidiera entregarla, no teníamos nada.

Pero uno de los consejos más importantes que había recibido al volver a ocupar mi puesto fue de un querido amigo mío de Seattle y uno de los mejores ejecutivos dedicados al comercio minorista: Jim Sinegal, cofundador y consejero delegado de Costco Wholesale Corporation. «Protege y conserva a tus clientes más fieles», dijo a nuestro equipo de marketing cuando lo invitó a hablar para nosotros. «El coste de perder a vuestros clientes más fieles para luego tener que intentar recuperarlos en un momento económico tan bajo como el presente será mucho mayor que el coste de invertir en ellos e intentar no perderlos».

Cuando nuestro volumen de negocio empezó a resentirse en 2007, nuestro equipo de marketing, liderado por Michelle Gass y Terry Davenport, empezó a estudiar el comportamiento de los clientes y descubrió algo sorprendente. La gente no se despertaba una mañana y decidía de pronto y sin más dejar de acudir a Starbucks, sino que seguían yendo pero con menos frecuencia. Por ejemplo: la mamá que solía ir por la mañana para tomarse un café con leche durante su paseo matutino y volvía luego por la tarde para comprar un moca para llevar había dejado de volver para esa segunda visita.

Aquella noticia era de gran importancia: nuestros clientes no nos habían abandonado, sino que visitaban nuestros establecimientos con menor frecuencia.

Las investigaciones de mercado y el sentido común nos revelaban a su vez algo más: una buena porción de nuestros clientes tenían una bebida preferida que adaptaban a sus gustos de un modo que yo ni siquiera habría podido imaginar cuando empecé con la empresa. «Quiero tomar un latte helado grande con leche desnatada hasta la primera raya, hielo hasta el borde, con espuma sólida y tapa plana». Ésa era la bebida que Diane pedía casi religiosamente en nuestro establecimiento de Coal Creek en Washington. Brett, en Bellevue, estaba comprometido con sus dos venti breve dobles, extra calientes, y con los capuccinos totalmente secos».

La customización no sólo formaba parte de la experiencia Starbucks, sino que presentaba una fantástica oportunidad de incentivar y recompensar a nuestros más fieles entusiastas.

A partir de abril de 2008, les dije a los accionistas, ellos y otros clientes de Starbucks podrían utilizar la tarjeta de fidelidad para recibir distintos beneficios. Un café gratis por cada medio kilo de café en grano

que se compre. Por cada café, otro de regalo. Y Starbucks adaptaría sus bebidas al gusto del cliente sin coste adicional alguno, que sólo recaería en extras como por ejemplo leche de soja y sirope de sabores.

La tarjeta premiaba a nuestros clientes más leales al tiempo que reconocía la creciente necesidad de dar valor al consumo en una economía que cada vez apretaba más la cartera de los consumidores. Era un modo de aliviar un poco a aquellos que no venían a nuestros establecimientos con tanta asiduidad como antes o que habían cambiado su bebida preferida por un café sencillo porque resultaba más económico.

Dando por sentado que distribuyéramos de manera eficaz la tarjeta de fidelidad, su única ventaja para nosotros la constituiría su rápida distribución. La mayor dificultad en una campaña de fidelización es conseguir que las tarjetas lleguen a la cartera y el monedero del cliente, pero ¡nos habíamos dado cuenta de que más de cinco millones de personas ya tenían una tarjeta Starbucks! Lo único que tenían que hacer era registrarlas en nuestra web, algo que para nuestros clientes habituados a manejarse en Internet no era complicado, y su tarjeta Starbucks se transformaría de inmediato en una tarjeta de fidelidad. Aquél era, como a Terry le gustaba decir, el caballo de Troya que permitiría a Starbucks beneficiarse de un modo rápido de su primer programa de fidelidad.

«El programa de fidelidad se pondrá en servicio a mediados de abril», les dije a nuestros accionistas, guardándome la tarjeta en el bolsillo. «Y esto es sólo el comienzo».

Cuatro partners más subieron también al escenario aquel día para anunciar más iniciativas.

Chris Bruzzo hizo un recorrido por nuestra nueva página web, MyStarbucksIdea.com. Luego hizo el lanzamiento oficial en directo y online. Detrás de las cortinas Alexandra Wheeler estaba trabajando en su portátil recopilando ideas que habían sido verbalmente recogidas de los accionistas aquella misma mañana cuando entraban en el auditorio. En nuestras oficinas los moderadores estaban listos para responder y apenas habían transcurrido unos minutos desde que el nuevo sitio cobrara vida y ya empezaban a llegar nuevas ideas: «Obsequiad a nuestros clientes con un café gratis el día de su cumpleaños», «Conexión wifi gratis para todos». Era la respuesta de las personas que estaban escuchando en directo lo que ocurría en la junta o que leían los hilos del foro. En las veinticuatro horas siguientes siete mil nuevas ideas entraron en MyStarbucksIdea.com. ¡Siete mil! La implicación para Starbucks iba a

ser monumental.

Andrew Linnemann, ataviado con uno de nuestros delantales verdes y junto a su compañera Leslie Wolford, ambos tras una mesa preparada para una degustación, presentaron el Pike Place Roast, y juntos los tres anunciamos que Starbucks iba a tostar de nuevo y en directo en las tiendas. Para sorpresa mía Andrew también anunció que nos iba a mostrar un breve vídeo que había capturado las reacciones de los accionistas cuando al entrar aquella mañana al McCaw Hall habían probado el Pike Place Roast. Sus reacciones espontáneas —«suave», «muy equilibrado», «ligero», «no muerde»— fueron música para mis oídos, exactamente lo que esperábamos conseguir con la nueva bebida.

Por fin llegó la Clover.

«¿Y si una empresa pudiera crear un modo comercial de replicar los beneficios de la cafetera de émbolo?», pregunté a la audiencia antes de que Zander Nosler describiese con suma humildad al grupo más numeroso al que se había dirigido en su vida el café tan fantástico que proporcionaba la máquina que su empresa había creado, antes de disponerse a preparar uno en directo ante las cámaras que lo transmitían a las pantallas gigantes colgadas en la sala.

Ya estaba todo. Seis iniciativas transformadoras.

1. Mastrena
2. Conservation International
3. La tarjeta de fidelidad
4. MyStarbucksIdea.com
5. Pike Place Roast
6. Clover

«Espero que todo esto haya servido para que os deis cuenta de hasta qué punto estamos comprometidos con el trabajo que tenemos por delante», dije, mirando al auditorio.

Pero en el mismo instante en que pronunciaba aquellas palabras la situación de la empresa empeoraba. El precio de nuestras acciones, que había empezado el día a 18,34 dólares, cerró a 17,50. Día a día las ventas caían, y del mismo modo lo hacían todos los indicadores económicos en Norteamérica: la confianza de los consumidores, el desempleo, la vivienda. Lo único que crecía eran los costes laborales y los precios de las materias primas como los productos de primera necesidad, que siguen erosionando nuestros márgenes. Una tormenta se estaba gestando a medida que el sistema financiero mundial se acercaba cada vez más al borde del precipicio, y aunque yo estaba convencido de que la situación tenía que empeorar aún más antes de empezar a mejorar nadie, ni

siquiera el economista más avisado ni el gobierno federal, fue capaz de imaginar hasta qué punto iba a llegar el desastre.

Pero dejarnos llevar por el miedo no nos permitiría avanzar. Algunas empresas se construyen, o se reconstruyen, a base de planes de negocios basados en números y pistoleros a sueldo que traen sus propias estrategias. A veces alcanzan el éxito pretendido, pero carecen de alma. Starbucks es, por naturaleza propia, diferente. Sin duda la empresa tenía que madurar, que conducir sus operaciones globales con más rigor y disciplina, que contratar nuevos cerebros y que consultar con expertos independientes. Pero para nuestra organización la transformación no era cuestión de usar unas cuantas triquiñuelas. Si no éramos capaces de sentir, si no creíamos en nuestros valores y no éramos capaces de encontrar la conexión humana entre nuestros agricultores, nuestras oficinas, nuestros establecimientos y nuestras comunidades, entonces la empresa estaba condenada.

Teníamos que preservar nuestra humanidad.

Para conseguir que la compañía avanzara y triunfara había intentado atizar en nuestros partners el amor y el orgullo que había latido en Starbucks durante tantos años. Por eso las últimas once semanas habían sido tan importantes: la conversación sobre los Beatles en nuestra primera tormenta de ideas. La convocatoria de la primera reunión en la historia de Starbucks en la que se encontrarían sus doscientos principales líderes a escala mundial. Foros abiertos. Mis informes. La creación de la Agenda de la Transformación y el lanzamiento de la Declaración de Principios. La junta anual. Todas ellas eran herramientas que nos ayudaban a navegar por las aguas procelosas y a compartir aquel impredecible viaje paso a paso.

«Me gustaría que os dierais cuenta de que lo que hoy hemos pretendido hacer es celebrar nuestra empresa. Celebrar la pasión que sentimos por nuestros clientes. Celebrar nuestro café y a nuestra gente, y que todo cobre nueva vida. Una celebración que, en mi opinión, era imprescindible».

McCaw Hall se llenó de aplausos.

La mañana había sido buena, una dosis de confianza que tanto los partners de Starbucks como yo veníamos necesitando.

No obstante había sido sólo una mañana.

Todas las iniciativas que habíamos introducido anunciaban una vuelta a nuestra esencia: café, clientes, innovación, valores... pero eso no bastaba para recuperar Starbucks. Había llegado el momento de que todos nosotros nos pusiéramos a remar, de que metiéramos las manos en el barro y de que nos las ensuciáramos a conciencia.

Tercera parte

Sufrimiento

Capítulo 17

Torbellino

Starbucks estaba entrando en un periodo tremadamente caótico. Durante la primera mitad de 2008 a medida que introducíamos nuevos productos y programas en el mercado tomábamos decisiones con poca o imperfecta información, apoyándonos en gran medida en el instinto. La empresa podía intentar controlar gran parte de lo que ocurría, pero otras tantas, como la economía, la competencia o las críticas, escapaban a nuestro control.

Todos estábamos ansiosos por ver moverse la aguja, pero a puerta cerrada nuestra gente andaba preocupada por si habíamos lanzado demasiado pronto las campanas al vuelo y nos habíamos precipitado al imaginar que podíamos provocar en poco tiempo una diferencia real para nuestros clientes y para la empresa. ¿Sería esperar demasiado? ¿Nos habríamos pasado de la raya? ¿Habríamos bombardeado a nuestros baristas? ¿Funcionaría todo aquello? ¿Algo, al menos?

Apenas era capaz de dormir cuatro horas al día por la preocupación de intentar predecir el avance de oportunidades, aciertos y dilemas que acarrearía el día que estaba por llegar.

Acababa de aterrizar en Bolonia y junto con un pequeño equipo nos dirigíamos por carretera a una ciudad del norte de Italia. Unos días antes un amigo me había llamado desde allí para cantarme las alabanzas de una bebida fría, dulce y suave que había probado en Italia y que no era ni un helado, ni un sorbete, pero que mezclada con fruta, leche o yogur estaba deliciosa, y que no había nada parecido en Estados Unidos. Sus comentarios habían despertado mi curiosidad pero tantas cosas estaban ocurriendo en Seattle que yo dudaba si salir de viaje o no, de modo que envié a un compañero en mi lugar. «Howard, deberías venir», me dijo una vez la hubo probado. «Es posible que hayamos encontrado al

siguiente Frappuccino».

De modo que tomé un vuelo para ir a Italia y probarla personalmente en el extenso cuartel general que tenía la empresa que fabricaba la bebida. Sus oficinas rezumaban estilo, su planta y sus instalaciones de investigación estaban bastante avanzadas técnicamente y nuestros anfitriones no podrían habernos proporcionado una bienvenida más cálida.

Cliff y Michelle estaban entre el grupo de personas que habíamos entrado en la sala de catas para probar una combinación fría y cremosa tras otra. *Absolutamente fantástica*, pensé. Todos estuvieron de acuerdo. Verdaderamente era única. Durante el viaje garabateamos algunas cifras y el potencial de beneficio de la bebida no se podía ignorar. Teniendo en cuenta los sencillos ingredientes que la componían y la sencilla preparación que nos habían mostrado, el margen podía rondar el 70 por ciento si al producto se le aplicaba el precio adecuado. Por otro lado había que considerar seriamente la logística necesaria, ya que tendríamos que importar vía avión el ingrediente base desde Italia y buscar una empresa norteamericana que nos manufacturara las máquinas que mezclaran todos los ingredientes necesarios, pero una vez que tuviéramos controlados esos detalles el producto poseía el potencial para alcanzar un éxito notable.

El sabor y su beneficio potencial se aunaban con la impaciencia que yo sentía por reactivar nuestras ventas y rejuvenecer la marca con la innovación que culminaba en la decisión de sacar al mercado norteamericano la nueva bebida en el verano de aquel mismo año.

Aceleré en la medida de lo posible el desarrollo y la implantación de la bebida italiana. En lugar de ponerla a prueba en algunas tiendas sin hacer ruido para resolver las dificultades que pudieran surgir en la producción y recopilar la opinión de nuestros partners acerca de la viabilidad del producto, decidimos lanzarlo con una campaña promocional en más de trescientas tiendas de Los Ángeles y Orange County, California, mercados ideales para un lanzamiento que pudiese marcar tendencia para el próximo refresco de Norteamérica. Lo llamamos Sorbetto, y yo albergaba grandes esperanzas de que pudiese llegar a ser todo un éxito.

En abril de 2008, al rebufo de la junta anual, los partners de nuestra sede central habían vuelto a trabajar con ahínco para cumplir lo prometido. Nos habíamos puesto metas muy altas: yo mismo había declarado a *USA Today* que Starbucks iba a aportar más innovaciones al mercado en los siguientes dieciocho meses que en los cinco años previos, así que yo

mismo había marcado una fecha.

La reacción general ante las seis iniciativas que habíamos anunciado en la junta fue diversa, lo cual me inquietó bastante, sobre todo y para mi sorpresa al constatar la vena de cinismo que corría por la cobertura que la mayoría de medios tanto tradicionales como virtuales hacían de la noticia.

Los blogs de inversores se mostraban particularmente reacios, pero no les faltaba razón del todo. «Resulta difícil creer que un nuevo café y una cafetera automática puedan ser la cura para todos sus males», escribió Sarah Gilbert de BloggingStocks.com, y en su artículo decía que estábamos «desesperados». «En lugar de volver a lo que saben hacer mejor», decía Todd Sullivan para SeekingAlpha.com, «Starbucks parece decidida a correr en otras direcciones». *The Wall Street Journal* citaba las palabras de un inversor que decía que sus acciones de la compañía habían menguado en ochenta mil dólares: «Debería haber vendido».

«Tienen que dejar de tomarse a sí mismos tan en serio. Hablemos claro: se trata de café y no de neurocirugía», decía un consultor corporativo a *USA Today* en un texto encuadrado que impartía consejos de un variado surtido de expertos en industria. Excepto unos cuantos conceptos, el resto parecía una página de nuestro propio cuaderno de tácticas: recuperar el aroma. Recibir con los brazos abiertos a los jóvenes. Recompensar la lealtad. Ofrecer productos más saludables. Olvidarse de la comida que no encaje bien con el café. Hacerse notar entre la proliferación de ofertas. Resucitar la «ceremonia del café». Abrir menos establecimientos. Ofrecer otro tipo de comidas. Y obsequiar con café. Aplicar tales mejoras a nuestro negocio puede no ser «neurocirugía», pero quienes no pertenecen a esta empresa pueden no apreciar los matices a la hora de revitalizar un negocio basado en el servicio, en especial en el caso de una marca tan emocionalmente cargada como la nuestra. Starbucks no es una empresa cafetera que sirve a la gente, sino una empresa cuyo punto fuerte es su gente, y es esta gente la que sirve el café. Cambiar el comportamiento humano es mucho más complicado que cambiar una receta de pastelería o una estrategia de marketing. Muchas de las decisiones que estaba tomando confundían a los demás porque no podían comprender el valor intangible de preservar la cultura de Starbucks.

Por otro lado Clover recibió un duro golpe en sus relaciones públicas cuando varias cafeterías independientes que habían adquirido su máquina, tras enterarse de la compra por parte de Starbucks, declararon que iban a vender sus cafeteras porque no querían tener que pagar a Starbucks por los repuestos y el mantenimiento.

Las opiniones sobre nuestra primera comunidad online, MyStarbucksIdea.com, también pasaban del entusiasmo a la duda. «Mi escepticismo inicial quedó brutalmente desmantelado cuando visité el sitio», escribió Toby Ward, de IntranetBlog.com. «Es un sitio limpio, fácil de navegar y de entender». Otras personas menos avezadas en la red comentaron que Starbucks estaba asumiendo un gran riesgo al abrir un buzón de sugerencias que no podía controlar, un obstáculo emocional que nosotros mismos teníamos que superar.

El tiempo nos diría si tenían razón o no, pero desde nuestra perspectiva MyStarbucksIdea.com ya había sobrepasado nuestras expectativas iniciales. La tecnología adaptada a cada caso de Salesforce.com, así como nuestros moderadores, nos ayudaron a asimilar la oleada de participación. Tras una semana de permanencia cien mil personas habían votado ya. Y en los primeros dos meses se llegaron a proponer cuarenta y una mil ideas. «Bajad la música». «Bebidas gratis para los asiduos». El equipo de Chris Bruzzo compartía la información que nos iba facilitando la red con nuestro equipo de producción, investigación y desarrollo, relaciones públicas, marketing, el equipo directivo y conmigo personalmente. Entre los temas que empezaron aemerger estaban en primer lugar un creciente deseo de la gente de que revalorizásemos nuestros productos, es decir, que recibieran más por lo que pagaban, y en segundo que los clientes más leales querían ser recompensados por la frecuencia en sus compras. Estos descubrimientos alentaron nuestro optimismo acerca del éxito potencial del programa de fidelidad, que se lanzaría junto con nuestra nueva bebida: el Pike Place Roast.

En una gélida mañana bajo el cielo azul de Manhattan, un día perfecto para un café bien caliente, Starbucks lanzó oficialmente su nueva bebida «diaria»: Pike Place Roast. La campaña nacional había recibido el nombre de «Cata a escala nacional».

Yo había volado a Nueva York el 8 de abril para el evento y llegué con Cliff y Sheri, mi esposa, a Bryant Park, el oasis bordeado de árboles que queda detrás del edificio principal de la Biblioteca Pública de Nueva York. En mitad del parque habían erigido una réplica a tamaño natural de la tienda original de Starbucks. ¡Me encantó! Amy Kavanagh y su equipo de Edelman, la agencia de relaciones públicas que llevaba toda la vida trabajando con nosotros y que había preparado el lanzamiento a escala nacional, había sido capaz de llevar Seattle a la costa este. Incluso invitamos al antiguo director del establecimiento, Janeen Simmons, para que manejara la cafetería aquel día.

Alrededor unos sonrientes baristas empujaban carritos y ofrecían a quienes pasaban por allí muestras de café recién hecho. Al mismo tiempo, en los siete mil cien establecimientos desde California a Maine, se habían organizado catas gratuitas de café servidas por nuestros partners, todos vestidos con camisetas negras en las que se leía «atrevido», «fresco» o «suave». Otro ejemplo de atención al detalle fue que habían reemplazado el logotipo habitual que llevan nuestras tazas, una sirena verde, por el original de Starbucks, en marrón y algo más sexy.

El lanzamiento de Pike Place Roast fue el evento de marketing más grande y de mayor eco que Starbucks había realizado en toda su historia. Dado que la compañía nunca había destinado mucho presupuesto para publicidad a escala nacional, pagamos aquella reuniendo dinero de los fondos reservados a esporádicas actividades de marketing, lo cual ascendía a una cantidad aún ridícula si la comparábamos con la que otras empresas gastaban. Organizar algo tan grande y a tanta velocidad requería un esfuerzo logístico y creativo de titanes, que era lo que habían hecho Michelle, Terry, Cliff y Wanda, pero todos los departamentos habían logrado su objetivo, cumpliendo con unos plazos de entrega impensables y actuando como si fuésemos un solo cuerpo en busca de un solo objetivo.

De pie allí, en Bryant Park, tanto Cliff como yo tuvimos la sensación de que algo había salido muy bien. Hacía tiempo que los partners de Starbucks no aunaban fuerzas en torno a una misión que no fuera la del crecimiento, y la promoción no daba la sensación de ser uno de esos trucos vacíos de marketing, sino más bien una auténtica celebración que involucraba la herencia de Starbucks y a su gente.

Llevar a Pike Place Roast a ser toda una reinvenCIÓN del café nos dio a todos una finalidad en torno a la que aunar fuerzas, lo cual era de una importancia vital en el viaje de la transformación.

El viento helado no perdonaba y yo no llevaba más que el traje y la corbata mientras las cadenas de televisión me entrevistaban; en un momento dado, Cliff insistió en que me pusiera su abrigo, que me quedaba un par de tallas grande, y envuelto en su parka fui revisando los mensajes de correo y los informes en que me referían que nuestros partners de todo el país se estaban divirtiendo mientras interactuaban con nuestros clientes. También me contaban que Pike Place Roast estaba gustando mucho y que los clientes asentían satisfechos cuando se les decía que aquel sabor se les iba a ofrecer de modo continuado y consistente en nuestros establecimientos. Las ventas fueron estupendas aquel día, y Starbucks dominó los medios. La cobertura de periódicos y

televisión valía por sí sola millones de dólares en publicidad.

Aquella tarde volamos de vuelta a Seattle para asistir a otro evento relacionado con Pike Place Roast en el establecimiento original. El vuelo duraba cinco horas, de modo que nos tomamos un tiempo para considerar por qué Pike Place Roast estaba teniendo tanto éxito y cómo podíamos aplicar lo que habíamos aprendido en proyectos futuros. Al final dedujimos que el producto así como el modo en que lo habíamos presentado al mercado cumplía con tres criterios básicos de éxito en Starbucks:

1. Gustaba a nuestros partners.
2. Gustaba y satisfacía las necesidades de nuestros clientes.
3. Y era adecuado para el negocio.

Por desgracia no me di cuenta de que no todo lo que la empresa estaba intentando hacer entonces respondía a esos tres criterios tan importantes.

A finales de abril de 2008 nos enfrentamos a las cifras de ventas del segundo trimestre. Las cifras contaban una historia desalentadora.

Comparado con un año antes, los ingresos globales por las operaciones de la empresa habían caído un increíble 26 por ciento y habían alcanzado la cifra de 178 millones de dólares. El beneficio había bajado un 28 por ciento, hasta la cifra de 109 millones de dólares, ya que nuestros márgenes pasaron de ser el 10,7 por ciento al 7,1 por ciento de ingresos netos. Pero lo más inquietante de todo era que las ventas de unidades comparables de la empresa eran negativas por primera vez en su historia. Sólo en Estados Unidos las transacciones de nuestros clientes habían bajado un 5 por ciento y las ventas, es decir, lo que cada cliente se gastaba en cada visita, sólo había subido ¡un 1 por ciento! Es difícil expresar con palabras lo mucho que aquellas cifras nos sorprendieron a bastantes en Starbucks. Tras dieciséis años de ventas de unidades comparables en un 5 por ciento, un resultado tan malo nos era desconocido, incluso impensable. Aunque Wall Street ya no conocía nuestra cifra de ventas de unidades comparables porque habíamos dejado de facilitarles ese dato, las cifras impresas en rojo en nuestros informes se me quedaron grabadas a fuego.

Teniendo en cuenta tales resultados, a nuestros líderes cada vez les costaba más trabajo creer en nuestra capacidad de transformar la compañía. Yo confiaba plenamente en que Michelle, que había trabajado codo con codo conmigo para finalizar la Agenda de la Transformación, y Cliff compartían mi visión, pero no todos los integrantes del equipo

creían en ella o poseían la disciplina necesaria para ejecutar la estrategia que yo intentaba implantar. Recordaba lo que otra persona que al igual que yo había vuelto a ocupar su puesto de consejero delegado me había dicho cuando recuperé el control de la empresa: «La mayoría de tus líderes se habrán marchado o habrán sido reemplazados en el plazo de doce meses».

Su predicción estaba siendo cierta. Además de todos los cambios en el equipo directivo que había ejecutado al poco de volver a ocupar el puesto de consejero delegado, unas semanas atrás había conseguido convencer a Arthur Rubinfeld, antiguo directivo de Starbucks de gran talento y magnífico arquitecto para que volviera con nosotros como director general de desarrollo global con el objetivo de que se encargase de nuestras propiedades, del diseño de los nuevos establecimientos y de los conceptos creativos. Su principal encargo era el de revisar la calidad de la cartera de venta al por menor, una tarea cuyo resultado —el de cerrar tiendas— tenía el potencial de causar un gran dolor a muchas personas tanto dentro como fuera de la empresa.

Seguíamos inmersos en un periodo caótico. Dirigir Starbucks seguía siendo un acto de delicado equilibrio entre la autorización de inversiones para mejorar la experiencia de nuestros clientes y propiciar las ventas mientras al mismo tiempo tenía que insistir en que redujéramos costes y vigiláramos atentamente los gastos, en especial en áreas que no estuviesen relacionadas directamente con la esencia del negocio.

En el segundo trimestre, al conocer la cifra de beneficios, empecé a obsesionarme. Por un lado prometía revitalizar la empresa y por otro los datos parecían narrar una muerte lenta.

«No hay vacas sagradas», dije a la comunidad financiera antes de explicar otra decisión significativa que la empresa había anunciado a principios de aquella semana: Starbucks iba a someter a revisión su participación en el mercado audiovisual.

Cortar esas amarras fue particularmente duro para mí, sobre todo porque siendo presidente había insistido en entrar en ese mercado desde el principio, en un primer momento porque lo veía como la extensión natural de la marca y más tarde cerrando acuerdos con sellos discográficos, participando en películas y autorizando una serie de productos no relacionados con el café. A aquellas alturas ya nos había quedado claro a la mayoría que el grupo de audiovisuales, tal y como estaba estructurado, había llegado a ser una distracción incompatible con nuestra nueva misión y nuestra realidad económica. Su director general, un hombre de extraordinaria mente creativa y de gran éxito en el sector, abandonó la empresa, como hicieron otras personas de talento.

Mi intención no era la de abandonar el papel que Starbucks se había ganado como una especie de referente cultural. La música y los libros seguirían formando parte de la experiencia Starbucks, pero teníamos que reinterpretar ese papel de un modo más eficaz en cuanto a su coste, recapitalizando nuestra relación con AT&T en wifi, Apple en la tecnología de tienda, Concord Record en los CD y William Morris Agency en libros. Pedí a Chris Bruzzo que supervisara la división de audiovisuales y acordamos que reorganizariamos nuestra estrategia digital, las compilaciones de CD y los libros.

El segundo trimestre aportó algunos puntos positivos. Las ventas en nuestros productos envasados que consistían principalmente en los cafés y tés que vendíamos en supermercados crecieron. Desde el lanzamiento tres semanas antes de Pike Place Roast las ventas de bebidas de café subieron notablemente, en particular en el noreste, nuestro mayor mercado de bebidas de café. Pike Place Roast ya era nuestro número uno en café en grano.

En cuanto a la competencia nuestra investigación interna no daba síntomas de que estuviéramos perdiendo volumen de negocio a favor de empresas como por ejemplo McDonald's. Era una buena noticia, pero también teníamos que combatir la percepción pública así como la agresiva campaña del gigante de la comida rápida.

Nuestra investigación también reveló que la bajada en las ventas no era el resultado de los problemas que nosotros mismos nos habíamos creado. «La economía es la razón principal por la que la gente no acude con tanta asiduidad a nuestros establecimientos», le dije a Jeffrey Bernstein, un analista de Lehman Brothers, cuando me preguntó con insistencia sobre el efecto de la crisis en el gasto de los consumidores en nuestras tiendas.

Durante nuestra conversación quedó patente una ironía: Lehman Brothers, la cuarta empresa de inversiones de Estados Unidos, estaba inmersa en su propia crisis, ya que el mercado había planteado serias dudas sobre su estabilidad financiera y seguía devaluando sus acciones. Y Lehman no era la única. Otras sólidas entidades financieras, como AIG y Bear Stearns, se estaban derrumbando, y sus más arriesgadas inversiones eran la fuente del seísmo sufrido en el crédito que tenía al país entero tambaleándose. Wall Street había enfilado ya su propia ruta hacia la catástrofe y nos arrastraba a todos.

Entonces ¿por qué tenía yo la impresión de que Starbucks era un saco de boxeo?

El «4latte», ese eslogan que convertía a Starbucks en símbolo del exceso en tiempos de frugalidad, no era el enemigo del consumidor

durante aquel periodo de turbulencias económicas, pero sí un blanco fácil.

Me negué a rendirme a las presiones externas crecientes y me centré en lo que pudiera hacer avanzar a la empresa, aun cuando en ocasiones tenía la sensación de que íbamos a contracorriente en un túnel de viento.

Capítulo 18

Una combinación letal

Cada establecimiento Starbucks posee una huella única.

En un principio pueden parecer todos iguales... la música, los colores, la carta... y el Starbucks que visitas durante las vacaciones te puede resultar tan familiar como el que tienes en tu ciudad. Pero también es cierto que, como cualquier café local, cada Starbucks es un poco distinto. La razón es bien simple: su gente.

A ambos lados de la barra la gente que frecuenta y que trabaja en Starbucks es única.

En 2008, aun cuando nuestro tráfico y nuestras ventas se habían ralentizado, Starbucks seguía sirviendo a millones de clientes en todo el mundo. Y sin importar dónde estuvieran o quiénes fueran los clientes podían pedir sus cafés en más de ochenta mil combinaciones diferentes. Temprano de camino al trabajo o en el descanso de media mañana. En una cita a ciegas o con amigos. Mientras estudiaban para los exámenes, leían el periódico dominical o escribían un libro.

La capacidad para adaptarse a los hábitos, los deseos y los caprichos del comportamiento humano siempre ha sido la base de Starbucks.

Nuestros partners minoristas son tan distintos como lo es la gente a la que sirven las bebidas que personalizan a su gusto. Los que lucen nuestros delantales verdes representan casi a todas las razas y las religiones del mundo. Empleamos a veinteañeros y a sus abuelos, a madres solteras y a artistas que necesitan algún ingreso. Para algunos nuestra empresa es un asidero entre trabajos mientras que otros confían en hacer carrera en ella. Tanto si son trabajadores a tiempo parcial o a jornada completa, los partners de Starbucks figuran entre chavales de instituto que quieren ahorrar para la universidad, universitarios, recién graduados, muchos en busca de su propia identidad, antiguos ejecutivos y

gente que se ha jurado que nunca trabajaría en una oficina.

«Detrás de cada barista hay una historia», se lee en un póster colgado de la pared de nuestro centro de Seattle. Y es cierto.

Entre toda la variedad presente en cada tienda, es responsabilidad de un solo individuo encontrar un nexo de unión. Una persona está en posición de alimentar un entorno acogedor donde todo el mundo se sienta cómodo y pueda conectar: el director de tienda.

Los mejores directores de Starbucks son entrenadores, jefes, vendedores, empresarios, contables, embajadores de la comunicación y comerciantes todo en uno. Son personas con una enorme capacidad para solucionar problemas que saben llevar sus establecimientos de un modo creativo y analítico al mismo tiempo, recurriendo a la pasión y la inteligencia para incrementar el tráfico de clientes, la lealtad de los partners y el beneficio. Los mejores directores se toman su trabajo de un modo personal, tratando la tienda como si fuese propia.

Dirigir uno de nuestros establecimientos es un número de malabarista, y durante nuestra transformación yo era consciente del tremendo estrés que estaban soportando. Y aunque no me cansaba de repetir que todos debíamos ponernos en la piel de nuestros clientes, yo también intentaba ponerme en la de nuestros partners y mostrar empatía con sus sentimientos en el ojo del huracán que el mercado estaba sometiendo a nuestra empresa.

Muchos de entre nosotros consideramos al director de tienda como la persona con más influencia para crear adecuadamente la experiencia Starbucks. Sin embargo no les estábamos dando el poder suficiente como para que pudieran mostrar lo mejor de sí mismos.

Cliff pasó el verano de 2008 viajando por el país y su preocupación creció a medida que se reunía con directores de zona y de tienda. Cuanto más detenidamente observaba y cuantas más preguntas hacía, más se daba cuenta de que el campo de operaciones de Starbucks era inadecuado.

«No hay carencia de sentimiento», me dijo un día. «Nuestros partners son apasionados y quieren hacer lo correcto, especialmente desde el punto de vista de nuestros valores».

Pero lo que a gran parte de nuestra gente le sobraba en espíritu le faltaba en perspicacia y herramientas. No era extraño encontrarse con un director de tienda que opinaba que a su establecimiento le iba excepcionalmente bien cuando en realidad le faltaban oportunidades de generar ingresos, o cuando apenas salía lo comido por lo servido, o

incluso presentando pérdidas. Los inventarios eran caóticos. El suelo y las mesas estaban sucios muchas veces. La comida iba perdiendo su frescura en el mostrador a medida que avanzaba el día.

También observamos que se tiraba demasiado. Una gran cantidad de café acababa en el desagüe. A veces se quedaban sin pastas y en otras ocasiones sobraban, lo cual resultaba en pérdida de ventas o en más producto que se tiraba a la basura. Los cuadrantes semanales que coordinaban a los baristas con el tráfico de la tienda consumían horas y horas de los directores, y sin embargo a veces faltaba personal y en otras ocasiones sobraba.

Pero aún había otra cosa más sutil que también se desperdiciaba: el tiempo de nuestra gente y su energía. Cuando Cliff entraba en los establecimientos veía a los partners trabajando duro. Siempre había mucho movimiento, incluso carreras, aunque también risas, bromas y sonrisas, pero por alguna razón la fila de clientes esperando turno y la de tazas vacías parecía demasiado larga teniendo en cuenta el esfuerzo que hacía nuestra gente. Había desconexión entre esfuerzo y resultados.

La rapidez en el servicio constituye una gran parte del valor de Starbucks, aun en el caso de que un cliente acuda con la intención de quedarse un rato, y en ese sentido Cliff creía que podíamos mejorar, que teníamos que mejorar. Un cierto número de clientes potenciales se marchaban de las tiendas si veían que iban a tener que esperar demasiado.

La culpa no era de nuestra gente, que hacía el trabajo que le habían encomendado con los medios y la preparación que les habían dado. Teniendo en cuenta el éxito de marketing de la marca, Starbucks necesitaba un sistema de operaciones más disciplinado para maximizar su potencial de ventas.

Cada vez que dábamos la vuelta a una piedra aparecía otro problema.

Uno de los más llamativos resultó ser la obsoleta tecnología que empleábamos.

Estábamos en el año 2008 y, sin embargo, nuestros directores de zona, que viajaban mucho y necesitaban estar en contacto con las tiendas, no disponían de la misma tecnología y de los mismos programas que la mayoría de profesionales del mundo entero estaban utilizando para dirigir su negocio. Incluso les resultaba difícil acceder a Internet desde la carretera, y muchos utilizaban sus cuentas personales de correo o andaban arrastrando pesados ordenadores de acá para allá.

En la trastienda de los diferentes establecimientos había una caja

enorme que era en realidad una máquina tan antigua que la pantalla no podía mostrar gráficos modernos y carecía de capacidad multimedia. Al mirarla sólo podías ver un fondo negro y constante. ¡Estoy convencido de que muchos de nuestros partners más jóvenes ni siquiera reconocían en esos bichos a un ordenador! En 2008 esos ordenadores carecían de acceso a Internet o de programas básicos como una hoja de cálculo, un procesador de textos o PowerPoint, y mucho menos sofisticados programas de análisis de datos que pudiesen ayudar a nuestros partners a llevar mejor sus negocios. Los directores de tienda carecían de facilidades para enviar correos a cualquier persona fuera de la organización y podía ser muy difícil enviar o recibir documentos adjuntos. Ver vídeos, como por ejemplo el que habíamos preparado para el curso de Espresso Excellence, no era posible y por eso tuvimos que enviar a cada tienda un reproductor de DVD.

En resumen: un establecimiento Starbucks que era el equivalente a un negocio que facturase un millón de dólares al año tenía menos acceso a aplicaciones que un iPhone.

En la entrada de la tienda la caja registradora funcionaba con una vieja plataforma de Microsoft-DOS que el fabricante había dejado de suministrar a mediados de la década de 1990. Habíamos ido actualizando nuestras aplicaciones a lo largo de los años, pero el sistema se había vuelto tan complicado que se tardaba seis semanas en aprender, aparte de que se trataba de un sistema totalmente inflexible. Si un barista no introducía de forma manual los ingredientes de una bebida en un orden determinado —tamaño, nombre, aditivos como por ejemplo más café o leche de soja—, tenía que borrarla y volver a empezar. Y como los clientes rara vez pedían los extras de su bebida en ese orden, las confusiones en la caja eran tremadamente comunes.

Cualquier persona con unos mínimos conocimientos tecnológicos en busca de trabajo o que trabajara ya en Starbucks —o en realidad cualquier persona menor de 30 años— se quedaba boquiabierta al conocer las antigüallas que se le proporcionaban para su trabajo. O peor aún: nuestros partners nos estaban pidiendo ayuda pero nadie los escuchaba, lo cual acarreaba un resultado costoso y embarazoso.

Starbucks podía haber iniciado una revolución en el mundo del café, pero había perdido el tren de la revolución tecnológica.

¿Cómo era posible que una compañía global de diez mil millones de dólares llegase a semejante estado? Y no es que nunca hubiéramos invertido en la columna vertebral del negocio. Más bien al contrario. En sus primeros tiempos los líderes de la empresa invertían activamente en su gente, en sus procesos y en sus instalaciones para adelantarse al

crecimiento. Se construyeron nuevos tostaderos antes de que fueran absolutamente necesarios, un factor clave para nuestro éxito. Pero algunas cosas, como por ejemplo la tecnología de nuestros establecimientos, se habían quedado dolorosamente obsoletas. Y mientras la situación no era aún desesperada sí suponía un problema y al mismo tiempo una oportunidad: teníamos la posibilidad al alcance de la mano de transformar la experiencia de estar en nuestras tiendas en algo más sencillo y agradable tanto para partners como para clientes.

Cliff se dio cuenta enseguida de que si Starbucks pretendía transformar la experiencia de sus clientes tenía que ser tan atrevida en sus establecimientos como lo estaba siendo en Seattle, y se lanzó al largo proceso de reformar la estructura de la organización y de mejorar la operativa de las tiendas.

Para mí el statu quo no podía mantenerse. Teníamos que mejorar la tecnología tanto de la trastienda como la que veía el cliente e impulsarla a un nivel más estratégico y proactivo, un cambio que tenía que empezar por los estratos más altos de la organización. Históricamente nuestro gerente de sistemas reportaba al director financiero, pero había llegado el momento de que la tecnología se sentara a la mesa ejecutiva formando parte del principal equipo directivo. Y por otro lado comencé la búsqueda de un líder de tecnología de la información con los recursos, la visión y los valores necesarios para llevar a Starbucks al siglo XXI.

No obstante vi un hecho positivo en nuestras carencias operativas. Bueno en realidad dos. El primero es que nuestros directores de tienda habían sido increíblemente resolutivos a pesar de los desafíos que tenían planteados, y el segundo es que una vez que hubieran recibido las herramientas y los conocimientos necesarios estaba convencido de que podrían alcanzarse mejoras significativas.

Por desgracia no todas las tiendas podían arreglarse y a pesar de que sabía que algunas tendrían que cerrarse no tenía ni idea de cuántas podrían ser.

Me quedé paralizado, sentado como estaba a la mesa de la sala de conferencias mientras Arthur Rubinfeld y Mike Malanga, nuestro director general senior para el desarrollo de nuestros establecimientos en Estados Unidos y uno de los veteranos más expertos de la compañía en propiedad inmobiliaria, recomendaban a la junta directiva de Starbucks el cierre de doscientas tiendas en todo el país.

«¿Seguro que con eso bastará?», oí que preguntaba uno de los miembros del consejo.

Arthur y Mike se miraron entre ellos y luego me miraron a mí. Ya sabíamos que era una cifra muy alta para una empresa que nunca había cerrado más que un puñado de tiendas en toda su existencia. Además de haber llevado a pérdidas un importe de cincuenta mil dólares en ese año contable, el movimiento iba a afectar a todos los departamentos e iba a causar un sufrimiento individual, enfadaría a los mercados financieros, daría alas a nuestros competidores y haría mucho ruido en la red.

Antes de la reunión del consejo Arthur y Mike habían venido a hacerme esa misma recomendación. Fue una de las conversaciones más serias que he tenido en Starbucks, y muy emotiva para todos nosotros. Otros minoristas estaban padeciendo como nosotros la caída de las ventas al haber alcanzado la confianza de los consumidores el punto más bajo en los últimos dieciséis años, pero ninguno había anunciado un paso tan drástico como aquél, al menos por el momento. Es más: ya habíamos paralizado la apertura de trescientas cuarenta y ocho tiendas, una decisión muy dura de tomar. Pero esto era distinto. Más que una corrección, cerrar tantas tiendas parecía reconocer la derrota aunque fuese lo correcto para asegurar la salud de la compañía. Quería comprender cómo Starbucks como empresa había llegado a aquel punto.

«Si lo que estáis proponiendo es cierto», les dije en mi despacho a puerta cerrada, «explicadme cómo habéis llegado a esa conclusión».

Arthur y Mike fueron desgranando conmigo el análisis que habían realizado en cooperación con el departamento operativo y financiero, y primero me explicaron lo que ya sabía: la capacidad de Starbucks de construir y operar tiendas que dieran beneficios había sido óptima durante años porque habíamos seguido un modelo económico simple pero ambicioso: un índice de rotación de dos a uno. Durante el primer año de funcionamiento de una tienda era necesario que se obtuvieran dos dólares por cada uno invertido. Si por ejemplo la empresa había gastado cuatrocientos mil dólares para alquilar y diseñar una tienda, esperábamos y casi siempre obteníamos al menos ochocientos mil en ingresos brutos durante los primeros doce meses de operación. Históricamente un establecimiento medio en Estados Unidos obtenía un millón de dólares al año. Estas unidades económicas o tiendas se clasificaban como las mejores de su especie porque muy pocas, si es que alguna otra minorista alcanzaba la meta, conseguían lo que Starbucks conseguía año tras año.

Pero en 2008 Arthur y Mike me informaron de que Starbucks estaba, por primera vez en su historia, perdiendo ese índice de rotación positivo en cientos de tiendas. Cada vez había períodos más largos durante un día de trabajo en los que una tienda no tenía suficientes ventas para justificar los costes laborales. Las investigaciones que habíamos llevado a cabo

nos habían revelado algunas razones. La gente había dejado de venir por la tarde, y otros ya no se gastaban tanto como antes. En algunos casos las ventas de una tienda estaban siendo canibalizadas por otro Starbucks, o la tienda estaba en un emplazamiento erróneo. Para colmo de males, muchos de los establecimientos con resultados negativos habían sido abiertos en los últimos dos años, lo cual revelaba una gran falta de disciplina en las decisiones inmobiliarias que en mi opinión servía de ejemplo de la arrogancia que nos había caracterizado.

Respiré hondo una vez más. Desde mi posición de consejero delegado veía cómo las piezas de nuestro rápido declive empezaban a encajar. Nuestro crecimiento había sido cancerígeno. Al convertirse en nuestro principio operativo había distraído la atención de los ingresos y las oportunidades de ahorro, y no racionalizamos determinados gastos como por ejemplo los elevados costes de construcción y el dinero gastado en equipamiento nuevo como por ejemplo los hornos. Y cuando llegó el momento en que los consumidores redujeron el gasto, nos vimos obligados a enfrentarnos a la combinación letal de costes elevados y ventas en declive, lo cual equivalía a decir que el modelo económico de Starbucks no era ya viable.

Estos factores junto con los otros que estaban agotando a la empresa y a todas sus tiendas nos sumieron en una tormenta perfecta de presiones externas e imperfecciones propias que hizo pelear por la supervivencia en multitud de frentes abiertos.

Nuestra situación actual me cayó encima como una tormenta de verano.

En la junta Mike Ullman intervino después de haber escuchado el plan de Arthur y Mike.

«¿Estáis seguros de haber analizado el número de cierres con la suficiente agresividad?», quiso saber.

Volvió a hacerse el silencio. Mike Ullman no había hecho la pregunta a la ligera. Era el momento de acometer los cambios más drásticos, y si Starbucks tenía que cerrar establecimientos, si teníamos que despedir a cientos de partners, si teníamos que asumir pérdidas multimillonarias y asimilar el golpe a la moral de nuestros partners y a la reputación del mercado, mejor sería no tener que hacerlo dos veces.

La junta decidió que debíamos estudiar de nuevo el número de establecimientos que debíamos cerrar para ayudar al negocio en su conjunto, y alguien hizo una pregunta hipotética: «Si dirigiese la empresa alguien que no estuviera tan atado a ella emocionalmente, si fuesen

personas a las que no les preocupara cómo sus acciones iban a afectar a otras personas, ¿cuántos establecimientos cerraría?».

Entendía el razonamiento, pero sería imposible para mí, para Arthur o Mike eliminar el sentimiento de la ecuación. No se trataba sólo de cerrar la puerta y listo. íbamos a influir negativamente en las vidas de la gente a ambos lados del mostrador.

A pesar de que se hablara de la ubicuidad de Starbucks, prácticamente todas las tiendas tenían sus seguidores incondicionales, su alma, y con cada cierre íbamos a borrar una huella, una realidad que yo no podía pasar por alto.

Capítulo 19

Reverencia

Construir una empresa grande y duradera requiere consideración y en ocasiones el valor necesario para tomar decisiones difíciles. En el caso de Starbucks, en julio de 2008, tuve que tomar decisiones que nunca, en mis veintiséis años en la empresa, imaginé que tendría que enfrentarme. Seiscientos.

Ése era el número de establecimientos en Estados Unidos que habíamos decidido cerrar, tres veces más de lo que la junta había sugerido en un principio. Una cantidad que representaba el 8 por ciento de nuestra empresa en el país, pero peor aún era saber que doce mil puestos de trabajo o, lo que es lo mismo, el 7 por ciento de nuestra fuerza laboral iba a ser eliminada.

La tarde anterior al anuncio público de la decisión, el 30 de junio, analicé lo que había ocurrido últimamente en Starbucks: la filtración del informe, mi vuelta como consejero delegado, el cierre de siete mil tiendas para el curso de formación de espresso, las seis iniciativas que anunciamos en la junta de accionistas. Todo ello palidecía en comparación con la potencial lluvia radiactiva, los rumores y, sobre todo, el trauma individual que el cierre permanente de seiscientas tiendas y los subsiguientes despidos iban a suscitar.

Una vez más leí la lista de establecimientos que íbamos a cerrar: en Wichita, Kansas, un autorrestaurante que apenas llevaba un mes abierto. En Federal Way, Washington, un establecimiento que había servido a sus clientes durante dieciocho años. En Texas íbamos a cerrar cincuenta y siete tiendas, treinta y nueve en Nueva York, veintisiete en Minnesota. Arkansas iba a perder ocho, Mississippi y Nebraska siete cada uno, y Dakota del Norte cuatro. Doscientos treinta y cuatro autorrestaurantes. Setenta y dos establecimientos ubicados dentro de centros comerciales. El 14 por ciento de los que se iban a cerrar estaban en California y el 10

por ciento en Florida, lo cual no era una coincidencia, ya que en ambas zonas hubo la mayor burbuja de hipotecas basura. Casi todas las principales ciudades del país iban a perder al menos un Starbucks. Siete tiendas estaban ubicadas en el jardín de nuestra propia casa.

La elección de qué tiendas debían cerrarse se había hecho de acuerdo con su situación económica. Si calculábamos que nunca iba a ser capaz de generar beneficios aceptables aun después de haber mejorado la operativa y de que la economía hubiese vuelto a la normalidad, algo que sabíamos que iba a ocurrir, sólo entonces decidíamos cerrarla.

Por otro lado Starbucks tendría que asumir trescientos cuarenta millones de dólares antes de impuestos, incluidos doscientos millones de dólares en devoluciones y otros ciento treinta millones asociados con la liquidación de los alquileres de las tiendas. Estos costes eran necesarios para solventar los problemas del negocio en Estados Unidos.

Sin embargo una estadística en particular me enervó: el 70 por ciento de todas las tiendas propuestas para el cierre habían sido abiertas en los últimos tres años durante el agresivo periodo de crecimiento en el que abrimos dos mil trescientos establecimientos. Me ponía los pelos de punta. ¡Estábamos cerrando casi el 20 por ciento de las tiendas más nuevas! Creíamos que todo lo que teníamos que hacer para alcanzar el éxito era estar presentes. Pero con la mirada puesta en aquella lista aprendí una lección: el éxito no es sostenible si sólo se define por lo grande que llegas a ser. El único número que importa es el «uno». Una taza. Un cliente. Un partner. Una experiencia cada vez. Teníamos que haber vuelto a lo que era más importante.

Moví despacio la cabeza e intenté dormir un par de horas. No me sentía orgulloso de nuestro comportamiento en el pasado, pero quería con todas mis fuerzas que todos nosotros, como empresa, sí pudieramos sentirnos orgullosos de cómo actuásemos desde aquel momento en adelante.

«Starbucks incrementa el número de establecimientos que operan en Estados Unidos que van a cerrarse como parte de su estrategia de transformación.

Se cerrarán aproximadamente seiscientos establecimientos en los que se obtenían malos resultados. La empresa da un paso significativo en pos del crecimiento a largo plazo».

Exactamente a las 13.05 horas del martes 1 de julio, cinco minutos después de que las Bolsas cerraran en la costa este, se hizo público nuestro comunicado de prensa.

A las 13.15 horas empezaron a sonar los teléfonos en nuestras oficinas de relaciones públicas y de relaciones con los inversores, pero Starbucks tenía que guardar el debido periodo de obligado silencio del correspondiente trimestre económico durante un mes más. No me estaba permitido conceder entrevistas ni a periodistas ni a analistas, y nadie de la empresa podía comentar nada fuera de clarificar nuestro comunicado de prensa o indicar a quien quisiera más información que consultara el formulario 8-K, que habíamos depositado ante la Comisión de Valores y Bolsa de Estados Unidos.

Nuestro inevitable silencio dio cabida a la interpretación, y el riesgo que corrímos fue muy grande. ¿Cómo íbamos a mantener la integridad de nuestra marca y la cultura de humanidad que habíamos abrazado si estábamos alterando la vida a tantas personas? Estábamos comprometidos con intentar reubicar a cuantos partners fuera posible en nuevas funciones, algo en lo que todos los líderes habíamos insistido sobremanera, y nos consolaba en gran medida saber que casi el 70 por ciento de nuestros partners tanto de campo como en tienda iban a poder quedarse en la empresa. Por otro lado habíamos decidido ofrecer treinta días de preaviso a las personas cuyos empleos se perderían inevitablemente al cerrar los establecimientos, una práctica inédita en despidos masivos, en particular en el comercio minorista. También pusimos a su disposición varios profesionales para que pudieran consultar con ellos cuestiones más personales.

A las 13.17 horas se envió a todos los partners de Starbucks por correo electrónico un informe que había dirigido yo personalmente. Me había esforzado por ser sincero en él, confiando en que nuestra gente honrase la realidad en la que Starbucks estaba sumida.

«A lo largo de la historia de la empresa siempre hemos aspirado a anteponer a nuestra gente por encima de todo lo demás. Ésa es la razón de que nos resulte tan difícil cerrar las tiendas.

Al mismo tiempo reconocemos que debemos tomar decisiones que refuercen la cartera de establecimientos en Estados Unidos y que nos permitan entrar en el ejercicio fiscal de 2009 centrados en mejorar la eficacia operativa, así como la satisfacción de nuestros clientes y el valor a largo plazo de las acciones de nuestros partners y clientes.

Ésta es, sin duda alguna, la decisión más angustiosa que hemos tenido que tomar en estos veinticinco años en Starbucks, pero somos conscientes de que transformar una empresa es en parte ser capaces de mirar hacia delante y, sin dejar de pretender la innovación y la reflexión en muchos casos retrospectiva, de obtener el máximo de las decisiones que se tomaron en el pasado, tanto las buenas como las malas».

A las 13.45 horas Starbuckgossip.com hervía con rumores y opiniones anónimas.

A las 14.30 horas Cliff mantuvo una conferencia de ámbito interno con los directores de zona y regionales mientras nuestro director financiero convocabía a los analistas.

Después, a las 15.00 horas dio comienzo un foro abierto en el piso noveno. Ocupé el podio en una sala en la que se palpaba la tensión sabiendo que uno de nuestros mayores desafíos no era táctico, sino emocional.

Fuera de la empresa había comenzado también el despliegue de sentimientos de los inversores y la opinión pública ya estaba formada. La cobertura que esperábamos al día siguiente sería negativa a medida que el impulso iba creciendo.

El cierre de establecimientos Starbucks sería considerado como un paso más en el compromiso de transformación de la empresa, pero también era muy posible que a muchos les pareciera un clavo más que cerrara la tapa de nuestro ataúd.

Seis días después del anuncio, el 7 de julio de 2008, el valor de nuestras acciones cayó al nivel más bajo de las últimas cincuenta y dos semanas: 14,95 dólares. Wall Street quería ver mucho más de Starbucks, aparte del cierre de unos cuantos establecimientos.

«A los inversores a corto plazo es posible que les baste con la música de la reestructuración que acompaña a esta escena», decía una nota de Goldman Sachs, «pero quienes lo hayan hecho a largo plazo necesitarán ver con más claridad la actual senda del negocio».

«El primer paso es siempre admitir que se tiene un problema», escribía John Glass, de Morgan Stanley. «La racionalización es bienvenida, pero no sustituye a los cambios fundamentales a corto plazo. Aunque creemos que la marca es y seguirá siendo relevante para los consumidores norteamericanos, no hay forma ni fácil ni rápida de darle la vuelta a la tortilla de la compañía».

La cobertura de prácticamente la totalidad de periódicos de ámbito nacional, sitios de Internet dedicados a los negocios y diarios de alcance nacional confirmaron nuestras predicciones sobre la opinión de los medios y su tono.

«Starbucks pasa de Venti a Grande», escribía Time.com, dedicándonos uno de los titulares más neutros.

«¿Estará en la picota la dominación global de Starbucks?», se preguntaban en Reino Unido, una pregunta que fue reeditada en el *Seattle*

Post-Intelligencer.

En Forbes.com nos dedicaron: «El lado oscuro de Starbucks».

En *Fortune*: «A Starbucks le aguarda un amargo trago».

Motley Fool, columnista de un periódico, decía que «por turnos, tiendas de donuts, restaurantes de comida rápida y otras cadenas de autoservicio» nos estaban echando del mercado, mientras que el *San Francisco Chronicle* aducía que el cierre de seiscientas tiendas era la prueba de que la economía norteamericana estaba en recesión. «Los norteamericanos han decidido renunciar al 4latte. No podemos encontrar mejor definición del término *recesión* en todo 2008».

El *Christian Science Monitor* decía: «Por qué Starbucks ha perdido su espíritu». En el artículo se sugería que Starbucks tenía problemas porque habíamos pretendido dar la imagen de *cool* ante nuestros clientes ofreciendo a «los norteamericanos de clase media exactamente lo que ellos creían desear», es decir, un modo de generar envidia o estatus. Puntos de mira tan estrechos como los del *Monitor* me irritaban porque dejaban de lado o quizás negaban la misión de Starbucks o quizás su contribución social verdadera: la conexión humana. Sí, sé que esto puede hacer que se enarquen las cejas de los cínicos y, sí, para algunos clientes Starbucks es una marca a la que aspirar o incluso un toque de orgullo, pero es un efecto no perseguido de nuestra empresa.

Starbucks nunca pretendió ser *cool*. ¡Pretendíamos ser competentes!

Y pocas cosas son más necesarias, más relevantes que la conexión humana, especialmente en un momento en que el mundo estaba atravesando una situación de tanta incertidumbre y desasosiego.

Nunca hemos instado a nuestros baristas a que se comportaran de un modo *cool*, sino agradables y expertos en café, abiertos a reír, a conectar con nuestros clientes. Nuestra empresa no invierte en cobertura sanitaria, ni se empeña en cultivar el café de un modo ético porque esas cosas estén de moda o sean *cool*, sino porque consideramos que es el modo correcto de llevar un negocio.

Las dificultades por las que estábamos atravesando no podían achacarse a una única causa, o a la muerte de una tendencia pop-cultural. Según iba aprendiendo yo día a día, la historia de nuestras tribulaciones no era tan simple.

El 9 de julio de 2008 *The Wall Street Journal* se hizo eco de un fenómeno que se extendía por toda la nación y con el que nosotros estábamos lidiando en Seattle: «El no saber si el Starbucks local va a estar abierto o cerrado pone de mal humor a clientes y empleados»,

encabezaba el artículo.

En los establecimientos repartidos por todo el país nuestros baristas no eran los únicos preocupados por el destino de su propia tienda, sino que también nuestros clientes asiduos temían que su rutina diaria fuese a verse alterada y se acercaban a nuestros partners con toda una batería de preguntas que nuestra gente no podía contestar: «¿Vais a cerrar?», «¿cuándo?», «¿qué vas a hacer?», «¿y adónde voy a ir yo después?». Un blog especulaba sobre qué tiendas tenían la espada de Damocles sobre la cabeza y al final nos criticaron, a medida que la ansiedad fue subiendo, por no haber publicado la lista completa de cierres.

Obviamente habíamos subestimado la ansiedad que iba a generar no saber qué tiendas íbamos a cerrar. Por puro respeto habíamos querido informar a nuestros partners en persona antes de que el destino de sus establecimientos se hiciera público, así como también pretendíamos evitar el éxodo de empleados o la rebaja en la calidad del servicio en los meses previos al cese de operaciones de la tienda. En un principio habíamos planeado revelar las cincuenta primeras tiendas que cerrábamos a mediados de julio y el resto durante muchos meses, pero una vez que fuimos conscientes del nivel de angustia generado cambiamos rápidamente de idea y publicamos la lista completa el 17 de julio.

Entonces, una de esas ironías del destino, ocurrió algo totalmente inusual. Tras haber calificado a Starbucks de cara extravagancia, el debate público cambió a medida que nuestros clientes y las comunidades de todo el país comenzaron a pedir «salvad nuestro Starbucks». Su ruego nos llegó de muchos modos distintos: correos electrónicos, cartas, incluso peticiones que se apilaron en la mesa de Cliff. En un sitio independiente nombrado Saveourstarbucks.com rezumaba el sentimiento.

«Starbucks es algo más que una simple cafetería», escribió una mujer que pretendía salvar un establecimiento situado en Chino Hills, California.

«Vas a Starbucks a encontrarte con los amigos, a que los niños tomen un refresco en un día de calor, a estudiar, a trabajar en el ordenador, a leer o simplemente a disfrutar de pasar un rato en un cómodo sillón. Starbucks ha pasado a formar parte de nuestra pequeña comunidad y queremos hacer lo que sea posible para ayudar».

Un caballero de Niles, Ohio, escribió: «Por favor, no cierran nuestro North Common Starbucks. Mi esposa y yo vamos a diario, conocemos al personal y ellos nos conocen a nosotros. Somos amigos».

Un residente en Indiana nos dijo: «POR FAVOR, POR FAVOR, POR FAVOR, no cerréis el Starbucks de Portage, Indiana, en la carretera

número 6. Es el mejor Starbucks en el que he estado jamás. No sólo está limpio y el personal, todo él, es siempre muy amable, sino que parecen enorgullecerse de su tienda... Nosotros siempre vamos y adoramos a todos sus trabajadores. Se esfuerzan al máximo por complacer a todo el mundo... ¡POR FAVOR, reconsiderad la decisión!».

Unas cuantas líneas escritas por una mujer de Minnesota resumían en gran medida todo lo que nos estaba llegando: «No puedo creer que *mi* Starbucks vaya a cerrar. No te haces una idea de lo importante que puede llegar a ser un lugar hasta que estás a punto de perderlo».

Mi dirección personal de correo estaba llena con más de lo mismo: «Estimado señor Schultz: durante estos dos últimos años he ido al Starbucks de Phillips Avenue en Jacksonville, Florida. El personal que lo atiende es maravilloso. Es un equipo que acoge a los clientes con verdadero afecto y dedicación, de modo que desde mi punto de vista consideraría sin duda alguna que este establecimiento sólo puede ser un lugar ganador para usted».

Había más mensajes en esta línea, y lo más sorprendente era que todos aquellos mensajes espontáneos hablaban de nuestro papel en las comunidades y de la elevada calidad de nuestros directores de tienda y baristas que proporcionaban a diario a nuestros clientes la experiencia Starbucks. Tomaba los sentimientos de nuestros clientes como prueba de que los partners de nuestras tiendas estaban haciendo maravillosamente bien su trabajo y que yo no era ni el único ni el embajador más importante de nuestra marca.

En Seattle Cliff, Arthur y Mike dedicaban una inusitada cantidad de tiempo a leer los más emotivos correos. En algunos de ellos se llegaba a hacer la promesa de que su tienda generaría más ventas. Nuestra gente recibió llamadas de alcaldes, incluso algún gobernador y representantes de las instituciones civiles de todo el país, además de hablar bis a bis con partners de todo el país que pertenecían a establecimientos que se habían salvado de la quema y que querían defender a los partners que habían quedado condenados al cierre.

Un día Mike, que ya había tenido que pasar por cierres masivos de tiendas de otras marcas a lo largo de su carrera, le dijo a Cliff: «Este apoyo jamás lo he visto en otras empresas».

Era muy difícil para todos mantener la emoción fuera del trabajo que era necesario hacer, y el equipo de Mike volvió a revisar uno a uno el expediente de todos los establecimientos de los que se recibió algún tipo de comunicación para que no se cerrase. Pero en contadas ocasiones, si es que hubo alguna, los números justificaron un cambio de decisión. No fue nada fácil mantenerse en su sitio, pero Mike y su equipo tenían en

mente constantemente cuál era su objetivo final: redimensionar la cartera de minoristas de Starbucks tan rápidamente como fuese posible, porque de ese modo y a largo plazo estaríamos asegurando la salud y el futuro de la compañía y de las seis mil quinientas tiendas que permanecerían abiertas.

Durante meses Mike y su equipo compuesto por seis personas expertas en propiedad inmobiliaria, formados en consultorías y bufetes de abogados, acamparon en nuestra sala de conferencias, colgados permanentemente del teléfono hablando con caseros y aclarando nuestras obligaciones legales, un trabajo difícil y minucioso.

Durante más de veinte años Starbucks había sido un arrendatario deseable, y un generador de tráfico para otros inquilinos. Gracias a la fortaleza económica de nuestra empresa quienes se ocupaban de los desarrollos urbanísticos preferían alquilar sus locales a Starbucks y no a otros posibles inquilinos. Pero ahora nuestros caseros, con quienes muchos de nuestros partners habían establecido una buena relación, estaban viendo otra cara de la empresa y sus reacciones eran tanto de tranquila cooperación como de rabia intratable. Cada uno tenía que enfrentarse a su propio desafío económico. Grandes firmas inmobiliarias y de inversión tenían que responder ante sus accionistas mientras que para el casero independiente un solo local vacío en un centro comercial significaba no poder pagar las facturas o tener que retrasar su edad de jubilación. Hicimos cuanto pudimos por cerrar tratos justos y gastamos millones de dólares en intentar que una situación mala para todos no fuese catastrófica. Ponernos en el lugar del casero y actuar en consecuencia aceleró todo el proceso.

Cuando uno de los miembros del equipo de Mike tuvo que enfrentarse a una negociación particularmente dura, Mike le recordó que el típico inquilino que falta a lo pactado en un contrato de alquiler nunca se molesta tanto como lo estaba haciendo Starbucks: «La mayoría se habría limitado a entrar, dejar las llaves encima de la mesa y dar media vuelta y salir».

No obstante nuestra capacidad para evitar el agujonazo que suponía la nueva situación era sólo limitada, y algunos de los que se sentían ultrajados llevaron su caso a los periódicos locales diciendo que Starbucks estaba siendo injusta y que estaba negociando por debajo de sus propios estándares. Hubo quien llegó incluso a demandarnos. Incluso a mi cuenta personal de correo llegaron un cierto número de respuestas airadas, lo cual me dolió bastante, pero nuestros partners y caseros

estaban sufriendo todavía más.

Aun en aquellas circunstancias pude ver un rayo de esperanza. Los comentarios de nuestros clientes, de nuestra gente, incluso la reacción de los caseros, me confirmaron que Starbucks era una fuerza positiva, una corriente, en muchas comunidades. Nunca antes tanta gente dentro y fuera de la empresa había dado un paso al frente de un modo tan apasionado, tan espontáneo, para apoyar nuestra existencia.

«¿Se manifestaría de este mismo modo la gente si el Dunkin' Donuts local fuese a cerrar?», se preguntaba Daniel Henninger, editor jefe de *The Wall Street Journal* en un editorial. «¿Qué está pasando aquí? No puede ser sólo por el café». El artículo de Henninger capturaba en esencia la relación y el delicado equilibrio que se desarrolla en el corazón de cualquier Starbucks: «Un amigo me decía que la reacción de la gente ante el cierre de Starbucks le recordaba a las protestas que tuvieron lugar por el cierre de las iglesias católicas del barrio. Es cierto. Sus establecimientos son como una especie de capilla secular. No hay cartel en la pared que diga que debes guardar silencio, que debas mostrarte educado o contemplativo, pero la gente se comporta así. Es todo un ritual. Y nadie quiere tener que caminar dos manzanas para llegar al Starbucks más cercano. En los días de gloria en los que las ciudades tenían una iglesia cada diez edificios, nadie quería tener que caminar un par de manzanas más para tener que asistir a un servicio igual al que le quedaba más cerca. Querían su iglesia. Pero sí hubieran estado dispuestos a acudir a cualquier iglesia católica o presbiteriana del país sabiendo que la sensación iba a ser la misma... Yo no voy tanto a Starbucks. Tampoco a la iglesia. Pero me alegro de tener una de cada casi por todas partes».

La analogía de Henninger me reconfortó bastante. Saber que alguien de fuera de la empresa reconocía el valor único e intrínseco de Starbucks en la comunidad. El mismo recordatorio que me proporcionaba leer todas las cartas y visitar nuestros establecimientos durante los meses que siguieron en una especie de tour durante el que asistí a reuniones con partners y clientes.

Un día, en una tienda en Lakewood Towne Center, cerca de Takoma, Washington, una mujer de edad vestida con un jersey de cuello alto color púrpura alzó la mano. «Tengo un par de comentarios que hacer», dijo. «Para empezar, tengo una nieta de 16 años y medio que vive en Madison, Mississippi, que se ha enterado de que iba a verlo esta noche y me ha dicho: “¡Abuela, no dejes que cierre la tienda de Madison aunque tengas que ponerte de rodillas delante de él!”». Entonces la mujer, entre risas y aplausos de apoyo, hincó una rodilla en el suelo delante de mí. ¿Qué podía decirle? Me limité a sonreír y prometerle que miraría esa tienda en

particular. Y así lo hicimos. Pero por desgracia y al igual que muchas otras aquella tienda no era viable.

Sentía el corazón pesado como una losa, pero mi convicción de que Starbucks era mucho más que café nunca había sido más fuerte.

Capítulo 20

No hay curas milagrosas

«Llevamos un tiempo buscando una bebida fría que pueda crear el tipo de sabor, de naturaleza específica, y que pueda despertar el entusiasmo de los clientes igual que Frappuccino lo despertó hace diez años», había dicho durante nuestra reunión del segundo trimestre de 2008, ya que aún no habíamos identificado la nueva bebida italiana: Sorbetto.

El delicioso producto que yo había insistido en que se lanzara en primavera al mercado no aparecería hasta el verano. «Por fin hemos encontrado algo que nos devuelve nuestra herencia». Mientras describía la suave textura helada de Sorbetto sentía un sincero optimismo ante el potencial de aquella bebida deliciosa y apetecible para atraer nuevo tráfico a nuestros establecimientos.

Comprendía intuitivamente que no había recetas mágicas que pudieran salvar la empresa. Jim Sinegal, de Costco, y el fundador y consejero delegado de The Limited, Les Wexner, ambos grandes amigos míos en los que confío, me lo recordaban también cuando hablábamos durante la transformación. Con la inteligencia había asimilado el concepto, pero con el corazón me sentía ansioso y no podía evitar albergar esperanzas de encontrar una sola cosa que pudiera solucionar milagrosamente todos nuestros problemas. En el verano de 2008 tenía puesta esa esperanza en Sorbetto.

Para animar la demanda Sorbetto no era la única novedad que llegaba a nuestros establecimientos aquella temporada, aunque sí se trataba de la primera bebida fresca e innovadora que Starbucks ofrecía al mercado en mucho tiempo a pesar de que nuestro calendario de marketing estaba, como siempre, lleno de bebidas de temporada y promociones una detrás de otra, que a veces incluso se solapaban. Las promociones no estaban

siempre estratégicamente sincronizadas, y los clientes al igual que nuestros baristas se sentían bombardeados con por ejemplo una mezcla nueva de café, un nuevo té y una comida nueva, de tal modo que a un producto nuevo podía costarle trabajo llamar la atención.

Sin embargo aquel verano, aparte de Sorbetto, otras dos cosas en particular poseían un tremendo potencial para crear demanda a pesar de un mal paso inicial: el primer programa de fidelidad y la emergente plataforma de salud y bienestar.

El programa de fidelidad que había anunciado entre aplausos en la junta general había fracasado de lleno en su primera presentación en abril porque lo habíamos lanzado al mismo tiempo que el Pike Place Roast, y la nueva bebida lo había dejado en la sombra. Por mucho que nuestros clientes lo elogiaran, sin la participación activa de nuestros baristas en su promoción, no conseguimos nada.

Pero cuando relanzamos el programa en junio de 2008, solo y con la participación de nuestros partners debidamente informados, junto con el incentivo de conseguir bebidas gratis, alcanzó gran popularidad. En julio de 2008 un millón de personas habían solicitado la tarjeta, lo que equivalía a disponer de ciento cincuenta mil dólares en las tarjetas Starbucks.

El programa de fidelidad podía no tener el mismo romanticismo de una nueva bebida recién llegada de Italia. Sin embargo era el comienzo de algo muy grande y poderoso para Starbucks. Con uno de cada siete clientes utilizando ahora la tarjeta pretendíamos llevar el programa y los valores relacionados a un nivel superior. Y si podíamos conseguir lealtad y valor, ganaríamos al mismo tiempo muchos otros objetivos:

1. Registrar una subida de las ventas.
2. Recompensar a nuestros clientes habituales.
3. Ofrecer el valor que la gente buscaba en momentos difíciles económicamente hablando sin abaratar la marca.
4. Ahorrar dinero reduciendo el número de transacciones hechas con tarjeta de crédito y, por tanto, ahorrar los millones de dólares que teníamos que pagar en ese concepto.
5. Reforzar el lazo de unión con los clientes sin coste alguno en combinación con nuestra presencia cada vez más notable en Internet.

No tardamos mucho en recibir información sobre nuestra tarjeta y otras promociones gracias a MyStarbucksIdea.com. Nuestros clientes no tenían pelos en la lengua para decírnos a través de la comunidad virtual dónde nos habíamos equivocado y qué les gustaba, y una de las promociones que ofrecimos aquel verano en unas cuantas ciudades que

generó una reacción positiva fue nuestro ticket regalo. Los clientes que comprasen cualquier cosa por la mañana podían volver después de las dos de la tarde y tomar cualquier bebida grande y fría por dos dólares. Nos llegaron tantas peticiones a través de MyStarbucksIdea.com que nos animamos a lanzar la oferta en todo el país, lo cual nos ayudó a revitalizar el parón de la tarde.

Mientras que la tarjeta Starbucks y el ticket regalo fueron una estupenda respuesta para nuestros clientes, una segunda iniciativa se dirigió a otra preferencia al alza entre ellos.

En todo el mundo la gente, incluido yo mismo, estaba empezando a llevar un estilo de vida más sano, haciendo más ejercicio y con más asiduidad y consumiendo alimentos bajos en grasas y azúcares y más naturales. Para Starbucks responder a esta corriente, que se trata tanto de algo social como médico, no es sólo un movimiento estratégico médicalemente hablando, sino que está en sintonía con nuestros valores y nuestra misión.

Como marca respetada por su gran calidad, Starbucks está en una posición única para irrumpir en el lucrativo mercado de la salud y el bienestar. En enero de 2008 habíamos vuelto a comprometernos con las innovaciones relacionadas con la salud, al igual que habíamos mejorado el valor nutritivo de los productos que ya teníamos en oferta. Ya habíamos hecho ciertos progresos reduciendo el contenido en calorías y grasas de nuestras principales bebidas y comidas, pero yo pensaba que podíamos llevarlo más allá y me había planteado incluso cómo Starbucks podía entrar y quizás incluso hacerse con esa categoría.

A corto plazo nuestra primera incursión en el mercado de la salud y el bienestar tendría lugar a mediados de julio en Estados Unidos, Reino Unido y Canadá: Vivanno Nourishing Blends.

Vivanno es la versión Starbucks de un batido. Se trata de una bebida densa y fría preparada con un plátano, un suero exclusivo y proteínas en polvo, leche de soja o de vaca y hielo. La bebida llevaba ocho meses en preparación y los dos sabores que lanzamos, Naranja Mango Banana y Banana Chocolate, ofrecían una mezcla de fruta, quince gramos de proteínas y cinco de fibra con menos de doscientas setenta calorías y sin colorantes artificiales, ni edulcorantes ni sirope de maíz con elevado contenido en fructosa.

Vivanno se enfrentaba a dos obstáculos en su intento de conectar con los clientes. En primer lugar lo lanzamos en California al mismo tiempo que presentábamos Sorbetto y, del mismo modo que el programa de

fidelidad había quedado eclipsado por Pike Place Roast, Vivanno corría el peligro de perderse en la atención que habíamos dedicado a nuestra nueva bebida italiana. El siguiente obstáculo y aún más complejo era que los plátanos que se empleaban para preparar el batido constituían la primera vez que utilizábamos fruta perecedera que había que transportar, mantener refrigerada y desechar en nuestras tiendas, lo cual suponía un dilema en la distribución y en la logística.

Éramos conscientes de que tanto la plataforma de salud y bienestar como el programa de fidelidad tenían un tremendo potencial para tirar del negocio de un modo que era relevante tanto para el consumidor como para la marca Starbucks en sí.

Dicho esto, yo seguía apostando por Sorbetto.

Faltaban dos semanas para el lanzamiento programado de Sorbetto y Cliff estaba atónito: «¿Dónde se ha ido nuestro margen?», clamaba.

El 15 de julio de 2008, tres sabores —Tangy Sorbetto a base de yogur, el granizado Citrus Ice Sorbetto, y una mezcla de ambos, el Tangy Citrus Ice Sorbetto— iban a estar disponibles en más de trescientas tiendas al sur de California. El producto base había sido enviado desde Italia a nuestros almacenes, nuestros partners habían recibido la formación necesaria para elaborar la bebida y la publicidad de dentro de las tiendas era brillante y audaz.

Pero aún teníamos que ponerle precio al producto y Cliff estaba preocupado por las opciones que le proponían y por lo que iban a suponer para el beneficio. La idea de vender un Sorbetto de algo más de doscientos cincuenta gramos, es decir, algo más grande que una taza alta de café, por 1,95 dólares dejaría el margen de beneficio en un 16 por ciento. Si le poníamos un precio de 2,25, el margen era del 24 por ciento, lejísimos del 70 por ciento que con tanto entusiasmo había abrazado a la vuelta de nuestro viaje a Italia.

Al parecer el margen había ido desapareciendo porque la materia prima tenía un coste mayor que el anticipado y el añadido de complicaciones imprevistas. Aunque planeábamos manufacturar el ingrediente base en Estados Unidos, por ahora lo estábamos comprando y transportando desde el otro lado de Atlántico, lo cual suponía un coste enorme; por otro lado el valor del dólar era menor que el del euro, lo que aumentaba aún más unos costes ya disparados. Es más, en pro de la consistencia de la bebida, la empresa tenía que comprar cientos de nuevas máquinas para preparar la cantidad de Sorbetto necesaria cada día, una inversión que no podíamos haber previsto estando en Italia.

Era demasiado tarde para dar marcha atrás, y cientos de tiendas en California estaban ya vestidas de rosa para promocionar la bebida. Se habían colocado unos adhesivos de enorme tamaño en los escaparates de las tiendas y en el suelo. Un Sorbetto de cuarto de kilo en una copa de diseño se vendía por 2,95 dólares (en ese precio habíamos encontrado nuestro margen), y en las primeras semanas nos proporcionó una respetable subida en las ventas con cuarenta unidades diarias por tienda.

Sin embargo los problemas no tardaron en aparecer.

En primer lugar una tremenda cantidad de Sorbetto se desperdiciaba en lugar de acabar en las copas de los clientes. En segundo se tardaba hora y media para limpiar las nuevas máquinas que habíamos comprado para mezclar el Sorbetto de yogur, lo cual doblaba el trabajo previsto y empañaba el entusiasmo de nuestros partners por el producto. Les gustaba el sabor, sí, pero no la limpieza obligatoria al final del día aun cuando conseguimos reducirla a cuarenta y cinco minutos. Y tal y como habíamos aprendido con Pike Place Roast, la actitud del barista es esencial en el éxito de un nuevo producto que se lanza en una tienda.

Y en tercer lugar Sorbetto contenía un montón de azúcar, lo cual hacía de él un refresco dulce que no satisfacía la demanda del consumidor de productos nutritivos o complementarios teniendo en cuenta el énfasis emergente en salud y bienestar.

A medida que avanzaba el verano tuvimos que aceptar que no estaba generando el incremento suficiente de ventas que pudiera compensar su complejidad y el elevado coste de la materia prima empleada.

Desilusionado, y con una carga importante de responsabilidad, tuve que mostrarme de acuerdo con Cliff en que debíamos abandonarlo.

En otro momento o en otro entorno, o quizá si hubiéramos lanzado Sorbetto a menor escala, podríamos haber cambiado algo en el producto, ya que al fin y al cabo era francamente delicioso, pero al final decidimos recortar pérdidas porque había asuntos de mayor importancia que requerían nuestra atención y dejamos que Sorbetto fuese apagándose.

¿Qué había ocurrido?, me preguntaba. ¿Acaso había permitido que me cegara el deseo de innovación? Starbucks había sido tan buena creando productos que desde su primera aparición transformaban el comportamiento del consumidor... y en mi opinión, Sorbetto poseía ese potencial sobradamente.

Había abrazado Sorbetto como si fuera una receta mágica, y tal cosa no existe.

No lo es aumentar el número de tiendas, ni ofrecer nuevas mezclas de café, ni programas de puntos o fidelidad, ni tampoco bebidas o comidas sanas.

Desde luego había muchas posibilidades de que Starbucks encontrara un crecimiento beneficioso y sostenible, pero ni un movimiento en exclusiva, ni un solo producto, ni una promoción ni un individuo solo podría salvar la empresa. Alcanzaríamos el éxito si éramos muchos. Transformar Starbucks era un rompecabezas complejo que estábamos intentando armar y en el que todo lo que hiciéramos contribuía al conjunto. Pero teníamos que centrarnos en las cosas acertadas y relevantes para nuestros partners, nuestros clientes, nuestros accionistas y, finalmente, para nuestra marca.

Sé que es cierto

«Lo siento».

Hablé más despacio de lo que tengo por costumbre a los más de mil partners reunidos ante mí. «Y os pido disculpas si alguien en esta sala siente que hemos faltado a la cultura y a los valores de la empresa a lo largo de las últimas semanas, y ayer en particular».

El piso noveno de las oficinas centrales estaba lleno a rebosar de partners que escuchaban de pie rozando hombro con hombro. Había tanta gente que se habían llenado también las escaleras y la zona común del octavo piso, donde la gente se había sentado en el suelo o permanecía de pie con los brazos cruzados mirando el podio desde el que yo hablaba.

«Era una decisión que teníamos que tomar», expliqué, «y lo hemos hecho con compasión».

El día anterior, el martes 29 de julio, Starbucks había eliminado mil puestos indirectos, lo que había supuesto el despido de quinientas cincuenta personas. Ciento ochenta estaban en la zona de Seattle, la mayoría en las oficinas centrales.

Siempre que era posible intentábamos mantener reuniones individuales y cara a cara en aquellos casos, y a lo largo del día los directores de todos los departamentos junto con los profesionales del departamento de personal habían mantenido las conversaciones más difíciles de toda su carrera, informando con la mayor delicadeza a sus compañeros y amigos de que no iban a poder seguir trabajando para Starbucks. Las personas designadas disponían de unas horas para volver a sus mesas, recoger sus cosas, descargar la información que necesitaran de sus ordenadores y despedirse. Si lo deseaban podían volver el fin de semana para recoger sus cosas. Dejamos que nuestra gente eligiese de qué modo quería marcharse sin la vigilancia de los guardias de seguridad y ofreciéndoles asistencia para su futuro, un centro al que acudir para informarse sobre

sus opciones y cómo seguir adelante, una nueva cuenta de correo y acceso a nuestro programa de asistencia a empleados. Entregamos varios paquetes y beneficios a todas aquellas personas que dejaron la empresa. Se prepararon a conciencia, adecuándolos al puesto que la persona ocupaba en la empresa y al tiempo que llevaba trabajando en la misma, pero aun así...

Yo también mantuve varias conversaciones con partners que iban a dejarnos, y después me di una vuelta por todo el edificio. La gente lloraba, abrazando a los compañeros que se iban.

«No es algo personal», decíamos a los compañeros que se marchaban.

Pero por supuesto que ser despedido es personal para cualquiera. Era personal para la gente que había tomado la decisión y para aquellos que daban la noticia. Era personal para los que se habían pasado años ayudando a construir nuestra marca y para aquellos que hacía poco que se habían incorporado. Era personal para cientos de familias que iban a verse afectadas: para padres con hipotecas, facturas y cumpleaños de sus hijos. Para parejas que se compraban una casa o que iban a comprar al supermercado. Para hombres y mujeres solos que pagaban créditos, con familiares a su cargo o que estaban ahorrando para la jubilación. Y lo era para la gente que contaba con Starbucks para su seguro médico o el cuidado de sus hijos, cuyos sueños se alimentaban de las cuentas y de las acciones de la compañía.

«No puedo ponerme en su lugar. Sólo puedo deciros que llevando a cuestas esta enorme responsabilidad intento navegar en las condiciones económicas más difíciles a las que Starbucks ha tenido que enfrentarse en su historia, una situación económica que se ha ido deteriorando cada vez más desde enero, el mes en que volví».

Por todo el país los salarios estaban congelados, el nivel de endeudamiento seguía siendo muy alto, el precio de los combustibles seguía subiendo y seguían perdiéndose puestos de trabajo. En junio de 2008 el desempleo había alcanzado el 5,5 por ciento, la cifra más alta desde octubre de 2004. Starbucks no era ni mucho menos la única organización que se estaba reestructurando, pero esto no servía de consuelo cuando la gente tenía que recoger sus cosas, entregar sus tarjetas de identificación y esperar por última vez ante las puertas del ascensor. Pocas cosas en la vida son más personales que llegar a casa un día laborable en plena mañana y tener que contemplar un futuro incierto.

Los despidos estaban siendo también devastadores para los partners que se quedaban y que estaban delante de mí aquel día. Yo no estaba nervioso al dirigirme a ellos, pero sí me estaba esforzando por ser cuidadoso y honrar una situación muy dura y muy triste sin dejar de ser

realista respecto a los desafíos que la empresa tenía planteados. Nuestra gente necesitaba confianza para seguir adelante. Teníamos que pasar página.

«Estamos viviendo un momento decisivo para Starbucks como no hemos vivido otro, y los momentos como éste son muy difíciles y emotivos, así que permitid que analice en particular lo ocurrido ayer. Yo no me había imaginado y, por tanto, no estaba emocionalmente preparado para que llegara el momento en el que tendría que pedir a unos partners apasionados, con gran talento y dedicación que abandonasen la empresa... Sé que la gente está muy enfadada y sufre, pero no me ha quedado otro remedio que tomar esta difícil decisión [y considerar] la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Nuestros ingresos y nuestros beneficios han de estar ligados a una estructura de menor coste si no queremos encontrarnos en una situación aún peor que ésta. Este mes hemos tenido menos clientes que el mes pasado, y menos el mes pasado que el anterior. Y no están llegando clientes nuevos.

La pregunta es: ¿cómo vamos a solucionarlo?».

Además de las muchas iniciativas en curso con el fin de suscitar demanda en los clientes y reinvertir el flujo negativo de tráfico, teníamos que poner bajo control los costes de la empresa. Cerrar tiendas y arreglar las ineficacias eran un inicio, pero necesitábamos llegar a la médula.

A diferencia del grupo de instituciones económicas globales que se consideran demasiado grandes para caer, Starbucks nunca ha gastado de forma irresponsable. Pero quizás hemos considerado que nuestra empresa era demasiado buena para venirse abajo y no hemos trabajado o no la hemos dirigido con tanta inteligencia como deberíamos haberlo hecho. En contadas ocasiones hemos hecho el esfuerzo de dar un paso hacia atrás para cuestionarnos si estábamos empleando nuestros recursos de la mejor manera posible.

La situación en Seattle era parecida a la que Cliff estaba presenciando en los demás establecimientos. Nuestros líderes y nuestros equipos estaban siempre tremadamente ocupados: trabajaban un montón de horas sometidos a un intenso estrés, pero su carga de trabajo seguía en aumento. En nuestras tiendas más que reconsiderar cómo hacían el café nuestros baristas o cómo preparaban las demás bebidas lo que hacíamos era añadir personas para absorber esa carga de trabajo o en algunos casos tolerar bebidas que no estaban preparadas con la perfección requerida. Del mismo modo y para acomodar nuestro rápido crecimiento, en las oficinas nos conformábamos con poner soluciones a corto plazo. Para ser

concretos, con cada nueva apertura sometíamos a nuestro departamento de compras (SCO) a una gran presión para entregar a tiempo materiales y equipos. Dado que el SCO estaba obligado a moverse con tanta celeridad, no le quedaba tiempo de analizar el modo más eficaz en calidad-precio o en plazos de entrega para trabajar con los proveedores o para entregar las mercancías. SCO no era culpable, y no eran los únicos en semejante situación. La mayoría de departamentos las pasaban moradas para alcanzar sus objetivos aun con la mejor de las intenciones, pero no siempre con la mejor de las prácticas.

Durante los dos años de dirección de Jim Donald se reconoció la falta de una adecuada administración de costes e instó a la empresa a, como él decía, «desarrollar una nueva habilidad» para reducir costes. Pero los cortes que hubieran sido significativos no llegaron a materializarse, en parte porque no existía la necesidad acuciante de hacerlo. No la había hasta la hora presente. Las ventas que se desmoronaban rápidamente (las de unidades comparables del mes de julio eran sólo un tímido 7 por ciento negativo) dejaban al descubierto una larga lista de ineficacias operativas que estaban restringiendo nuestros márgenes hasta alcanzar cifras inusitadas. El equipo directivo y yo nos pusimos de acuerdo en que Starbucks no tenía más remedio que afinar las decenas de millones de dólares de costes permanentes que teníamos fuera del negocio en sí. Y eso significaba reducir la mano de obra.

En una larga reunión mantenida durante todo un día a principios de aquel mismo mes el equipo directivo, a pesar de cierta resistencia, tuvo que tomar la difícil decisión de que cada unidad de negocio redujera sus costes en un porcentaje determinado. Nadie fijó el número o la identidad de las personas a las que tendríamos que despedir. Para absorber el dolor creo que me convencí a mí mismo de que estábamos salvando la empresa sacrificando un porcentaje muy pequeño de gente que serviría para preservar a aquellos que se quedaban. Si había de conservar el valor a largo plazo de la empresa tenía que tomar aquella decisión tan difícil porque, en última instancia, la decisión recaía sobre mí.

En los días siguientes nuestros directores de departamento colaboraron a puerta cerrada y pasaron por el proceso de selección de quiénes se iban y quiénes se quedaban, algo que no era ajeno a su personal. Cuando me entregaban las listas leía cada nombre para no permitir que el número total pudiera reemplazar a un solo ser humano. Quería conocer el nombre y el puesto de cada una de las personas a las que pedíamos que se marcharan. Quería saber quiénes eran y cuántos años llevaban en la empresa. En muchos casos se trataba de partners con una trayectoria sólida a sus espaldas, pero que simplemente ya no podíamos permitirnos.

En determinados momentos quise intervenir para asegurarme de que no había decisiones políticas o impelidas por una agenda oculta, e hice preguntas sobre por qué a esa persona se la despedía o a otra se le pedía que se quedara.

Tanto el equipo directivo como yo éramos conscientes de que rebajar el número de trabajadores iba a ser brutal. Despiadadamente brutal. Y aunque lo hicimos con toda la compasión que nos fue posible, nuestras acciones siguieron pareciendo injustas.

Pero la tragedia que habría acarreado no hacer nada habría sido aún más devastadora.

«¿Por qué no te limitas a vender la empresa?», me preguntó alguien de fuera de Starbucks, sugiriendo así que una organización mayor podría asumir cosas que nosotros no podíamos dado nuestro tamaño, y detener la hemorragia.

Una situación que para la mayoría de nuestros partners era que yo, como consejero delegado, estaba sometido a toda clase de presiones para que recortáramos costes a cualquier precio, ya que el debate en la prensa y en la red no dejaba de insistir en que los mejores días de Starbucks eran historia. Los inversores querían que nos olvidáramos de nuestro sistema de establecimientos en propiedad y en régimen de explotación y que lo transformáramos en un sistema de franquicias, de modo que fueran otras personas las que explotaran nuestras tiendas pagándonos a nosotros unos derechos. A priori y considerando sólo la parte económica, la sugerencia tenía sentido. Franquiciar la marca nos habría proporcionado una ingente inyección de liquidez y habría hecho crecer nuestro beneficio sobre el capital. Pero si Starbucks cedía la propiedad de sus establecimientos a cientos de individuos sería más difícil mantener la confianza fundamental en los partners de la empresa, lo cual, a cambio, alimentaba la confianza y la conexión que establecían con los clientes. Las franquicias podían funcionar bien para otras empresas, pero en mi opinión crearía un tipo bien distinto de organización diluyendo nuestra cultura única.

«¿Cuánto café tostáis?», me preguntó otra persona.

«Casi doscientos millones de kilos al año».

«Pues ¡si redujerais la calidad en tan sólo un 5 por ciento, nadie lo notaría y obtendríais unos cuantos millones de dólares de beneficio!», sugirió con seriedad.

Pero Starbucks nunca sacrificaría la calidad por ahorrar costes.

Otros insistían en que cancelase la conferencia de gestión que tendría lugar en breve y en la que reuniríamos a casi diez mil personas entre jefes

de zona, de distrito y de tienda en el mismo lugar con un elevado coste económico, pero yo estaba convencido de que esa reunión era fundamental ya que necesitábamos desesperadamente volver a entrar en contacto con nuestra gente cara a cara.

Todas aquellas recomendaciones y otras más ni siquiera me hicieron pestañear. Cada marca posee sus propias características que si se ponen en entredicho pueden dar al traste con su equidad sin tener en cuenta sus resultados a corto plazo. Teníamos que mantenernos fieles a nuestros valores, invirtiendo y comprometiéndonos de nuevo con las cosas que nos habían llevado donde nos encontrábamos y no pretender buscar recetas fáciles. Teníamos que estar convencidos de que si éramos auténticos, sinceros y no nos desviábamos del camino marcado la transformación podría funcionar.

«Si tuviese una sombra de duda...; la más mínima sombra de duda», contesté a la persona que había sugerido que pusiéramos en venta la empresa, «de que no íbamos a ser capaces de devolver a Starbucks su gloria, la equidad de la marca, la experiencia que siempre se ha disfrutado en nuestras tiendas y el orgullo a nuestros partners, yo sería el primero en decir vendámosla».

Necesitaba comunicar esa misma confianza a nuestra gente en el foro abierto que seguiría a los despidos, pedirles que se mantuvieran fuertes y centrados, lo cual no era precisamente tarea fácil teniendo en cuenta las circunstancias.

«Veo la luz, sé lo que tenemos que hacer. Tenemos que dar la cara. Tenemos que hacer el trabajo. Y hacer el trabajo significa que tenemos que encontrar respuesta a los problemas más complejos. Tenemos que mantener la concentración en las cosas que importan y dejar de perder el tiempo y el dinero en temas irrelevantes.

Lo que importa es que sigamos buscando respuesta a los problemas que tenemos planteados y que alimentemos la curiosidad para poder ver lo que no vemos en este momento; hemos de encontrar el modo de mejorar, de ser más perspicaces, más eficientes y de seguir buscando la reinención y la innovación.

Ésta va a ser una verdadera prueba para la empresa y para los individuos que estamos reunidos aquí. La razón por la que vamos a conseguirlo es la misma por la que lo logramos en el pasado y que no tiene nada que ver con el precio de nuestras acciones ni con la prensa. El éxito nos llegó porque creímos en unos valores y estábamos dispuestos a encarnarlos.

Creo en el futuro de nuestra empresa porque creo en todos vosotros».

Por supuesto no todo el mundo creía en mí y muchos eran los que

tanto dentro como fuera de la empresa cuestionaban mi liderazgo, mi capacidad para sacarnos del pozo en el que habíamos caído. De hecho durante las veinticuatro horas que precedieron a aquel encuentro había recibido un montón de correos de personas a las que habíamos despedido dándome las gracias por la oportunidad de formar parte de Starbucks y por haber llevado aquella situación con delicadeza. Pero también había recibido correos de partners que se sentían traicionados y que cuestionaban que estuviéramos siguiendo nuestros principios fundacionales. Leí una breve nota: «Ofrecer a diario una experiencia enriquecedora. ¿Recuerda la época en que esa frase significaba algo? Yo, sí».

Era consciente de toda esa frustración así que tenía que dar la cara y ofrecerles la oportunidad de airear sus dudas públicamente. De todos modos lo hacían entre ellos, pero hablar conmigo reforzaría, o eso creía yo, los valores que la gente creía que yo había traicionado. Ser transparente es la respuesta que yo utilizo de modo natural, pero también es símbolo de la honradez que quiero que todo el mundo muestre en la empresa.

Cuando abrí el espacio del foro a comentarios y preguntas, varias personas se acercaron a los micrófonos repartidos por la sala. Unos cuantos llevaban sus comentarios escritos en papel. Otros iban a hablar con espontaneidad. Cuando Sean Shanahan, director de riesgos, tomó la palabra, su voz sonó dura pues se había pasado todo el día despidiendo gente de su equipo. «Ayer tuvimos que cargar con parte de la dureza de esta situación al enfrentarnos a todas esas conversaciones», me dijo mirándome a los ojos. «Y no quiero volver a hacerlo». Hizo una breve pausa para ordenar sus pensamientos. «Quiero decírtelo de viva voz: no estamos preparados para volver a pasar por algo así, de modo que acudiremos a ti para pedirte cosas que nunca te habíamos pedido. ¿Estáis preparados tanto tú como las personas que tienes alrededor para cargar con esa responsabilidad?».

«Creo que tenéis ese derecho», contesté. «Gracias por decírmelo». Sean tenía razón. Los líderes de Starbucks tenían que ser responsables como no lo habían sido en el pasado.

La firmeza durante un periodo de incertidumbre era un factor crítico, especialmente cuando tocaba decidir quién iba a dirigir los destinos de Starbucks a mi lado, y yo seguía redefiniendo y reorganizando el equipo de líderes de la empresa, cambiando los cometidos de unas personas, despidiéndome con respeto de otras y dando la bienvenida a nuevos

talentos.

La junta, y en particular Craig Weatherup, no dejaba de llamar mi atención sobre la necesidad de añadir ejecutivos experimentados de fuera de la empresa al cóctel de dirección, gente con experiencia en la construcción de una marca y en su operativa dentro de grandes organizaciones. Yo siempre había creído que para ir hacia delante necesitábamos adoptar nuevas perspectivas y otros enfoques, y Starbucks siempre había atraído a líderes con unas habilidades que no dependían del tamaño o de la escala de la empresa.

El desafío que teníamos planteado era encontrar personas cuyos logros estuviesen a la altura de sus valores y de una empatía natural con la cultura de Starbucks. Se trata de un equilibrio muy difícil de encontrar porque un emparejamiento equivocado puede contaminar la integridad de la empresa. Agendas políticas. No innovar. Ser incapaz de ganarse el respeto o de ser un jugador de equipo al que se respete. Estos rasgos pueden ser auténtico veneno. No obstante, cuando se trata de contratar, suelo tener una especie de sexto sentido para el carácter de la gente, una intuición que suelo seguir aunque mis elecciones susciten la sorpresa de muchos. En más de una ocasión he promocionado a un líder interno a puestos que distan mucho de su cometido anterior porque sus capacidades internas, su determinación y su pasión por lo que significa Starbucks iban a lograr el éxito.

Estando la empresa en un momento tan crítico, cada decisión que tomaba en este ámbito era crucial. Si introducía o mantenía a las personas equivocadas en el papel equivocado, la empresa perdería aún más el rumbo.

A finales de julio, además de los despidos, había hecho cambios significativos entre los líderes, incluyendo alguna que otra sorpresa.

Había encontrado al nuevo director general de información en Stephen Gillett, un hombre de 32 años que provenía de un sector ajeno a la industria minorista. Al parecer Stephen iba a ser el director general de información más joven de una empresa que figurase entre las quinientas de Fortune, lo cual suscitó algunas dudas sobre si iba a ser capaz de dirigir el inmenso trabajo que representaba actualizar nuestra infraestructura tecnológica. Pero Stephen aportaba una rica combinación de experiencia técnica, conocimientos de los medios digitales y una insaciable curiosidad, que había desarrollado ya en la empresa del campo digital Corbis, así como en Yahoo! y CNET. También quedé impresionado por el dinamismo de sus procesos de pensamiento, y presenté un gran corazón tras su sonrisa.

Para supervisar nuestra cadena de suministros nombré a Peter

Gibbons, nuestro director de fabricación, un hombre de hablar suave y pausado pero de voluntad de hierro que había llegado a la empresa en 2007 tras haber trabajado en una potente compañía química y nos había aportado disciplina y un orgullo por el trabajo bien hecho. Peter era consciente, quizá más que ninguna otra persona en la empresa, de hasta qué punto estaba roto nuestro sistema de distribución y logística, y cuando lo nombré director general de nuestro departamento de compras global, el área del negocio más desconocida para mí, confiaba totalmente en que actuaría con la decisión de un gran conocedor y profesionalidad.

Y en septiembre de 2008 Vivek Varma se unió a nosotros para liderar el ámbito de las relaciones públicas tras doce años de colaboración con Microsoft. Conocía a Vivek y le había pedido consejo en varias ocasiones sobre asuntos muy complejos a los que Starbucks había tenido que enfrentarse en distintos frentes, y su punto de vista me había parecido firme y sincero. Y aunque no siempre habíamos estado de acuerdo, Vivek analizaba los distintos asuntos a través de una lente estratégica y socialmente consciente que yo creía que añadiría una orientación sofisticada y sensible a la hora de contar nuestra historia.

Cliff seguía a la cabeza del duro trabajo que era retomar el norte en nuestro negocio en Estados Unidos y, tras haber trabajado codo con codo con Michelle Gass para articular la Agenda de la Transformación, necesitaba que Michelle volviese a asumir funciones operativas. Asumió el puesto de responsable de marketing y gestión de categorías, supervisando a los equipos encargados de marketing, creatividad, bebidas, innovación y comidas. Paula Boggs, que había llegado a Starbucks desde Dell, siguió siendo nuestra capaz y polifacética directora general de asesoría jurídica y secretaria del consejo, y Chet Kuchinad quedó a cargo del departamento de recursos humanos. Arthur Rubinfeld volvió a tener un puesto en la junta directiva asumiendo la responsabilidad de director general de desarrollo global. Arthur asumió su nuevo cargo con convicción y creatividad. Además de ocuparse de la situación de nuestros inmuebles su equipo de diseño ya estaba proyectado hacia el futuro y había acometido el nuevo diseño de las tiendas de Starbucks.

Aparte de aquellos puestos en el equipo de liderazgo, yo sabía que seguíamos teniendo pendientes otros desafíos.

No podía salvar a Starbucks yo solo, algo que no consideré ni por un momento al volver como consejero delegado. No soy una cura milagrosa para nada y como cualquier líder necesitaba rodearme de talento que aportase nuevas ideas, que con valentía cuestionara lo antiguo y me desafiara a mí. Para que todo esto llegara a buen puerto no tenía más

remedio que ver marchar a algunas personas de la organización, lo cual nunca es fácil tanto si es una decisión que tomas personalmente como si no.

El 29 de julio de 2008 se conoce dentro de nuestra organización como el Martes Negro, y no cabe duda de que lo fue. Aparte de los despidos había personas en nuestra organización que cuestionaban lo que estábamos haciendo. Nuestras cifras de ventas estaban marcando mínimos históricos, particularmente los fines de semana, y el coste de nuestra estructura no era sostenible.

Sabía que al día siguiente iban a aparecer titulares por todo el mundo diciendo que Starbucks había perdido dinero por primera vez en su historia, ya que habíamos publicado una cifra de pérdidas netas de seis mil setecientos millones de dólares en el tercer trimestre. No importaba que fuese el coste que habíamos designado para acometer la transformación lo que nos hubiese empujado a esta terrible situación, aunque en realidad habíamos ganado dinero antes de descontar esa cantidad, pero no tanto como el año anterior: una pérdida es una pérdida. Cuando pienso en la cantidad de desafíos que teníamos planteados, tanto conocidos como desconocidos, la palabra que me viene a la mente es *adelante*. Más que un grito de guerra o una actitud, *adelante* contenía en sí misma la naturaleza dual del desafío que tenía planteado Starbucks en unos tiempos tan complejos e inciertos: dar la batalla y hacer negocio.

Adelante implicaba optimismo con los ojos abiertos, un viaje sin final que honraba el pasado al tiempo que reinventaba el futuro.

Adelante significaba pelear no sólo con el corazón y la esperanza, sino con inteligencia y rigor, esforzándonos constantemente por equilibrar benevolencia con fiabilidad.

Adelante significaba lanzarse hacia el futuro creyendo en nosotros mismos al mismo tiempo que anteponíamos la necesidad del cliente y respetábamos la fuerza de la competencia.

Sí, todo el mundo en Starbucks podía disfrutar de su pasión, ya fuera el café, el medio ambiente, el marketing o el diseño, pero sólo si no perdíamos el referente de la necesidad de obtener beneficios.

Adelante era mancharse para salir limpios, equilibrar la responsabilidad para con nuestros partners con la conciencia social; combinar investigación y finanzas con instinto y humanidad.

Y *adelante* describía el frágil acto del equilibrio mediante el cual Starbucks sobreviviría en la encrucijada: con la cabeza bien alta y los pies firmemente plantados en el suelo. Así triunfaríamos.

Sabía que iba a ser así.

Por fortuna no estaba solo en este convencimiento. El siguiente correo de Cindy Gange-Harris, jefa de zona en Edmonton, Canadá, a la que no conocía en persona, llegó justo al borde de la medianoche del día 31 de julio de 2008:

«Howard,

Por el tono de tu mensaje de voz, los varios informes de prensa y blogs me parece que mucha gente te expresa su preocupación y su desilusión por las decisiones que has tenido que tomar en el negocio.

Quiero que sepas que aún somos muchos los partners que creemos en ti. Llevo en Starbucks casi once años y sé que para aspirar y mantener la grandeza hay que tomar decisiones difíciles y hacer sacrificios, y yo confío en que las decisiones que se están tomando sean las adecuadas para mantenernos en el camino adecuado. Vamos a tener que trabajar más duro que nunca, con gran diligencia y atención a la operativa de nuestro negocio si queremos seguir adelante.

Durante mis visitas a los distintos establecimientos dedico siempre un tiempo en exclusiva a conectar con los partners, y no sólo con el director, hablo con ellos sobre su formación, su experiencia y sus observaciones. Hablo con ellos sobre lo que estamos experimentando como empresa y les aseguro que aunque sin duda vamos a tener que enfrentarnos a muchos cambios que antes ni siquiera nos planteábamos, yo he visto incontables ejemplos de cómo Starbucks se enfrenta a la adversidad y cómo hemos trabajado duro por “hacer las cosas bien” y tomar las decisiones basándonos en nuestra declaración de principios.

Gracias por todo lo que estás haciendo y por crear una empresa que ha hecho posible que mi sueño se haga realidad. Aun cuando algunos días puedan ser muy duros, siempre queda la alegría de haber podido marcar la diferencia para muchas personas que a su vez han marcado la diferencia para mí.

SOMOS una empresa distinta, uno de los mejores lugares para trabajar en la industria y tengo una fe inquebrantable en que nos aguardan cosas fantásticas».

Cuarta parte

Esperanza

Capítulo 22

La verdad está en crisis

El 15 de septiembre de 2008 la economía entró en caída libre. Lehman Brothers Holdings, el banco de inversiones fundado en 1844, declaró la mayor bancarrota de la historia de Estados Unidos a pesar de los esfuerzos de contención hechos por la Reserva Federal y los competidores por apoyar a la institución. Entre las sesiones preparatorias de una junta directiva que había de celebrarse en Los Ángeles esa misma semana, vi atónito en la televisión de mi despacho cómo los empleados de Lehman abandonaban el edificio de oficinas de la empresa con sus pertenencias.

Aquel mismo día Merrill Lynch and Company, un banco de inversiones, fue intervenido por el Bank of America básicamente para evitar que corriera la misma suerte de Lehman. La aseguradora mundial AIG se había quedado prácticamente sin liquidez y estaba al borde del colapso, una situación cuyas devastadoras consecuencias se extenderían por docenas de países.

Y en Seattle, Washington Mutual, el banco de la zona noroeste del país que había llegado a florecer hasta convertirse en una de las mayores instituciones de ahorro y préstamo, estaba asediado por su descontrolada cartera de créditos hipotecarios de dudoso cobro.

Pocos eran los que comprendían, y yo me contaba entre ellos, el grado en el que aquellas inversiones tan complejas y arriesgadas a las que se habían lanzado los mayores bancos del mundo estaban interrelacionadas. Pero cuando acabase el día todos íbamos a tener una idea. Wall Street perdió más de quinientos puntos el 15 de septiembre, la mayor bajada registrada en un solo día desde el ataque terrorista del 11 de septiembre de 2001. Aunque las acciones de Starbucks que cotizaban a 15 dólares no sufrieron mucho aquel día se evaporaron cientos de millones de dólares

en capital personal, lo que afectó a millones de personas, entre los que se encontraban nuestros partners y sus familias.

Aquel día Andrew Ross Sorkin escribió en *The New York Times*: «Los humillantes movimientos que han redibujado el paisaje económico de América marcan el último capítulo de un tumultuoso año en el cual instituciones financieras de renombre mundial han acabado de rodillas por las pérdidas multimillonarias acarreadas por una errónea política hipotecaria y de inversiones en propiedad inmobiliaria... “Dios mío, llevo treinta y cinco años en el negocio y jamás había visto algo así”, dice Peter G. Peterson, cofundador de la firma de analistas financieros del grupo Blackstone. Y lo que aún nos queda por ver es si la venta de Merrill, cuyo valor era superior a los cien mil millones de dólares el año pasado, y la defunción controlada de Lehman bastarán para hacer retroceder la marea en la crisis financiera que ha dejado maltrecho a Wall Street y que amenaza a la economía mundial, que ha venido debilitándose de forma sistemática a medida que la crisis se iba agravando a lo largo del último año, con un desempleo creciente y una ralentización del índice de crecimiento del país».

Eran tantas las empresas que habían caído ya, tan rápidamente y para sorpresa de tantos...

Para el sistema financiero y la economía, y cómo no también para Starbucks, aquella crisis dejaba al descubierto los fallos más nefastos. Por un lado los problemas de Starbucks así como nuestros errores palidecían a la luz de la devastación financiera causada por la mala gestión de los bancos. Por otro los errores que habíamos cometido podían ser nuestro fin, como les había ocurrido a los bancos y, por tanto, era más importante que nunca que Starbucks Coffee Company solventase todos sus problemas. Era mucho lo que nos jugábamos. Nuestros miles de partners necesitaban mantener sus puestos de trabajo y nuestros accionistas no se merecían que sus inversiones y su confianza desaparecieran. No podíamos permitir que ocurriera algo así y teníamos que aceptar que lo habíamos hecho mal antes de ser capaces de pelear por arreglarlo.

Esta aceptación era particularmente importante si tratábamos el ámbito de nuestra trastienda. El creciente torbellino económico era una amenaza para nuestras ventas y para nuestros márgenes de beneficio puesto que de hecho los consumidores ya se estaban mostrando cautos a la hora de gastar. Y eso significaba, entre otras cosas, que reducirían las visitas a nuestros establecimientos. La crisis financiera y los falsos expertos que calificaban a Starbucks como la viva imagen del exceso afectaban a nuestros clientes, ya que les daba la impresión de que si iban por ahí con

una taza de Starbucks en la mano no daban la imagen esperada.

Para compensar las pérdidas de ventas tendríamos que deshacernos de miles de dólares de costes permanentes del negocio. En septiembre de 2008 rebajar el exceso de las operaciones de Starbucks cobró nueva urgencia.

«El autobús ha perdido las ruedas», decía el correo.

Era sábado por la mañana, dos semanas antes del colapso financiero del 15 de septiembre, y Jim McDermet, director general senior de la división del Atlántico noreste, había contactado vía correo electrónico con Peter Gibbons para comunicarle una nueva oleada de problemas en las entregas a tienda. Peter llevaba apenas unas semanas en su nueva responsabilidad de compras, y ya se había dado cuenta de que el SCO (el departamento integrado por mil trescientos partners que se ocupaban de obtener, tostar, envasar, almacenar y transportar el café de la empresa, los ingredientes para las distintas bebidas, los comestibles, las diferentes mercancías y otros abastecimientos que debían llegar a nuestras tiendas) era un monstruo burocrático.

Jim le decía en su comunicación: «Nuestra división —y me atrevería a decir que todo el país— está causando un auténtico sufrimiento a gerentes de zona, directores de tienda y partners».

En Manhattan más de cien tiendas una vez al día se habían quedado sin comida y otras cosas tan básicas como toppings para las tortitas, el plato que habíamos incluido en nuestros desayunos como parte del menú de salud y bienestar. Tienda tras tienda, reparto tras reparto, iban acumulándose retrasos e incluso carencias. ¡Algunas tiendas incluso llegaron a quedarse sin tazas! Tanto los directores como los baristas se volvían locos intentando subsanar aquellos fallos, lo cual los distraía de lo que debía ser su principal preocupación, es decir, los clientes. Mientras que los problemas que padecíamos en la ciudad de Nueva York eran atribuibles a los que estaban sufriendo nuestros proveedores, el resultado final seguía siendo inaceptable. Y, por otro lado, no se trataba de una anomalía aislada. Todos los establecimientos del noreste tanto las ventas como la moral estaban sufriendo con aquel parón logístico.

La cadena de suministros siempre había sido un desafío monumental. Cada semana hacíamos más de ochenta y tres mil entregas en todo el mundo de mercancías perecederas y no perecederas a partir de nuestros cuatro almacenes, de cinco tostaderos regionales, de cincuenta centros de distribución y múltiples proveedores. Cada año entre Estados Unidos y Canadá circulaban seiscientos ocho millones de pastas, trescientos

ochenta y nueve millones de litros de leche y veintiséis mil trescientos ochenta y ocho kilos de café. La mayoría de nuestras tiendas recibían mercancía a diario y, dependiendo de las condiciones climatológicas, los pedidos variaban. Un día húmedo en Chicago significaba que las tiendas podían haberse quedado sin leche desnatada a mediodía. Una semana de lluvia equivalía a un stock desbordado.

Si un establecimiento recibe sólo parte del pedido, los requerimientos del cliente no se pueden satisfacer y la tienda no sólo pierde ventas, sino también la buena disposición del cliente. Y eso era exactamente lo que estaba ocurriendo. En 2008 la posibilidad de que una tienda recibiera todo lo que había pedido a tiempo e intacto era del 35 por ciento, y era muy probable que a diario a miles de tiendas les faltara algo. Pero aún más difícil de medir era el descontento tanto de nuestros partners como de nuestros clientes. Cada vez que un barista tenía que decirle a un cliente: «Lo siento, pero nos hemos quedado sin sirope de vainilla» o «No hemos recibido los plátanos, así que no puedo prepararle su Vivanno», la confianza establecida entre Starbucks y nuestros partners, y a su vez entre Starbucks y nuestros clientes se rompía.

Como parte de la transformación SCO estaba sufriendo una intensa presión por parte del negocio en Estados Unidos para que mejorara el servicio a tienda y, simultáneamente, bajo presión de nuestro director general para que redujesen unos costes que se habían disparado.

La empresa sabía de los problemas del SCO, y antes de que Peter se hiciera cargo de la dirección ya había habido una reorganización, pero la opinión más generalizada era que sólo había servido para complicar y confundir más tanto a nuestra gente como a los proveedores. Como había dicho Jim McDermet, nuestra continua falta de disciplina en esa área estaba empezando a ser dolorosamente obvia.

A las cinco de la mañana del miércoles 3 de septiembre de 2008, cuatro días después de que Jim enviase aquel SOS a Peter, una gerente de área que llevaba mucho tiempo siendo nuestra partner en St. Louis, Tina Serrano, envió un correo al director de logística de su zona sobre la escasez de botellas de agua en su área de responsabilidad.

«He sabido que hay aproximadamente una docena de tiendas que se han quedado sin una sola botella de Ethos. Algunas llevan casi una semana desabastecidas. ¿Puedes ayudarnos? Este fin de semana se celebra una feria multitudinaria y estamos sin agua».

Seis horas más tarde, tras haber hecho todas las diligencias pertinentes, Tina envió otro mensaje: «¡No queda ni gota en ninguna tienda!».

A lo largo del día los mensajes de Tina fueron llegando de una persona a otra y escalando puestos en la organización. Por fin, al día siguiente a

las 6.36 de la mañana el mensaje de que no había ni gota de Ethos llegó a Rich Nelsen, director general regional, quien a su vez se lo remitió a Craig Russell, director general senior de servicio a tienda, quien de inmediato escribió a Peter Gibbons:

«Peter,

Quiero que te asegures de intervenir en el problema de suministro de Ethos que está afectando a tienda. Los equipos están respondiendo, pero el problema parece escapar por completo a su control».

Cuando me llegó a mí aquel problema, subí al noveno piso donde se encontraba el despacho de Peter y me dejé caer en la silla que tiene delante de la mesa para que me pusiera al corriente de la situación. Docenas de Starbucks se estaban quedando sin agua, o sus reservas estaban al mínimo, y muchos almacenes no tenían stock de Ethos para hacérselo llegar. Era increíble.

«¿Cómo ha podido ocurrir algo así?».

El hecho de que se donara una parte de las ventas de Ethos lo hacía aún más frustrante.

«No te preocunes», me aseguró Peter con serenidad. «Todo se va a arreglar».

«Pero ¿cómo ha podido ocurrir?».

En lugar de andarse con rodeos, Peter me contestó con absoluta sinceridad.

«SCO está tan confuso con los cambios que se han hecho que nadie sabe dónde anda ni quién tenía que haber pedido el agua». Increíble. «Vamos a aclararlo. No volverá a ocurrir».

Hacía años que sabía que la relación coste-eficacia de nuestras operaciones de manufacturación y suministro no estaban a la altura de la calidad de nuestro café. Había recibido quejas pero durante años SCO había estado tan ocupado intentando no perder el paso del crecimiento explosivo de la empresa que «simplemente hacer llegar el producto a las tiendas» era el único objetivo ante la carencia de tiempo para investigar debidamente en la disciplina y la competencia que requiere construir una cadena de suministros mundial de primera calidad. Tampoco había razón para que los líderes de más peso en la organización insistieran en que invirtiésemos en SCO. El éxito económico de nuestras tiendas compensaba más que de sobra, o más bien cubría, las ineficiencias de la logística y la distribución. No obstante cada año incurríamos en cientos de miles de dólares de gasto innecesario, como por ejemplo pagar el envío desde Estados Unidos a Europa de productos que podían conseguirse en el ámbito local. O contar con los servicios de un montón

de panaderías locales cuyo resultado final era que el sabor de nuestra comida era inconsistente y nos impedía conseguir el ahorro en costes que siempre supone comprar grandes cantidades de un producto a uno o a dos proveedores.

Al igual que nuestros sistemas de información, la cadena de operaciones logísticas de Starbucks no había madurado a medida que la organización a la que servían crecía en tamaño y complejidad.

Otra fuente de problemas, desde el punto de vista de la junta de dirección, era nuestra falta de experiencia en la cadena de suministros. La culpa no recaía ni en el responsable actual ni en los directores de zona, sino en la cultura de la empresa. Starbucks tenía por costumbre ascender a la gente con talento dentro de la empresa y ofrecerles nuevas responsabilidades para aprovechar sus cualidades y desarrollarlas, aunque no siempre parecieran tener las credenciales apropiadas. Esta política había dado buenos resultados durante años, y a nuestra gente le encantaba tener oportunidades, pero nuestra cadena de suministros en particular se había vuelto demasiado sofisticada para que estas personas tuvieran que aprender sobre la marcha, aunque su compromiso con el éxito fuese total. SCO necesitaba desesperadamente especialistas.

Yo era en parte responsable de esta situación. La cadena de suministros de la empresa era un área en la que yo, históricamente, nunca me había centrado ni como presidente ni como consejero delegado. Lo cierto es que mi atención se iba siempre al motor de la empresa: obtener beneficios construyendo la marca Starbucks, creando la experiencia Starbucks e inspirando a nuestros partners. Ésas eran mis prioridades y mis pasiones, además de mis habilidades, y como mucha gente, gravitaba en torno a ellas.

Pero debacles como la escasez de Ethos, aunque no amenazasen directamente al negocio, dejaron al descubierto mis carencias como líder: no me había zambullido con la suficiente insistencia en las áreas del negocio en las que no me sentía cómodo o que suscitaban escaso interés en mí. Debería haber levantado la alfombra más a menudo, y en aquel momento se me presentaba la oportunidad de corregirme a mí mismo y llevar mis conocimientos de las operaciones de la empresa al mismo nivel que tenían las que formaban parte de mis competencias preferidas.

Aun así SCO había necesitado que su propio líder diera un paso al frente y que con la necesaria autoridad identificara lo que funcionaba mal y adaptara soluciones probadas. Había depositado una gran confianza en Peter, que se había unido a Starbucks como director de fabricación aun cuando era para él bajar un peldaño de su anterior responsabilidad. Llevaba trabajando en el sector desde los 18 años, cuando empezó en una

fábrica de suelo de vinilo en su Escocia natal, y en más de una ocasión en su dilatada carrera había llevado a cabo cambios radicales en cadenas de suministro en grandes organizaciones con más localizaciones y variaciones de producto que en Starbucks. Por otro lado Peter es un líder natural. Su confianza en hablar sin tapujos y al mismo tiempo establecer una comunicación personal revela su formación técnica, y rápidamente se había ganado el respeto de partners que, tal y como él había presentido tras celebrar su primer foro abierto en SCO, estaban deseando que su líder fuese alguien con una claridad integral.

«Al finalizar el día», no se cansaba de repetir, «alguien hace un pedido, otro prepara ese pedido en un almacén, se carga en un camión y se entrega en una tienda. Eso es todo».

Su estrategia para transformar SCO se resumía en tres palabras: «Servicio. Coste. Personas». Bajo su dirección tendría tres objetivos: ofrecer un gran servicio a cualquiera que hiciese un pedido, bien fuesen nuestras tiendas o los hoteles en que se servía nuestro café. El segundo, reducir costes. Y el tercero, desarrollar el talento interno y reclutar especialistas en transporte, logística, ingeniería y control de calidad.

«No voy a haceros perder el tiempo con un montón de palabras y promesas», había escrito Peter en un correo dirigido a Cliff y a una docena de directores generales regionales sobre el pésimo expediente de SCO. «Sólo quiero que sepáis que el nivel de servicio que se os está proporcionando no es aceptable y no permitiremos que continúe».

No sólo tenía que corregir el sistema existente —reconstruirlo para que se acomodase a los años venideros— sino que tenía que hacerlo preservando la calidad del café y sin alienar más a nuestros vendedores.

Es más: cada nuevo producto que se lanzaba representaba otra pieza más del rompecabezas que tenía que encajar SCO. El 10 de septiembre de 2008 me tocó a mí recibir un correo en el que alguien se quejaba de nuestra cadena de suministro aunque indirectamente. La queja provenía de un cliente.

«Estimado señor:

Resulta muy difícil encontrar establecimientos que dispongan en stock de los ingredientes necesarios para hacer un Vivanno de naranja, mango y plátano. Algunos se quedan sin plátanos y otros sin zumo. Espero que puedan mejorar. Sinceramente es algo que ocurre a diario y los Vivanno están taaaan buenos...; eso sí, si es posible conseguir que los preparen y que los preparen bien».

Remití el correo a Peter sin más explicaciones. El asunto original del

correo, Vivannos desaparecidos en combate, lo decía todo.

Cinco días después el colapso de Lehman fue el pistoletazo de salida para una crisis económica que pronto afectaría al mundo entero.

En septiembre de 2008 el debate sobre lo que la caída de Wall Street significaba para Main Street estaba en boca de todos, y yo me marché de Seattle para hacer la visita que tenía prevista a las tiendas de Los Ángeles como parte de una reunión del consejo. Cliff y dos de nuestros directores me acompañaban. En un Starbucks del centro de Los Ángeles, tras charlar con los baristas, Clara Rolan, la directora de tienda que había empezado en la firma como barista en 2003, nos llevó a la trastienda para mantener una conversación privada con nosotros sobre los resultados de su tienda. Yo quería saber lo que estaba vendiendo y lo que no. Y las impresiones que tenía de los consumidores.

«Con la situación económica tan mala que estamos viviendo», le pregunté, «¿cómo hacéis para que los clientes vuelvan?».

Clara hizo una pausa antes de contestar.

«Creo que sería mejor que uno de nuestros clientes habituales te contestara a esa pregunta», me dijo. Yo no estaba convencido de que meter a un cliente en la trastienda fuera la mejor opción, pero la dejé decidir a ella, que salió de allí y volvió con un hombre vestido con traje y corbata. Reparé en que llevaba un arma al cinto. «No se preocupe», me dijo al darse cuenta de que la había visto. «Soy policía». Resultó que era inspector del Departamento de Policía de Los Ángeles que acudía a la tienda de Clara dos o tres veces al día.

Le pregunté directamente por qué venía a Starbucks con tanta asiduidad.

«Podría ser igual de fácil ir a un 7Eleven», me respondió, pero luego compartió con nosotros una conversación que había mantenido con su mujer la semana anterior mientras revisaban el presupuesto de la familia, al igual que millones de familias más venían haciendo últimamente. «Mi mujer me preguntó si no podía renunciar a mi Starbucks de todos los días, y yo le dije “Espera que te explique por qué no”. Porque no se trata sólo de tomar un café. Mi trabajo es duro. A diario veo cosas que nadie debería ni ver ni experimentar, pero si puedo contar con una cosa buena al día es cómo la gente de esa tienda hace que me sienta». Luego se dirigió a mí directamente. «Voy a hablarle de sus empleados. Se saben los nombres de mis hijos. Saben dónde voy de vacaciones. Me escriben notas en la taza de café. En cuanto me ven esperando en la fila ya empiezan a preparar mi café». Los baristas sabían que tomaba un café

largo con leche desnatada y dos Splendas, bien calientes y sin espuma.

Añadió que como oficial de policía entendía la importancia de tratar a cada persona con la que entraba en contacto con respeto. «Nunca se sabe lo que pasa en la vida de las personas cuando los estás ayudando. Podría ser su último día sobre la faz de la tierra». Viniendo de un inspector que debía haber visto todo tipo de traumas, no se trataba de una declaración trivial. «Éste es mi pequeño escape», nos contó que le había dicho a su mujer. «Tienes que permitírmelo». Y dicho esto, el oficial Kevin Coffey nos dio las gracias por nuestro tiempo, abrazó a Clara y se marchó.

Una cosa es que yo tenga mis propias razones personales para reconocer la importancia de la conexión humana, pero oírselo decir a un cliente fue el empujón que necesitaba antes de reunirme con el consejo.

Un momento que empuja a actuar

Un mes después de aquel septiembre de 2008 en que Wall Street se vino abajo y unas cuantas semanas antes de que Starbucks anunciara una reducción de sus beneficios por cuarto trimestre consecutivo, me estaban presionando para que cancelase la conferencia de líderes de la empresa, una reunión que siempre había sido bianual a la que estaban convocados todos los gerentes de zona, regionales y directores de tienda de Norteamérica, es decir, unas diez mil personas. Pero yo me negué. Mi decisión para que se celebrara aquel evento era más firme que nunca.

Al igual que los directivos locales, los directores de tienda eran piezas fundamentales en la transformación de la compañía. Todas las reducciones de costes y las innovaciones no significaban nada a menos que nuestros baristas comprendieran su responsabilidad personal de conectar con los clientes y a menos que nuestros directores de tienda se sintieran personalmente responsables de que sus tiendas fueran rentables. Las experiencias que nuestros partners sabían crear en los establecimientos llevarían la marca a donde quiera que decidíramos llevarla, y dado que nuestras ventas, el precio de las acciones y la economía estaban de capa caída, necesitaba contar con un canal no intervenido a través del que poder expresar mi empatía con todo lo que estábamos pidiendo a nuestros partners que hicieran y para explicarles la importancia capital de lo que estaba en juego.

Habíamos abortado algunos intentos anteriores, uno porque coincidió prácticamente con el ataque terrorista del 11 de septiembre y otra porque fue considerada un gasto innecesario. Pero en aquel otoño de 2008 no

había más inconvenientes que presentar, al menos en mi opinión.

Casi todas las principales ciudades de Estados Unidos se ofrecían como sede para la reunión. Los ingresos sólo para la hostelería, ya que el epígrafe correspondiente dentro de la factura general sería de treinta millones de dólares, podía ser un beneficio inesperado para cualquier economía local.

Escogimos Nueva Orleans.

Hubo quien consideró absurda la elección. Nunca habíamos celebrado la conferencia fuera de Seattle, y coordinar desplazamientos, hospedaje, comidas y programas para diez mil personas en aquella ciudad excluida de los circuitos habituales de negocios y que aún se estaba recuperando del devastador efecto del huracán *Katrina* iba a ser una pesadilla logística. Pero precisamente las razones que se esgrimían en contra de Nueva Orleans, esa sabrosa ciudad del sur conocida por su jazz, su Martes de carnaval y su hospitalidad, eran precisamente las razones por las que en mi opinión debíamos ir allí. Después de los despidos del mes de julio y el cierre de establecimientos (ninguno, por cierto, en Nueva Orleans), Starbucks no sólo estaba perdiendo dinero sino también la confianza de sus partners, así que a menos que fuésemos capaces de sumar a nuestros directores de tienda en torno a una nueva misión y les enseñáramos cómo llevar sus tiendas de modo que los beneficios crecieran, nuestra empresa se habría ahogado. Estaba completamente seguro.

Pero para reavivar el corazón y la mente de una persona había que verse las caras, porque a pesar de los adelantos técnicos estoy convencido de que el poder más sincero y duradero de la conexión humana radica en la posibilidad de mirar a la otra persona a los ojos, sin que haya una pantalla de por medio. Y en aquella situación tan delicada nuestros partners necesitaban conectar conmigo, con otros líderes y entre sí, no online, sino en Nueva Orleans.

En aquel momento la experiencia de ninguna otra ciudad de nuestro país me parecía como aquélla una extensión natural de nuestros valores y de nuestra situación. Por otro lado estaba su conexión histórica con el café. Nueva Orleans se asienta sobre el río Mississippi antes de que éste vierta su caudal en el golfo de México y fue el primer puerto por el que entró café en Estados Unidos. Pero más relevante era el hecho de que podíamos identificarnos con ella por la batalla que aún libraba por recuperarse. La tormenta que la había barrido se consideraba uno de los cinco huracanes más letales en la historia del país, y cuando tocó tierra las inundaciones al desbordarse y derrumbarse los diques destruyeron miles de hogares, colegios, posesiones y modos de vida; casi dos mil

personas perecieron y otros miles de ellas quedaron sin hogar. Hubo un momento en el que el 80 por ciento de Nueva Orleans estaba bajo el agua. La ciudad perdió más de cien mil árboles y, cuando la tormenta cesó, la destrucción física que dejó tras de sí equivalía a treinta y siete años de basura, toda generada en un día.

Pero lo peor de todo fue la lenta respuesta de los servicios de emergencia y la absoluta falta de atención que recibió por parte de las agencias gubernamentales. Al igual que otras organizaciones e individuos de todo el país, Starbucks, en parte a través de su fundación, donó cinco millones de dólares a la ciudad después del huracán. Y Sheri y yo donamos otro millón más. Pero tres años después la ciudad seguía intentando salir adelante, y cuando Craig Russell y Sherry Cromett, responsables de la organización de la conferencia, se reunieron con los líderes de la ciudad para organizar el evento, un capitán del departamento de policía de la ciudad se vino abajo al describir cómo su familia había sufrido con el huracán. El director de una cadena de hoteles de ámbito nacional se echó a llorar al enterarse de que Starbucks pretendía organizar allí el encuentro.

Cuando caminaba por sus calles con Cliff un mes antes de la conferencia, yo también me quedé atónito. Vimos barrios enteros aún destrozados y casas que a duras penas se tenían de pie, como esqueletos de madera pudriéndose al sol. Parques, zonas infantiles, colegios... seguían derruidos. Vacíos, barrios enteros habían quedado aplastados y de ellos emanaba la turbadora atmósfera de un cementerio. Era verdaderamente una tragedia difícil de imaginar. Tras la tormenta muchos ciudadanos se marcharon de allí para vivir en otros lugares, pero aquellos que se quedaron estaban decididos a reconstruirla. Adoraban aquella ciudad. En cierto sentido me recordaban a las ciudades de Ruanda, con su incomparable combinación de desesperación, fortaleza, esperanza y afán de superación cuando trataban de recuperarse del genocidio de 1994. Sabía que cuando los casi ocho mil directores de tienda, novecientos directores de zona, ciento veinte directores regionales, doscientos cincuenta partners internacionales, docenas de líderes y personal de apoyo de Starbucks convergieran en aquella ciudad durante una semana en octubre estaríamos haciendo mucho más que ayudándonos a nosotros mismos. Estaríamos ayudando a la comunidad.

Si se hacía bien, y así tenía que ser, una conferencia de líderes en Nueva Orleans sería un evento que nos revitalizaría, que haría subir el nivel de pasión y compromiso de la empresa en el ámbito que más lo íbamos a necesitar: ante nuestros clientes.

Pero si la semana acababa siendo una especie de encuentro de hinchas,

una fiesta corporativa, fracasariamos.

Si aquello iba a ser una especie de feria de la autoindulgencia, un sermón o un aburrido seminario conducido por cabezas parlantes, fracasariamos.

Tenía que ser algo visceral. Interactivo. Auténtico. Emotivo. Inteligente.

Nuestra semana en Nueva Orleans no podía quedar como una extravagancia sin sentido en época de recortes, sino como una inversión en la gente de la empresa y en nuestra transformación, un sincero recordatorio de las creencias de Starbucks y una transferencia de herramientas y conocimientos, de modo que cada responsable se viera incentivado para volver a su negocio y llevarlo mejor.

Si se hacía como era debido, una semana en Nueva Orleans sería una inyección de incalculable valor y energía que quedaría depositada en el tanque de la confianza entre nuestra gente y la empresa.

Muchas cosas tenían que suceder en Nueva Orleans.

El domingo 26 de octubre de 2008 salí de Seattle para viajar con Michelle, Vivek, Wanda y Valerie. Al mismo tiempo miles de partners dejaban a sus familias y sus establecimientos, tomaban un avión y corrían por las terminales para tomar otros y que todos pudiéramos encontrarnos allí. Ninguno de nosotros podía predecir con exactitud lo que iba a pasar, ni siquiera el pequeño equipo de siete personas con Craig a la cabeza que llevaba meses planeando la conferencia.

El grado de coordinación logística que requería alojar, alimentar, enseñar e inspirar casi a diez mil personas de un modo que resultase seguro para nuestros partners y respetuoso con la ciudad anfitriona era impresionante. Íbamos a llenar treinta y ocho hoteles. Necesitaríamos treinta y tres mil comidas al día, haríamos reservas en treinta y dos restaurantes y salones, y para organizar a todo el mundo durante desayunos y comidas en el inmenso centro de convenciones de la ciudad no nos iba a bastar con el personal que habitualmente trabajaba allí, de modo que acabamos reclutando a gente de los refugios locales habilitados para quienes se habían quedado sin hogar.

Tuvimos que preparar unas diez mil bolsas de bienvenida y casi diez mil agendas distintas ya que cada partner tenía un horario personalizado durante la semana. En ese horario se incluía la participación en cinco actividades principales:

- Sesiones informativas, mesas redondas, comisiones y optativas.
- Cuatro inmensas galerías interactivas diseñadas para dar vida a la

misión de Starbucks, sus valores, sus operaciones y sus capacidades de dirección de establecimientos.

— Eventos de voluntariado para la comunidad con el objetivo de reconstruir o restaurar algunos de los espacios públicos y barrios más devastados de la ciudad.

— Una sesión de clausura general, la última vez que todos estaríamos juntos para la misma presentación, durante la cual haríamos un anuncio sorpresa que pondría en pie a toda nuestra gente.

— Una feria de cuatro manzanas organizada por los partners de Starbucks que congregaría a cientos de restaurantes locales, artistas y músicos.

Yo me había involucrado en los preparativos y, sin embargo, aún me costaba trabajo imaginar con exactitud cuál sería el aspecto y la sensación que produciría la conferencia. Sabía lo que necesitábamos conseguir pero el coste había seguido creciendo, incluso había llegado más allá de lo que yo había estimado, y cuando el avión comenzó a descender, mi nerviosismo creció. Aquella conferencia iba a ser seguramente el movimiento más arriesgado desde enero, el más caro y más cuestionado que Pike Place Roast, Clover y Sorbetto. Sentía la presión que era hacer rentable aquella inversión aunque nunca podríamos medir formalmente el beneficio.

Nada más aterrizar en el aeropuerto internacional Louis Armstrong de Nueva Orleans sentí la energía. Una banda tocaba en las llegadas para recibir a nuestros partners y el trayecto hasta nuestro hotel nos llevó por calles adornadas con grandes banderolas que colgaban de las farolas y en las que se leía «CREER». Michelle me explicó que Starbucks había enviado cientos de aquellas banderolas y carteles a la cámara de comercio, que los había distribuido por la ciudad a modo de alfombras de bienvenida para nuestros partners. Increíble. También pasamos por el devastado Ninth Ward, donde muchas familias aún seguían viviendo en camiones que les había proporcionado el gobierno porque sus casas seguían estando inhabitables. El nivel de pobreza y de desesperación escapaba a mi comprensión.

Me sentía tremadamente orgulloso de las razones por las que habíamos venido a Nueva Orleans, pero al mismo tiempo esas razones me revolvían el estómago.

Al llegar al hotel mi estado de ánimo volvió a cambiar. ¡Me parecía que tardaba siglos en registrarme! Me sentía como un niño que va a Disneyland por primera vez y se siente arrastrado por una curiosidad y una anticipación insaciables. Me paseé de un lado al otro del vestíbulo

esperando a Michelle y Vivek. «¡Venga, vámonos!», les dije dando palmas con una sonrisa. Estaba ansioso por llegar al centro de convenciones y ver las galerías. SYPartners, la firma de estrategia y diseño que había llegado a conocer tan bien nuestra empresa desde aquella primera sesión con los Beatles en Seattle, había conceptualizado cuatro galerías distintas basándose en puntos significativos específicos que Michelle y Cliff querían que nuestros directores de tienda absorbieran. Touch Wordlwide, una empresa de producción y diseño, dio vida a las ideas de SYPartners. En el coche Michelle me describió lo que yo sólo había visto en dibujos: cada una de las cuatro galerías de más de nueve mil metros cuadrados tenía un tema diferente: café, clientes, partners y tiendas. Yo estaba deseando recorrerlas y experimentarlas todas, como harían nuestros partners.

Llegamos al enorme centro de convenciones Ernest N. Morial, atravesamos una puerta de cristal y enseguida llegamos al lugar en el que estaba instalada la galería del café. Dentro paré en seco, atónito por la escena que tenía ante mí. Aquel pabellón que debía medir al menos lo que un edificio de dos plantas no se parecía a nada que hubiera visto en ninguna otra feria, sino que se trataba de una serie de dramáticas escenas de una obra sobre el viaje que hace el café desde la tierra a la taza. Había al menos mil árboles del café que representaban los granos de café en sus países de origen. Se había recreado el patio de un secadero de café como el que tienen las granjas donde quien quisiera podía pasar la mano sobre un montón de granos verdes de café o coger un rastrillo para mover los miles de granos que estaban sobre el suelo como si se quisieran secar al sol. Se había montado un gran tostadero al lado con el fin de que nuestros maestros tostadores pudieran guiar a los directores de tienda en un tour virtual por una planta tostadora. Unos carteles de gran tamaño, fotos y vídeos ilustraban lo que es cultivar el café de un modo ético, cómo Starbucks trabaja con los agricultores, y la enormidad y el potencial del mercado global del café. La galería culminaba con los últimos metros que recorre el café, cuando ya molido llega a las manos del barista para preparar la bebida y al final se sirve en la taza del cliente. Dub Hay, que figura entre nuestros más estimados aficionados al café, concluiría el recorrido por esta galería con una cata de cafés.

Era increíble.

En otro pabellón, el que albergaba la galería destinada a los clientes, cada escenario se había diseñado para que nuestros partners pudieran ponerse en el lugar de los clientes. En uno de los montajes más grandes podías coger una taza y llevártela al oído como en aquel viejo juego de la infancia al que llamábamos *teléfono*, y escuchar grabaciones reales de

gente que había llamado a nuestra central con alabanzas o críticas a raíz de su experiencia en nuestros establecimientos.

Un vídeo muy divertido recordaba a nuestra gente que debía tratar a todos los clientes con el mismo nivel de respeto y atención, desde el cliente fiel que conoce el nombre de todos los baristas (a esta clase de cliente lo llamamos afectuosamente «Bob»), al cliente que visita por primera vez Starbucks y que no conoce la diferencia entre un grande y un venti (al que nos referimos internamente como «no Bob»).

En otra exhibición más tranquila, los partners podían pasearse entre un fotomontaje tridimensional de personas en nuestros establecimientos. Cada una de aquellas instantáneas era un recordatorio de que todo Starbucks es un lugar especial en el que la gente que de manera habitual se pasa la vida delante de un monitor o tras un volante puede interactuar físicamente con otros. Las fotografías hacían hincapié en lo importante que es el trabajo de un barista ya que puede ser la única conexión humana que exista en el día a día de la vida de un cliente.

La galería dedicada a partners y tiendas, también de más de nueve mil metros cuadrados y dividida en secciones temáticas, era igualmente grandiosa e intensa. Casi todo lo que se había empleado en su construcción era reciclabl e, reutilizable o algo que podíamos llevarnos con nosotros a casa para evitar ir dejando rastro por el centro de convenciones. Me sorprendió la cantidad de recursos, la creatividad y la comunicación no verbal que derrochaba la experiencia en su conjunto. Todas las galerías eran interactivas, emotivas, multisensoriales. ¡Una verdadera narración!

En última instancia las galerías creaban una experiencia en la que zambullirse y que tenía la capacidad de cambiar positivamente el comportamiento de nuestros partners. Cuando una persona puede ver algo, sentirlo, interactuar, es cuando verdaderamente su forma de ver las cosas empieza a cambiar. Quedé convencido de que los directores de nuestras tiendas iban a salir de la conferencia con nuevas habilidades dirigidas a organizar y dirigir sus equipos, a tratar a sus clientes y a llevar sus establecimientos... incluso el modo en que hablaban del café y lo entendían. Ardía en deseos de que visitaran aquellas galerías.

Yo, por mi parte, experimenté una nueva serenidad. «Bien», dije casi en un susurro, más para mí mismo que para que Michelle lo oyera. «Vamos a estar bien».

«¿Cuántas personas vais a traer?».

«Diez mil personas».

Incluso al teléfono Craig Russell podía ver las caras de sorpresa de quienes lo escuchaban. Meses antes de que llegáramos a Nueva Orleans el equipo de Craig había contactado con varias organizaciones sin ánimo de lucro y no gubernamentales para comunicarles que la conferencia de Starbucks se iba a celebrar en su ciudad y que nuestra gente quería ayudar. Aunque todos ellos se mostraron encantados, enseguida quedó patente que esas organizaciones no tenían experiencia a la hora de organizar a miles de voluntarios a la vez: no tenían suficientes supervisores. ¡Ni siquiera había suficientes palas! De modo que, además de llevar nuestras manos, llevamos palas, martillos y otras herramientas por valor de un millón de dólares y en un número que llenaron dos camiones.

Cada día de la conferencia, de lunes a jueves, unos dos mil partners se unieron a una de las seis organizaciones durante cinco horas para hacer lo que fuera necesario en Nueva Orleans. En City Park, un santuario público de más de cinco mil kilómetros cuadrados que había sufrido daños paisajísticos por valor de millones de dólares y se había visto obligado a reducir su equipo de doscientas sesenta personas a poco más de treinta, nuestros partners plantaron seis mil quinientos arbustos costeros, instalaron diez mesas de picnic y extendieron la carga de cuatro camiones de mantillo. En el Tad Gormley Stadium, un campo muy popular en el que se celebraban partidos de fútbol de instituto, nuestros partners lijaron y pintaron mil doscientos noventa y seis escalones, doce rampas de acceso, cientos de metros de barandillas y casi un kilómetro de valla. En el barrio de Gentilly se construyeron dos parques infantiles. En Broadmoor se limpiaron de escombros y suciedad arrastrada por la tormenta veintidós manzanas. En Hollygrove nuestros partners construyeron y nivelaron la tierra de la primera granja urbana de Nueva Orleans. Colaboramos con Crescent City Art Project para pintar en un solo día mil trescientos cincuenta murales en el patio de veinticinco colegios públicos, y junto a Hike for KaTREEna, plantamos mil cuarenta árboles.

A las organizaciones no gubernamentales les sorprendió nuestra productividad. La mayoría nunca había dispuesto de un grupo del tamaño del nuestro y estaba acostumbrada a los voluntarios que sólo empuñaban el martillo durante un par de horas. Pero cuando nuestros equipos de partners se presentaron con su agresividad, su resistencia y su pasión consiguieron acabar un trabajo programado para cuatro horas en dos.

«¡Dadnos más!», pedíamos, y más nos dieron.

Yo pasé mis horas de voluntariado ayudando a más de una docena de directores de tienda a los que no conocía a pintar una casa, una de las

ochenta y seis que nuestro equipo de voluntarios había reparado aquella semana para que las familias pudiesen volver a ocuparlas después de tres años de vivir desplazados. Aunque entre nosotros reinaba la risa y la camaradería mientras nos subíamos a escaleras, pintábamos escalones de entrada, enmasillábamos, rastrillábamos, cavábamos, taladrábamos, aserrábamos, martillábamos, arreglábamos puertas y poníamos suelos, también compartíamos el dolor. Muchos de nosotros hablamos con las personas que habían sobrevivido al *Katrina* y oímos historias no sólo de sacrificio individual y pérdida, sino también de vecinos cuidando de vecinos. La fuerza de la comunidad era tan evidente en Nueva Orleans que cuando la gente quería reconocer nuestros esfuerzos pero no sabía cómo ponerlo en palabras o cuando sentía que una sonrisa no bastaba, se expresaba con lágrimas o un abrazo.

Fue una verdadera descarga de emoción.

«Si te rindes», nos dijo un hombre de edad muy delgado cuya casa estábamos reconstruyendo, «más vale que te tires al suelo y te dejes morir». Era obvio que no sólo les estábamos devolviendo sus hogares, sino también su dignidad. Sin duda aquella contribución reforzó lo que significa trabajar para Starbucks, y me di cuenta de que la experiencia no se iba a poder explicar con facilidad a aquellas personas que no habían podido acudir.

A lo largo de la semana la presencia de nuestros voluntarios se iba viendo en masa. Llegábamos a los lugares de trabajo en autobús, casi todos vestidos con vaqueros y la misma camiseta blanca o azul. El nombre «Starbucks» no aparecía por ningún lado; en su lugar se leía la palabra «Adelante». Me sorprendió verlo cuando la saqué de la bolsa de bienvenida que nos dieron al llegar al hotel. Incorporar esa palabra no había sido idea mía, y era la primera vez que la palabra que yo utilizaba para firmar mis informes salía de ellos. Resultaba un poco surrealista, pero no podría haber imaginado un lugar o un momento más adecuado para darle vida.

Los voluntarios de Starbucks ofrecieron aproximadamente cincuenta mil horas de su tiempo a Nueva Orleans en un hecho sin precedentes que me hizo sentir más que orgulloso. A mí, y a nuestros partners. Orgullosos del impacto que habíamos dejado en nuestra visita a Nueva Orleans, y también algo más orgullosos de la empresa que habíamos ido a reconstruir allí.

«En tiempos de adversidad y cambio es cuando descubrimos quiénes somos de verdad y de qué estamos hechos», oí que decía un partner reflexionando sobre la semana que habíamos pasado allí. «Formar parte de esta organización en el momento de su transformación es

verdaderamente emocionante».

Nueva Orleans estaba sirviendo a su propósito al ayudarnos a redescubrir el nuestro. Y la semana no había hecho más que comenzar.

Cada vez que veo a alguien con un vaso de café de un competidor de Starbucks, tanto si se trata de una cafetería independiente como si es de una cadena de comida rápida, me tomo su decisión de no haber acudido a Starbucks de un modo personal y me pregunto qué podría haber hecho yo, como presidente y consejero delegado de la empresa, para animar a esa persona a volver o a visitarnos por primera vez. Me pregunto qué puedo hacer hoy para ganar a alguien para nuestra empresa. Si de verdad íbamos a transformar Starbucks, nuestros directores de tienda tenían que tomarse su trabajo de un modo tan personal como yo me tomo el mío y actuar en sus establecimientos como actuaban en Nueva Orleans, donde cada árbol plantado o cada casa pintada importaban. Habíamos llegado allí no como espectadores, sino como participantes, y el miércoles, cuando la conferencia se aproximaba ya a su fin, llegó el momento de mirarnos hacia dentro y aceptar que, como empresa, estábamos en la peor de nuestras crisis y no podíamos permitirnos limitarnos a mirar y esperar lo mejor. Cada uno de nosotros teníamos la responsabilidad de sacar lo mejor de nosotros mismos y reconocer que cada pequeño acto importaba: el trabajo de un director de tienda no es sólo supervisar los millones de transacciones que hacen nuestros clientes cada semana, sino una transacción millones de veces por semana.

La sesión general me daría otra oportunidad de ayudar a nuestros partners a enamorarse de nuevo de Starbucks y de asegurarme de que asimilaban su papel.

En el interior del Nueva Orleans Arena, sede de los Hornets de la NBA, mi intención era compartir con una audiencia de casi diez mil personas mis pensamientos sobre lo que había ido mal en Starbucks y cómo creía que debíamos corregirlo, una tarea que tenía que ver tanto con la actitud como con las herramientas, las tácticas y los recursos de la firma. No usaba guion, pero sabía que quería encontrar el equilibrio entre la realidad más dura y la esperanza en el futuro. Aquel enorme estadio estaba a oscuras excepto por la luz que iluminaba el escenario, y estaba ocupado hasta el último de sus asientos. Cuando pasé por delante de una enorme pantalla verde lima en la que se leía «Adelante», se hizo el silencio.

«Estamos aquí por una razón. Estamos aquí para celebrar nuestra herencia y nuestra tradición y para mantener una conversación sincera y

honrada sobre cuáles son nuestras responsabilidades como líderes... No somos una empresa perfecta. Cometemos errores a diario. Anteponemos nuestro corazón y nuestra conciencia, pero nos encontramos con muchas dificultades que intentamos equilibrar. Todas las partes esperan mucho de nosotros y nos esforzamos al máximo, especialmente en un momento de declive económico como éste, en hacer lo correcto...

Ahora podemos señalar las muchas cosas que puede que sean responsables de las dificultades a las que hemos tenido que enfrentarnos este año. Como otras muchas empresas, estamos soportando quizás la situación económica más difícil desde la Gran Depresión. Es real. Es seria. La gente ya no tiene el dinero que tenía antes, y Starbucks es una compra discrecional. Bien. Tenemos entonces la economía. Y tenemos algo más. Algo nuevo. Tenemos competidores grandes y pequeños que nos consideran vulnerables y peores de lo que antes éramos. Creen que hemos perdido la pasión, y están aprovechando la oportunidad de robarnos a nuestros clientes. Ésa es la razón de que uno de los temas de esta conferencia haya sido *hazlo algo personal*.

Pero ¿qué significa eso?

¿Qué significa cuando aproximadamente cincuenta clientes dejan de ir a nuestros establecimientos a diario frente al año pasado? ¿Qué significa cuando a las ocho en punto de la mañana la cola de espera llega hasta la puerta y un cliente la abandona y se va? ¿Qué significa cuando vemos a un cliente que conoces con una taza de café en la mano que no es de las nuestras? ¿Qué significa cuando sabes sin sombra de duda que el café que acabas de servirle a un cliente no ha sido preparado de acuerdo con nuestros estándares de excelencia? Éstas son preguntas serias, y lo que significan en mi opinión es que tenemos que asumir la responsabilidad de las cosas que vemos. De lo que experimentamos. Y de lo que aprendemos».

Hablé durante más de media hora, y me fue difícil acabar. Estaba disfrutando de la atención de la gente que tenía en sus manos la capacidad de dar la vuelta a la situación de Starbucks y no quería dejarles marchar, de modo que aproveché hasta el último segundo de mi tiempo.

«Voy a hacer todo lo humanamente posible por representarlos del modo que yo os pido que representéis a la empresa. Con pasión. Con honradez. Con gran sinceridad y humildad, y haciendo todo lo que pueda por satisfacer y rebasar vuestras expectativas, por asegurarnos de que el futuro va a ser tan magnífico como el pasado».

Las siguientes horas de sesión fueron como una página de nuestra reunión anual, y se utilizó la plataforma como oportunidad de mezclar sustancia con inspiración, de informar y animar a un tiempo. Cantaron

coros de gospel. Hablaron otros líderes. Y teníamos dos sorpresas tras las bambalinas que sabía que encantaría a nuestros partners, pero no estaba seguro de cuál de las dos obtendría la mayor ovación.

«Iba a aparecer saliendo de un bollito de mermelada de arándanos, pero al final no».

Bono, el cantante de U2, activista global y un amigo para mí, se había unido a mí en el escenario para sorpresa de todos, y se había apoyado en el podio del orador. Vestido con camisa blanca y luciendo sus acostumbradas gafas de cristales rojizos, hablaba con candidez. Nos habíamos conocido a través de nuestro interés mutuo en apoyar a países africanos, y le estaba muy agradecido porque hubiera podido hacer un hueco para acercarse a Nueva Orleans, no para deslumbrarnos con su aura de celebridad, sino para instruir y motivar a los directores de nuestras tiendas hablándoles de la colaboración de Starbucks con su organización.

Mis conversaciones para establecer relaciones con (RED) habían comenzado un año antes con Tom Freston, el cofundador y antiguo consejero delegado de MTV Networks cuando ambos participábamos en el consejo de administración de DreamWorks. Gracias a la diligencia de Michelle mi diálogo inicial con Tom había llegado a fructificar y durante las vacaciones de 2008 Starbucks designaría sus tres bebidas especiales (RED) y aportaría cinco centavos por cada una que se vendiera en Estados Unidos y Canadá a Global Fund, organización que financia programas de lucha contra el sida, la tuberculosis y la malaria. Al igual que todo el dinero que se recoge a través de las compras de productos (RED) en Apple, Gap, Converse y Dell, nuestras contribuciones irían directamente a los programas que contra el sida tiene Global Fund en África. El anuncio alegró a muchos de nuestros partners que se habían sentido desilusionados porque Starbucks no se *hubiera vuelto* (RED) antes, dada la sinergia natural de los valores de nuestra organización.

«Estamos viviendo un tiempo interesante», empezó Bono. «Howard me ha traído para que os hable de estos tiempos interesantes, extraños e inquietantes para Starbucks. Para América en su conjunto. Tiempos de crisis. Tiempos de caos. Tiempos de oportunidades... Ver cerradas vuestras tiendas..., bueno, es una imagen que refleja estos tiempos. Pero históricamente han sido los tiempos como éstos, los de dificultades, cuando América ha parecido descubrir su grandeza».

Bono no habló sólo de Starbucks y Estados Unidos, sino de sus viajes por África, un continente en el que cuatro mil vidas se pierden cada día

por enfermedades prevenibles y tratables, y donde doce millones de niños han quedado huérfanos por culpa del sida. Esta situación le empujó a crear (PRODUCT) RED, y nos conmovió hablando en nuestro propio idioma de la perentoria necesidad de que a las compañías les vaya bien haciendo el bien.

«Hay gente que dice: “Venga ya. Los mercados nada tienen que ver con la moral, sino con los beneficios”. Yo digo que esa forma de pensar está obsoleta. Es una elección falsa. Las grandes compañías son las que encuentran el modo de tener y de aferrarse a sus valores sin dejar de buscar beneficio económico y valor de marca, y ambas cosas convergerán para crear un nuevo modelo de negocio que aúne comercio y compasión. El corazón y la cartera...; las grandes empresas de este siglo serán implacables con el éxito y al mismo tiempo sensibles ante la idea de que no se puede alcanzar el verdadero éxito en una hoja de cálculo...».

Hizo una breve pausa y sonrió.

«No me puedo creer que haya dicho hoja de cálculo. Por favor, no se lo digáis a la banda».

Nos echamos a reír, pero casi todo el mundo de los allí congregados creíamos, en particular después de la semana que habíamos pasado, que Bono tenía razón: la gente quería trabajar con las empresas a las que respetaban y en las que confiaban, sobre todo cuando los consumidores eran más exigentes y analíticos en sus compras.

Desde que fortalecimos la relación con Conservation International en el mes de marzo Starbucks había ido dando más pasos para hacer lo correcto además de para ganarse el respeto de los consumidores, sentando las bases para alcanzar objetivos significativos en cuanto a cómo queríamos organizar nuestro negocio en el futuro. Llamamos a este esfuerzo Starbucks Shared Planet, y representa nuestro compromiso con las prácticas que sean buenas para la gente y para el planeta. Starbucks Shared Planet no es sólo una filosofía, sino también un puñado de objetivos tangibles, ambiciosos y de futuro con los que por primera vez Starbucks se ha comprometido públicamente.

Estos objetivos figuran en el plan de cómo diseñamos y construimos nuestras tiendas, de la huella medioambiental de nuestras tazas, de cómo devolvemos al barrio parte de lo que el barrio nos da y, por supuesto, con cómo cultivamos el café de Starbucks. Hemos reafirmado nuestro compromiso con un cultivo ético anunciando, en primer lugar, que habrá más centros de apoyo al agricultor, en esta ocasión en África Oriental, y firmando el compromiso de que para 2015 todo el café de Starbucks estará cultivado éticamente, lo que supone el 45 por ciento más del que estamos cultivando en este momento.

También nos hemos comprometido a duplicar las compras anuales de café con el sello de Comercio Justo hasta alcanzar la cifra de dieciocho millones de kilos en 2009, de modo que seremos el mayor comprador, tostador y vendedor de café de Comercio Justo en el mundo ese año. Semejante paso podría afectar a miles de granjeros, incluyendo a muchos que sólo cultivan una o dos hectáreas de tierra.

Asumir tales compromisos en un momento en que nuestro negocio atraviesa horas difíciles suponía para muchos de nuestros partners, que tienen sobre la empresa una opinión muy elevada en ese sentido, que Starbucks no abandona sus valores, sino que se reafirma en ellos.

Al final de la intervención de Bono Michelle subió al escenario y le colocó un delantal de barista rojo. Nuestros partners aplaudieron a rabiar. Yo pensé que nada podía igualar la satisfacción que era para ellos la esperada participación de Starbucks en (RED), nuestro compromiso con Shared Planet y la imagen de Bono como barista. Pero me equivocaba.

Bono quedó eclipsado por Cliff.

El responsable de Starbucks en Estados Unidos subió al escenario con una misteriosa maleta de metal cuyo contenido iba a hacer público tras haber recibido autorización un momento antes. De hecho estaba en la habitación de su hotel la noche anterior cuando recibió un correo de nuestro director general de información, Stephen Gillett. Desde que Stephen había asumido esa responsabilidad, había iniciado unas radicales reformas del sistema informático, entre las cuales figuraba la negociación para adquirir diez mil unidades de portátiles Hewlett-Packard para suplementar los obsoletos equipos de las tiendas. Stephen no podía acudir a la cita de Nueva Orleans porque su esposa estaba a punto de dar a luz a su cuarto hijo, y no había cerrado el trato con HP cuando llegó al hospital. Por fin, y desde la misma puerta del paritorio, Stephen envió un correo a Cliff: «Díselo a los partners. Acabo de cerrar el acuerdo». Y tremadamente aliviado, cerró el móvil y volvió junto a su mujer.

Antes de abrir aquella caja plateada en el escenario Cliff pasó revista a las nuevas herramientas de apoyo que iban a llegar a las tiendas: un nuevo punto de venta más fácil de usar que estaría listo para ser sometido a pruebas en 2009. Un programa de turnos de trabajo que proporcionaría a los directores un mejor control del personal y los gastos. Un «cuadro de mando» que proporcionaría información y un lenguaje común para mejorar la visión del negocio. Cada anuncio fue coreado por los gritos del público, hartos todos ellos de sus anticuadas tecnologías.

«Bueno, sé que os habéis estado preguntando qué hay en esta maleta».

Cliff la colocó en el podio, la abrió y sacó de su interior un portátil negro. Siguió un estallido de aplausos. Hubo silbidos. Gritos de alegría. Cliff recibió una ovación que rivalizó con la que habían dedicado a Bono. «Las herramientas que necesitáis para vuestro trabajo están de camino», les dijo por encima de la algarabía, anunciando que cada tienda dispondría pronto de un portátil. El volumen y la duración del júbilo de nuestros partners excedieron todo lo que habíamos visto u oído aquel día, prueba de lo desesperados que estaban nuestros directores por contar con mejores recursos y lo deseosos que estaban de poder hacer un trabajo mejor.

Tomé la palabra por última vez.

«La fuerza de esta empresa sois vosotros. Necesitamos reconocer como líderes que, a diferencia de cualquier otro momento en nuestra historia, éste es un momento único. Un momento de prueba. Una encrucijada. Un desafío ante el que vamos a tener que responder. Y mi mensaje primordial es compartir con vosotros el orgullo que siento por ser vuestro partner. La fe que tengo en vosotros. La gente habla del poder de la marca Starbucks, pero ese poder no proviene de fuerzas externas, sino de vosotros y de la gente a la que representáis. Vais a restaurarla. La gente escribirá libros de historia sobre la gestión de Starbucks, y este negocio va a demostrar de nuevo que se puede construir una empresa con conciencia.

Os ruego que no olvidéis lo que habéis experimentado aquí. No olvidéis lo que habéis sentido. Y cuando volváis, por favor, no os limitéis a ser espectadores. Cambiad y refinad el comportamiento si veis que no es acorde con los estándares que todos hemos visto aquí esta semana. Hemos hecho esta inversión porque creemos en todos vosotros, y lo único que pedimos a cambio es que os llevéis esta experiencia con vosotros. No permitáis que las presiones del día a día erosionen la emoción, el sentimiento, el poder de diez mil personas que habéis experimentado en los últimos días».

Concluyó la conferencia. Nuestros partners hicieron las maletas y volvieron a sus casas. La ciudad parecía vacía.

Craig Russell, acabada la tarea, quedó exhausto tras una semana de trabajar dieciséis horas al día de orquestar eventos con su equipo, y se quedó en la ciudad el viernes para relajarse. Más tarde me contó esta historia: mientras paseaba por el famoso Barrio Francés de Nueva Orleans, se detuvo ante el puesto de un joven vendedor ambulante para admirar las obras de arte que tenía expuestas.

«¿De dónde eres?», le preguntó el artista.

«De Seattle».

«¿Has tenido algo que ver con que los de Starbucks hayan venido aquí?».

Cuando Craig le contestó que sí, el joven casi se ahoga.

«Pues que sepas que este mes me habéis pagado la hipoteca».

Fue entonces cuando Craig se convenció: la conferencia de Nueva Orleans había sido todo un éxito.

La oportunidad de estimular a la gente se presenta muy pocas veces y muy espaciadas. Son momentos que no pueden inventarse sino que deben ser reales, quedar por encima de cualquier reproche y existir por sus propios méritos. Al igual que Craig, yo estaba convencido de que la reunión de Nueva Orleans había superado la prueba y al igual que con otros muchos momentos de inflexión en la historia de Starbucks la única prueba que yo necesitaba era lo que me llegaba de nuestros partners. Cientos de ellos se pusieron en contacto conmigo vía correo electrónico en los días y las semanas que siguieron a la convención y entre ellos figuraba Gina Hurstak, directora regional de operaciones y miembro del equipo Starbucks desde hacía ocho años:

«Howard,

No sé cómo decirte lo orgullosa que me siento de ser partner de esta empresa... de trabajar con una gente increíble que quiere y está dispuesta a transformar esta empresa tacita a tacita. Estos cuatro días han cambiado la forma de ver la vida de muchos, y el punto culminante ha sido, sin duda alguna, contribuir a la reconstrucción de Nueva Orleans. Te agradezco tu pasión y tu fe en todos nosotros. No te defraudaremos ni a ti, ni al café ni a nuestros partners, ni a los clientes, ni a los agricultores ni a los accionistas. Los problemas del entorno económico y la competencia nos desafían, nuestros partners buscan liderazgo y nuestros clientes esperan más... pues ¡les daremos más! Gracias por tener una visión, por compartirla y por permitirnos llevarla adelante».

Al reflexionar sobre la intensidad de aquella semana, una palabra en la que no había pensado al menos conscientemente desde hacía un tiempo se materializó en mi pensamiento: amor. Siempre he amado esta empresa. El amor es la razón por la que volví como consejero delegado y por la que me siento tan responsable personalmente de su éxito o su fracaso.

Sin embargo a lo largo del camino el amor que nuestra gente sentía por Starbucks se había ido emborronando, y Nueva Orleans había vuelto a

sacarle brillo y una vez más nuestros valores sobresalían resplandecientes. Confiaba en que miles de otras personas amasen también lo que habíamos construido y, gracias a todo lo que habíamos experimentado en Nueva Orleans, quedó demostrado ante nuestros ojos lo que significa amar algo, y la responsabilidad que ese sentimiento lleva consigo.

Capítulo 24

Ligero

Alguien le dio una palmadita en el hombro a Terry Davenport antes de dejarle un MacBook en el regazo.

«Mira esto», le dijo David Lubars, el jefe del departamento creativo de nuestra agencia de publicidad, BBDO.

Terry estaba sentado en los asientos delanteros de uno de esos autobuses que llevaba a los partners de Starbucks desde las sesiones de la conferencia de vuelta a sus hoteles y David estaba de pie en el pasillo central del autobús en marcha y presionó el «play» del ordenador. Terry esperó. Primero oyó una música de piano delicada, casi primitiva. Luego en la pantalla, sobre un suave fondo de pantalla de arpillería, unas palabras escritas en letras mayúsculas nítidas y de color verde aparecieron para formar una pregunta y después otra. Nadie hablaba en el vídeo. Sólo se oía la música de piano y se leían dos preguntas:

¿Y SI TODOS NOS INVOLUCRÁRAMOS LO BASTANTE COMO PARA VOTAR?

¿Y SI LO HICIÉRAMOS NO SÓLO EL 54 POR CIENTO DE NOSOTROS, SINO EL
100 POR CIEN?

Faltaba menos de una semana para las elecciones presidenciales de 2008 en Estados Unidos y la campaña electoral había sido histórica. Quien fuera antes primera dama y senadora Hillary Rodham Clinton había perdido por muy poco las primarias del partido demócrata a favor del primer candidato afroamericano a las presidenciales, un senador del estado de Illinois, Barack Obama. Y en cinco días, el 4 de noviembre de 2008, los norteamericanos acudirían a las urnas para votar bien por el senador Obama y su segundo en la candidatura, el senador Joe Biden, bien por el candidato republicano a la presidencia, el senador John McCain y su inesperada candidata a la vicepresidencia, Sarah Palin. Sin embargo y a pesar de la importancia de estas elecciones, sólo poco más

de la mitad de norteamericanos, el 54 por ciento, se esperaba que acudiesen a las urnas a votar.

Mientras el autobús avanzaba por las calles de Nueva Orleans, Terry seguía viendo el anuncio, intrigado por aquellas palabras verdes que seguían bailando en la pantalla a modo de preguntas, a veces empujándose las unas a las otras, acompañadas siempre de las dramáticas notas del piano que parecía ir en crescendo con cada pregunta:

¿Y SI NOS PREOCUPÁRAMOS TANTO EL 5 DE NOVIEMBRE COMO NOS
PREOCUPAMOS EL 4? ¿Y SI NOS PREOCUPÁRAMOS TODO EL TIEMPO IGUAL
QUE NOS PREOCUPAMOS A VECES?

¿Y SI NOS PREOCUPÁRAMOS CUANDO RESULTA INCONVENIENTE IGUAL
QUE CUANDO ES CONVENIENTE?

¿SERÍA TU COMUNIDAD UN LUGAR MEJOR?

¿SERÍA NUESTRO PAÍS UN LUGAR MEJOR?

¿SERÍA NUESTRO MUNDO UN LUGAR MEJOR?
ESO CREEMOS.

SI TE PREOCUPAS LO BASTANTE COMO PARA IR A VOTAR, NOSOTROS NOS
PREOCUPAREMOS LO BASTANTE COMO PARA OFRECERTE UN CAFÉ GRATIS.

VEN A STARBUCKS EL 4 DE NOVIEMBRE, DINOS QUE HAS VOTADO Y
NOSOTROS TE OFRECEREMOS CON MUCHO ORGULLO UNA TAZA DE CAFÉ A
CUENTA NUESTRA.

Con David asomándose por encima de su hombro Terry vio las últimas palabras aparecer en el monitor:

TÚ & STARBUCKS
ES MÁS QUE CAFÉ.

Aquel anuncio de apenas sesenta segundos era brillante.

Sencillo. Sereno. Inteligente. Emotivo. El anuncio no se parecía a ningún otro que hubiera podido ver en televisión, al menos recientemente, dado que las ondas parecían infestadas de políticos gritándose los unos a los otros. Sin embargo era relevante en aquel momento particular del tiempo. El anuncio funcionaba porque no era sobre Starbucks, sino más bien sobre lo que versaba la filosofía de Starbucks, especialmente tras lo de Nueva Orleans: la responsabilidad comunitaria y personal.

«Tenemos que hacerlo», dijo Terry.

BBDO apenas llevaba dos semanas siendo nuestra agencia de

publicidad y unas seis personas de la firma habían acudido a Nueva Orleans con nosotros, entre los que se encontraba Jeff Mordos, el perspicaz y afable director de operaciones de BBDO. Nadie en Starbucks esperaba que la agencia organizara nada aún; sólo que se limitaran a observar y escuchar. Pero la idea de un tema relacionado con las elecciones se le había ocurrido a David antes de viajar hasta Nueva Orleans y después de sentirse tremadamente conmovido con lo que había presenciado había pedido a su equipo creativo que organizara algo y rápido.

Cuando vi por primera vez el anuncio, estuve de acuerdo con él. Pensé que a nuestros partners les haría sentirse orgullosos. Compartí el anuncio con Norman Lear, el conocido escritor y productor de televisión que es un buen amigo mío y que se había reunido con nosotros en Nueva Orleans. Norman, en cuyo gusto yo confiaba totalmente, también lo encontraba perfecto.

Si podíamos prepararlo, aquel anuncio sería la segunda vez que Starbucks se publicitaba en la televisión.

Si podíamos...

Si nuestros equipos de marketing y relaciones públicas podían trabajar juntos en lugar de descansar cuando volviéramos a Seattle después de aquella semana agotadora.

Si podíamos asegurar el momento de máxima audiencia para su emisión.

Si podíamos permitírnoslo.

Si podíamos comunicárselo a nuestros clientes y coordinarlos con los partners de las tiendas.

Y si teníamos suficiente café para atender el nuevo flujo de clientes.

Teníamos cuatro días para aclarar todas aquellas dudas.

Nunca me ha gustado la publicidad tradicional para Starbucks. A diferencia de la mayoría de marcas de consumo que se construyen sobre los miles de millones de dólares gastados en marketing, nuestro éxito ha nacido de millones de interacciones diarias. Starbucks es la quintaesencia de la marca que se construye sobre la experiencia, es lo que ocurre entre clientes y partners en nuestras tiendas, y lo que nos ha definido durante tres décadas. Pero ya no era suficiente.

Hace mucho tiempo que conozco a David Lubars y él comprendía, quizás mejor que otros profesionales del marketing, mis razones para evitar la publicidad tradicional. Habíamos trabajado juntos en Starbucks hacía tiempo y David había pasado a dirigir BBDO en 2004, y estaba

considerado uno de los mejores cerebros de Madison Avenue. Era él quien estaba detrás de las minipelículas de BMW y de las innovadoras campañas de Apple, HBO y FedEx. En septiembre de 2008 Starbucks se había separado, no sin cierto sufrimiento, de nuestra anterior agencia de publicidad, Wieden+Kennedy. Siento un gran respeto por Dan Wieden, quien acuñó la frase emblemática de Nike «Just Do It», aparte de otras campañas de igual impacto y lamenté profundamente que nuestra relación terminase. En los meses siguientes varias agencias, incluida BBDO, intentaron ganarnos como clientes, y en octubre me reuní con David en San Francisco. Jeff Mordos se unió a nosotros.

Mientras tomábamos un café les hablé de mi cambio de opinión respecto a cómo la publicidad podía ayudar a Starbucks. Por primera vez en nuestra historia fuerzas externas nos estaban definiendo. Aquel mismo otoño McDonald's había declarado en su campaña publicitaria que «pagar cuatro dólares es una tontería» en una valla publicitaria cerca de nuestras oficinas centrales. Y nosotros guardábamos silencio, lo cual me enfurecía. «Tenemos que pasar a la ofensiva», dije. «No vamos a atacar, pero sí a definirnos proactivamente, a encontrar nuestra propia voz y a expresar la personalidad de la empresa».

Pero no me interesaba la tradicional relación cliente-agencia publicitaria. En lugar de pedirles respuestas Starbucks necesitaba un partner abierto a un debate creativo que generara tensión, con quien pudiéramos tener un diálogo abierto, libre de las formalidades que tanto tiempo consumen.

«Marcas de comida rápida como McDonald's y Dunkin' Donuts nos están presionando por abajo y cafeterías independientes por arriba», les expliqué. «Tenemos que asegurarnos de que no nos pillen en el medio».

Si Starbucks iba a establecer una relación con BBDO, queríamos evitar la dinámica de agencia burocrática-cliente que puede consumir la creatividad en el proceso. Insistí en que David debía permanecer muy cercano a Starbucks, en particular durante la transformación, porque yo tenía en muy alta estima su sensibilidad. David prometió que seríamos su prioridad.

Antes de que concluyera nuestra conversación de San Francisco cambié de tema para hablarles a ambos de un proyecto secreto en el que, si BBDO se unía a nuestro equipo, tendría que trabajar en 2009 y que reinventaría la categoría del café además de impulsar el crecimiento de Starbucks. Pero esa conversación tendría que quedar para otro día.

Terry y yo invitamos a David, Jeff y su equipo a asistir a la conferencia de Nueva Orleans, el entorno ideal para absorber nuestra cultura y nuestros valores, la capacidad de BBDO de crear una idea tan

fresca y relevante para nuestra marca en tan poco tiempo y compartirla después libremente con nosotros, además de su entusiasmo por hacer lo que fuera necesario para pulir el anuncio en tan pocos días fue una prueba más de que BBDO era el partner adecuado para Starbucks en aquel momento de transición.

Quedé impresionado por el entusiasmo que generó entre nuestra gente. Tras ver el anuncio podríamos habernos enredado en detalles, múltiples opiniones y potenciales dificultades. Pero no fue así: se lanzaron de cabeza. Actuamos con agilidad, un signo revelador de que habíamos desempolvado nuestro espíritu emprendedor.

«No queremos invitar al país a una fiesta y que después nos quedemos sin café», advertí a Terry a primera hora del viernes ya de vuelta en Seattle. Acababa de enseñar el anuncio a Michelle y estaban organizando el siguiente movimiento estratégico.

Ya habían estado en contacto con Peter en SCO y con el equipo del café para pedirles que valoraran los posibles escenarios para ver si nuestras tiendas de Estados Unidos tendrían suficiente café y demás necesidades para una campaña de café gratis. Mientras tanto Cliff llamó a los miembros de campo más destacados para ver si pensaban que los miles de establecimientos que tendrían que movilizarse podían conseguirlo. Los directores regionales se entusiasmaron con la idea, y se ofrecieron a hacer todo lo que estuviera en sus manos para contribuir a que fuese un éxito. Sólo entonces dimos a BBDO nuestro consentimiento para que produjera el anuncio.

Quizá lo más importante para empezar fuese asegurarnos una hora de emisión de máxima audiencia, y las estrellas estuvieron de nuestra parte en ese sentido. Todos estábamos de acuerdo en que debíamos apostar fuerte y que el anuncio apareciera sólo una vez antes del día de las elecciones, durante un programa de perfil alto. Decidimos que fuera en *Saturday Night Live*. En aquella temporada estaba obteniendo unos resultados récord de audiencia gracias a sus sátiras políticas, en particular la personificación de la actriz Tina Fey como la gobernadora Palin. Los sketches de *SNL* estaban generando mucho ruido y eso se extendía a los anuncios que se proyectaban durante los noventa minutos de programa, en especial durante la primera mitad. El fin de semana anterior a las elecciones la audiencia de *SNL* iba a ser importante, y mientras que el tema neutral de nuestro anuncio parecía encajar bien en sus contenidos, conseguir un codiciado espacio electoral podía ser complicado con tan poco tiempo.

Para ayudarnos, Norman Lear y Phil Griffin, el recién nombrado director general de la cadena de noticias MSNBC, se ofreció amablemente a dirigirse a sus contactos en los medios mientras el partner de BBDO en los medios, PHD, empezaba a orquestar una compra con NBC por un dinero que, aunque era la mayor cantidad que Starbucks se había gastado nunca en un solo anuncio, no resultaba astronómica. Pero hasta el mismo sábado por la noche no sabríamos exactamente en qué momento de *SNL* saldría nuestro anuncio.

De nuevo las estrellas nos sonrieron. Poco después de las once y media de la noche, hora de la costa este, tras un divertido sketch inicial protagonizado por Tina Fey como Sarah Palin y el senador McCain dando un discurso electoral en la teletienda de QVC Network, la música de piano empezó a sonar y vimos el anuncio de Starbucks que había nacido en un autobús en Nueva Orleans cuatro días antes.

¿Y SI NOS PREOCUPÁRAMOS TODO EL TIEMPO IGUAL QUE NOS
PREOCUPAMOS A VECES?

Verlo en casa al lado de Sheri me resultó casi surrealista.

SNL era el programa más valorado de todos los que se proyectaban por la noche y en *prime time*, y aquella noche obtuvo la segunda mayor audiencia de que había disfrutado desde hacía casi once años.

Sin embargo Starbucks no había terminado su trabajo, e inmediatamente después de que el anuncio saliera al aire nuestro equipo digital puso en marcha un plan en el que habían estado trabajando sin pausa durante las últimas treinta y seis horas.

Un torrente de medios digitales y sociales amplificarían el anuncio de sesenta segundos, que sólo iba a salir una vez en televisión. Habíamos actualizado nuestra página web (que aún no podía albergar vídeos) para dirigir a la gente a YouTube, donde habíamos colgado el anuncio justo después de que saliera en televisión y que así quien quisiera pudiese verlo. A continuación enviamos información vía correo electrónico sobre el martes de café gratis a todos los titulares de tarjetas de Starbucks. También nos presentamos en Twitter. En agosto nuestro equipo digital había empezado a usar Twitter como otro canal a través del cual conectar directamente con los clientes, y con poca fanfarria un antiguo barista que había llegado a director de producto, Brad Nelson, empezó a twittear en nombre de Starbucks. En aquel momento empezó a alertar a miles de sus seguidores de que podían visitar YouTube, votar el martes y obtener su

café gratis.

Pero el principal motor de la campaña era Facebook, la red social número uno. Varios entusiastas de Starbucks ya habían establecido sus propias páginas Starbucks, pero nuestra empresa hacía bien poco que había establecido de manera oficial su presencia. La campaña presidencial era nuestra oportunidad de ampliarla y a pesar del escaso tiempo de que disponíamos nos lanzamos a ello. De acuerdo con Facebook creamos una página y negociamos la compra de un anuncio: durante los siguientes días uno de dos anuncios figuraría entre los cinco más vistos de cualquiera que se conectase a Facebook. Uno de ellos era el de las elecciones, y el otro invitaba a la gente a pasarse por Starbucks después de haber votado, y se les pedía que contestasen «sí», «quizá» o «no».

Cada vez que alguien elegía una respuesta o veía el vídeo la acción desencadenaba un mensaje a su suministro de noticias. Por ejemplo: algunos de los amigos que Chris Bruzzo tenía en Facebook habían recibido la notificación de que él había respondido «sí» al día de café gratis de Starbucks, y de ese modo toda su red quedaba expuesta a la campaña de la empresa. Esta campaña viral añadía catorce millones más de impresiones individuales a los setenta y cinco millones de impresiones originales de Facebook, lo cual significaba que en conjunto alcanzábamos a ochenta y nueve millones de personas. Starbucks colocó otros anuncios más tradicionales en otros sitios de Internet, pero fue Facebook quien propició la mayor exposición.

Tras meses de escuchar a otros hacer comentarios negativos acerca de la presencia de Starbucks en la red nos motivó ser por fin la fuente de tantos comentarios positivos.

Ahora lo que quedaba por hacer era que Starbucks estuviera a la altura en sus establecimientos.

La verdad es que no podíamos saber lo que iba a pasar el día de las elecciones.

Nuestros equipos en las tiendas hicieron cuánto estuvo en su mano dadas las circunstancias para hacer acopio de café y preparar a nuestros partners. Después de votar fui a visitar varias tiendas. Estaban a rebosar, y durante el día me dijeron que los voluntarios que colaboraban en los colegios electorales recordaban a los votantes que fueran a tomarse el café una vez depositadas las papeletas.

La confluencia de aquel hermoso anuncio, su proyección en *SNL*, el marketing digital y la cobertura que acarreó por parte de los medios

supuso más debate y más tráfico en nuestras tiendas. Aquel día Starbucks fue mucho más que una fuente de un estupendo café: habíamos conseguido ser un lugar comunal de reunión que era, al fin y al cabo, lo que nosotros nos habíamos propuesto ser.

Por supuesto hubo algunas aglomeraciones. Algunas tiendas se quedaron sin dulces y semejante tráfico fue una carga excepcional para nuestros fatigados baristas. Y mientras muchos de nuestros partners se sentían muy orgullosos y se divirtieron con el espíritu de la campaña, aquel repentino e intenso flujo de clientes agotó a nuestro personal.

También nos llegó su correspondiente dosis de controversia. Según los rumores, la campaña de las elecciones era un intento por parte de Starbucks de influir en el voto de la gente. Por otro lado también hubo quien dijo que nuestra promoción de café gratis violaba las leyes federales y estatales porque prometía un incentivo a cambio de votar. Para evitar cualquier complicación jurídica decidimos extender nuestro ofrecimiento de café gratis a cualquier cliente que lo solicitara. Por desgracia ese cambio llegó a oídos de los clientes antes que a nuestros partners, y en algunos casos se creó bastante confusión.

Pero por encima de todo la campaña fue todo un éxito en distintos aspectos. Nuestros establecimientos de Estados Unidos sirvieron más de dos millones de cafés aquel día, al menos dos veces y media más que cualquier día laborable. Y lo que es más significativo: por encima del tráfico y de las ventas en comestibles, una sensación de comunidad arropó las tiendas. Para los partners el orgullo que les inspiraba las intenciones de la empresa les compensó por los inconvenientes.

Desde el punto de vista operativo la experiencia nos recordó que Starbucks podía actuar con agilidad en cualquier momento sin que nos pesara nuestro tamaño o los posibles malos hábitos. Creo que todos nos quedamos bastante sorprendidos, dado el bajo coste de la campaña, de la magnitud de la audiencia a la que llegamos en YouTube, ya que el anuncio fue visto cuatrocientas diecinueve mil veces, lo cual hizo de él el cuarto vídeo más visto el día de las votaciones. En Facebook cuatrocientas cinco mil personas respondieron «sí» o «quizá» a nuestra invitación. En Twitter alguien, y no sólo Brad, hablaba sobre Starbucks cada ocho segundos. También contabilizamos setenta millones de impresiones vía correo tradicional, programas e informativos digitales que cubrieron la campaña de Starbucks de algún modo.

La campaña de las elecciones resultó ser un punto de inflexión que nos permitió descubrir poderosos modos de atraer tráfico a nuestras tiendas y de relacionarnos con nuestros clientes, todo ello con un coste bajo y que está en consonancia con los valores de la marca. Con BBDO incluso

llegamos a acuñar un término para referirnos al anuncio inspirado en las elecciones: *brand sparks*[5]. Estos eventos de marketing sutiles, sorprendentes y raros, que suelen estar ligados a asuntos culturales o humanitarios y que no pretenden un pico de ventas, caracterizarían nuestro enfoque en el mercado.

Tanto si alguien entró como si no en Starbucks el 4 de noviembre la campaña de las elecciones generó buena voluntad en varias divisiones administrativas y aportó una especie de halo a una marca bastante maltrecha. Y de cara al invierno Starbucks necesitaba toda la buena voluntad que pudiera conseguir.

Capítulo 25

Plan B

La misión de Starbucks desde el principio fue la de construir una empresa diferente, una empresa que consiguiera un equilibrio saludable entre beneficio y conciencia social. Pero nunca la parte del beneficio en la ecuación estuvo más en peligro que durante el otoño de 2008.

En el cuarto trimestre que concluía en el mes de septiembre el beneficio obtenido por Starbucks cayó en picado: cinco mil cuatrocientos millones de dólares, un 97 por ciento. En cifras anuales los ingresos habían bajado un 53 por ciento y había alcanzado la cifra de trescientos dieciséis millones de dólares, aunque esta caída incluía la cantidad de ciento cinco millones de dólares de gastos asociados con la reestructuración y la transformación. Sin esos gastos aún se habían perdido cuatro céntimos más por acción de lo que estaba previsto.

Nuestro pronóstico era también malo. Habíamos predicho públicamente que en 2009 las ventas conseguirían una lenta recuperación si los costes fijos como el combustible y los perecederos seguían subiendo y el valor de la vivienda y el crédito seguían contrayéndose. Nuestras ventas de unidades comparables observaban una tendencia negativa del 8 por ciento, peligrosamente cerca de una caída de dos dígitos que ya acechaba a otros en nuestro sector.

Dado que nadie ni dentro ni fuera de la empresa podía saber hasta qué punto iba a empeorar la situación económica, la junta directiva de Starbucks quiso prepararnos para lo peor, y en una petición sin precedentes pidió al equipo de líderes que preparase una simulación de lo que podría ocurrir si nuestras ventas de unidades comparables caían un 15 e incluso un 20 por ciento. Aquella solicitud nos dejó helados. Sólo con plantearnos semejante ejercicio nos estaban hablando de lo apurado de la situación, y una vez que hicimos números quedó claro que si las ventas caían a esos niveles Starbucks Coffee Company estaría metida en

un lío muy, muy gordo. Dicho de otro modo: que nuestros beneficios caerían aún más rápido que nuestras ventas.

La junta también nos instó a reducir costes más allá de lo que ya lo habíamos hecho: «Id hasta el fondo», fue la consigna.

Ya habíamos reducido todo lo posible en abril de 2008, cuando el equipo directivo accedió a limitar el gasto en más de ciento cincuenta millones de dólares, una decisión que contemplaba el cierre de establecimientos y los despidos que tuvieron lugar en julio. Las medidas que ya se habían tomado nos ahorrarían unos doscientos cinco millones de dólares en el ejercicio fiscal de 2009, pero no bastaba con eso, y en las semanas anteriores a la junta prevista para noviembre todos los departamentos revisaron sus presupuestos y, empezando desde gasto cero, fueron justificando cada partida.

Trabajando como locos buscamos modos de reducir nuestros gastos estructurales. El desafío era tanto emocional como económico, y encontrar el equilibrio entre las responsabilidades económicas de Starbucks y las de estar siempre a la altura de las expectativas de nuestros partners era más arte que ciencia, una lucha constante que prometía debate casi cada vez que nos sentábamos a hablar de recortes específicos.

Cuando llegó el turno a nuestra infraestructura de soporte de servicio, aunque Starbucks nunca había sido una magnífica operadora sino más bien un poco indisciplinada, identificamos de inmediato una fruta que colgaba del árbol al alcance de nuestra mano y que nunca habíamos pretendido. En SCO la diligencia de Peter reveló que los costes operativos en que se incurría a diario para hacer funcionar la cadena de suministros se habían disparado en cien millones de dólares anuales, un gasto desbocado al que debía ponerse freno en enero de 2009. Peter se comprometió además a reducir los costes de manufacturación y logística en veinticinco millones de dólares y otros setenta y cinco millones en adquisiciones.

Cliff y su equipo, tras examinar detenidamente las cuentas de nuestras tiendas, se comprometieron a reducir el coste de los residuos, es decir, la comida, el café y la leche que no se vendían en veinticinco millones de dólares. Setenta y cinco millones se rebajarían en costes laborales, no reduciendo puestos de trabajo sino redefiniendo cómo y cuándo se hacía el trabajo entre las cuatro paredes de nuestros establecimientos. Para ser exactos Cliff y su equipo ya estaban aplicando las técnicas Lean para simplificar y hacer más eficaz el trabajo de nuestros baristas, optimizando su tiempo y energía al mismo tiempo que se mejoraba la rapidez del servicio durante las horas punta de la mañana, y en las tardes

reduciendo las horas de trabajo de modo que reflejasen el menor flujo de clientes. Los gerentes de zona que antes se centraban en abrir nuevas tiendas ahora deberían hacerlo en mejorar las ya existentes.

Semejante análisis resultó un proceso muy saludable para la empresa y su organización. No podíamos controlar la economía pero sí podíamos controlar nuestro modo de operar en ella, y no sólo reduciendo o congelando gastos, sino diseñando un modelo operativo menos costoso. Aun después de haber revivido la experiencia Starbucks, aun después de haber recuperado el ritual, la calidad y la inspiración de nuestros partners, aun teniendo en marcha las iniciativas de cara al cliente, necesitaríamos operar de un modo distinto a largo plazo si queríamos sobrevivir económicaicamente.

En resumen el equipo de dirección llegó a consensuar que podríamos reducir la cifra de cuatrocientos millones de dólares en costes permanentes.

Aquél era, según dijimos a la junta, el Plan B.

No, nos dijeron. Éste debe ser vuestro nuevo Plan A.

Los consejos de dirección no existen para dirigir las empresas sino más bien para asegurarse de que están bien dirigidas.

Los consejos sirven mejor a su propósito, en mi opinión, cuando los directores muestran una transparencia total para que puedan proporcionar una guía bien informada, la experta perspectiva de alguien que está fuera de la empresa para llevar a la dirección de la compañía más lejos de lo que de otro modo iría. En la primavera de 2008, por ejemplo, mientras creábamos la versión final de la Agenda de la Transformación, la junta de Starbucks tuvo un papel decisivo al ayudarnos a Michelle y a mí a articular de un modo más claro nuestras bases y nuestros objetivos.

Un consejero delegado trabaja mejor con la junta cuando se comunican entre sí con asiduidad para darse tanto las malas como las buenas noticias, y cuando se escucha la experiencia y el consejo que ofrecen los miembros de la junta. Un consejero delegado no necesita hacer todo lo que la junta le sugiere, pero si no estamos receptivos a la perspectiva de sus miembros, nos perdemos oportunidades valiosas para rectificar.

En 2008 la junta de Starbucks era un grupo variado tanto en experiencia como en bagaje.

— Barbara Bass, directora de Starbucks desde enero de 1996, era consejera delegada de la Gerson Bakar Foundation y fue directora general y consejera delegada del Emporium Weinstock Division of Carter Hawley Hale Stores.

— Bill Bradley, director general de Allen and Company, había sido senador en Estados Unidos desde 1979 hasta 1997 y durante diez años

- había sido jugador profesional de baloncesto con los New York Knicks. Se unió al consejo en junio de 2003.
- Mellody Hobson había sido directora desde febrero de 2005. Directora general de Ariel Investments y miembro de las juntas de DreamWorks Animation SKG y Estée Lauder Companies.
 - Olden Lee, director de Starbucks desde junio de 2003, había trabajado durante veintiocho años en PepsiCo, parte de ellos como director general senior de su división Taco Bell y director general senior y director de personal de KFC; se sentaba también en la junta de TLC Vision Corporation.
 - Jamie Shennan había sido general partner de Trinity Ventures desde 1989 hasta 2005, cuando pasó a ser partner emeritus. También fue director de P.F. Chang's China Bistro. Había sido uno de los primeros inversores en Starbucks y se sentaba en la junta desde 1990.
 - Javier Teruel había sido vicepresidente retirado de Colgate-Palmolive Company antes de retirarse tras una carrera de treinta y seis años en la empresa. Javier era miembro también de las juntas de Pepsi Bottling Group y JCPenney Company.
 - Myron *Mike* Ullman, nuestro presidente, era presidente y consejero delegado de JCPenney Company. Con anterioridad había sido consejero delegado de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton, director general y consejero delegado de DFS Group Limited, y consejero delegado de R. H. Macy and Company. Mike llevaba siendo miembro del consejo de Starbucks desde enero de 2003.
 - Craig Weatherup, miembro de la junta desde hacía nueve años, había sido consejero delegado de Pepsi-Cola, director general de PepsiCo y director general y consejero delegado de Pepsi Bottling Group. Estaba también en el consejo de Macy's y llevaba en la junta de Starbucks desde febrero de 1999.

Jamie Shennan tenía un modo muy creativo y sencillo de articular ideas importantes, y convencido de que cuanto más crítico el momento, más importante era para un consejo y su consejero delegado trabajar juntos de un modo apolítico, frío y centrado. A lo largo de 2008 me puse como meta mantener contacto frecuente con los directores de Starbucks, y cuando llegó el otoño pude decir que habían sido muchas las ocasiones en que tanto la empresa como yo nos habíamos beneficiado de tratar los asuntos bis a bis.

El papel de Mike Ullman había sido especialmente importante en la ayuda que me prestó para mi transición de vuelta al puesto de consejero delegado, y siguió siendo mi mentor. Más recientemente, durante una

cena en Seattle con Craig Weatherup, nos contó sus propias vicisitudes en PepsiCo. Escuchar cómo alguien a quien respeto profundamente había tenido que luchar para superar sus particulares retos en los negocios me ayudó a desprenderme de parte de mis presiones.

Quizá aún de modo más significativo Olden Lee, director de Starbucks desde hacía seis años, me influía en mi propia maduración como líder de negocios. Olden, que había sido ejecutivo en PepsiCo, había entrado como director provisional de recursos humanos cuando Chet dejó Starbucks por asuntos familiares. Olden tenía un estilo muy mesurado a la hora de comunicarse y era capaz de llegar al corazón de un asunto con unas pocas palabras bien elegidas. El equilibrio de su perspectiva se ganaba un enorme respeto. No nos conocíamos bien cuando aceptó, un poco a regañadientes, el puesto temporal en recursos humanos, pero Starbucks y yo necesitábamos de su sabiduría, y él nos la ofreció de forma desinteresada.

Empezamos a reunirnos con regularidad y nuestras discusiones fueron abandonando de manera paulatina el ámbito de los recursos humanos para versar sobre mi estilo de liderazgo. Olden acudía a las reuniones directivas para después, a puerta cerrada, compartir sus observaciones sobre mi enfoque. Era como tener la gran ventaja de contar con un entrenador.

Pero también necesitaba amigos, y durante esta etapa mantener las relaciones con mis iguales fuera de la empresa me fue extremadamente útil. Estuve muy agradecido al apoyo prestado por unas cuantas personas que contactaban conmigo regularmente o se prestaban a escuchar cuando yo lo necesitaba: Todd Morgan, Steve y Patty Fleischmann, Richard Yarmuth, Dan Levitan, Nicole David, Dave Wirstchafter, Jonathan y Stacey Levine, Lauren Hostek, Matt McCutchen, Doron y Kai Linz, Jeff Brotman, Jim Sinegal, Norman Lear, Robert Fisher, Panos Marinopoulos, Mohammed Alshaya, Alberto Torrado, Robert Stilin, Pete McCormick y Jeffrey Katzenberg. Todos ellos fueron mi baluarte tras las bambalinas.

Aunque nunca dejé de creer en que Starbucksemergería de la oscuridad, lo cierto es que cada día era para mí un torbellino emocional. Intenté, aunque no siempre lo conseguí, controlar mis sentimientos cuando interactuaba con nuestros partners porque era consciente del efecto dominó que mi estado de ánimo podía tener, y por encima de todo nuestra gente necesitaba de mi confianza. Por eso la libertad que tenía para mostrarme cándido con Olden y con los amigos de confianza resultó tan psicológicamente beneficioso como educativo. En resumen: soy un ser humano y necesitaba tener una válvula de escape. Algunos directores

generales se habrían sentido incómodos teniendo un contacto tan personal con uno de los miembros del consejo, pero yo confiaba en Olden. Al fin y al cabo tanto él como yo como el resto de miembros del consejo teníamos el mismo objetivo: el éxito de Starbucks.

El apoyo del consejo al Plan B fue decisivo.

Rediseñar la estructura de costes de la empresa era vital para nuestra madurez como organización, pero también un importante titular para cuando nuestro equipo de líderes viaja a Nueva York para la celebración de la conferencia bianual de analistas, una reunión que nos pondría cara a cara con instituciones que buscaban comprar o vender acciones de la empresa en función de lo que dijeran los analistas. La conferencia era una oportunidad de recuperar la credibilidad y la confianza de Wall Street contando nuestra historia más detalladamente de lo que podía hacerse en una videoconferencia.

Pero ¿cuál era exactamente nuestra historia? ¿Cuál podía ser la historia de la empresa en el año 2008, cuando había perdido el control? No había libro de historia que pudiese decírnos qué hacer. ¿No estábamos casi todos peleando por la supervivencia en aquellas peligrosas aguas, en lo que el anterior director general de la Reserva Federal, Alan Greenspan, había calificado de «tsunami crediticio»? De hecho el día que Starbucks había hecho públicos sus resultados, el mayor minorista de electrónica de Estados Unidos, Circuit City, anunció su bancarrota. Las acciones de General Motors cotizaron a 2,92 dólares, su precio más bajo desde la Segunda Guerra Mundial, y su competidor, la que una vez fuera venerable empresa Ford Motor Company, cotizaba a 1,80. Cuando llamé a otros directores generales para saber qué estaban haciendo para combatir la incertidumbre, ¡me preguntaron qué estaba haciendo yo! Nadie sabía cómo enfrentarse a un momento sin precedentes como aquél. Cualquiera que dijera lo contrario mentía.

No sólo el paisaje económico global estaba cambiando. Mucho más aparte de los precios de las acciones y el valor de la propiedad inmobiliaria estaba en el aire. El *zeitgesit* o espíritu cultural de la época se estaba tambaleando. Hábitos. Prioridades. Confianza. Expectativas. La crisis obligaba a la gente de todo espectro económico a asumir las nuevas realidades y a redefinir cómo vivirlas. Starbucks y yo no estábamos solos en nuestra transformación. Durante este periodo el paso más importante que los líderes de las empresas podían dar era ponerse en el lugar de los clientes, escuchar a sus consejeros y a la propia intuición y negarse a renunciar a los valores fundamentales. Y si era necesario, poner en

marcha un Plan B.

Capítulo 26

Mantenerse en la carrera

Qué duda cabe de que no era el momento ideal para presentarnos ante Wall Street.

A lo largo del mes de noviembre, mientras el equipo directivo y yo trabajábamos diligentemente para reestructurar el presupuesto y las operaciones, la conferencia de analistas estaba a la vuelta de la esquina. Meses antes aquel evento bianual para inversores y analistas de Wall Street había sido programado para el 4 de diciembre en Nueva York, y sería la primera vez desde la reunión anual de marzo en que me pondría ante los accionistas y tendría que rendir cuentas de los malos resultados de la empresa. Quienes acudieran esperarían, y estarían en su derecho, una imagen global de Starbucks Coffee Company. Pero dado que el equipo y yo estábamos en pleno cambio estructural, y puesto que muchas de las iniciativas que habíamos puesto en marcha el año anterior aún no se habían materializado en cambios económicos, preparar la conferencia era como intentar preparar una obra de teatro de la que aún no se hubiera escrito ni el borrador.

No era posible posponer la reunión. Las implicaciones serían demasiado peligrosas. Teníamos que ir a Nueva York.

Justo unas semanas antes de la fecha fatídica nuestro director financiero dimitió. Llevaba con Starbucks menos de un año y se marchaba para unirse a una organización tecnológica. La ocasión no podía ser peor, pero tardé apenas cinco minutos en identificar a la mejor persona, puede que incluso mejor que la que se marchaba, para ocupar ese puesto.

Pedí a Troy Alstead que viniera a mi despacho. Troy era el director general global de administración y finanzas, había estado trabajando en estrecha colaboración con el director financiero y llevaba en la empresa dieciséis años. Es un hombre increíblemente inteligente, un gran comunicador y hacía ya mucho tiempo que se había ganado el respeto y

el cariño de nuestros partners. Cuando Michael Casey dejó la empresa después de doce años, Troy empezó su ascenso en la compañía ya que había asumido varios puestos financieros en la empresa tanto en Estados Unidos como en el extranjero. Por otro lado, sus responsabilidades anteriores le habían proporcionado un conocimiento exhaustivo de las estrategias y de las operaciones de la empresa. Troy representaba a la perfección la cultura de Starbucks: listo, sereno, auténtico y firme cuando era necesario.

«Me gustaría que fueras el nuevo director financiero de Starbucks», le dije sin preámbulos.

Elegir a las personas adecuadas para el equipo que debía liderar la empresa era una de las decisiones más críticas que debía tomar durante aquel tiempo de incertidumbre. Ya había reclutado a Peter y Cliff, y estaba utilizando el talento de Michelle donde y cuando más se necesitaba. Cuando Wanda se marchó tras los once meses que había accedido a liderar las comunicaciones de Starbucks, Vivek se incorporó desde Microsoft con toda su batería de ambiciosos planes. Y al igual que traer a Stephen como director general de información había suscitado cierto escepticismo por su juventud, sabía que habría quien alzaría las cejas porque no hubiera buscado a un director financiero más experimentado en lugar de promocionar a alguien de dentro. Incluso Troy creía que tendría unos cuantos años por delante para prepararse para ocupar esa responsabilidad. Pero yo siempre confío en mi antena para reconocer el talento, los conocimientos, la pasión y la lealtad que pueden servir bien a Starbucks aun cuando el currículo de esa persona parezca sugerir otra cosa.

Ascendí a Troy confiando en que se ganaría a Wall Street; internamente, su ascenso fue gratificante para muchos partners, que veían a uno de los suyos recompensado por años de duro trabajo.

La conferencia de analistas sería el debut de Troy.

Me sentía como si la arena del reloj se estuviese agotando. Martes, 2 de diciembre, dos días antes de la conferencia de analistas, el comedor de mi apartamento de Manhattan estaba lleno y reinaba tensión en el ambiente. Cliff, Michelle, Terry, Vivek y Troy estaban entre los allí reunidos, junto a Michael Casey, nuestro anterior director financiero que había tomado un avión y había llegado hasta allí para ayudarnos a preparar aquel evento crucial.

Aquella iba a ser la primera vez que tendría lugar aquella conferencia fuera de Seattle. Habíamos elegido la ciudad de Nueva York, el corazón

financiero del mundo, en gran parte porque la carga de los resultados de Starbucks había pasado de los analistas a nosotros. La empresa no tenía los resultados que había tenido en el pasado y ahora queríamos demostrar a Wall Street que íbamos a renacer, y no prometiendo en vano o haciendo atrevidas predicciones, sino reafirmándonos y demostrando que estábamos corrigiendo nuestros problemas.

Sentados alrededor de la mesa del comedor, escribíamos y reescribíamos una y otra vez el guion y las correspondientes transparencias, una tarea que habríamos completado en Seattle de no haber estado agobiados con otras responsabilidades. Organizar todos los hechos en una historia cohesiva y optimista, en particular por estar tan presionados por el tiempo, era increíblemente estresante. Habíamos conseguido mucho durante los once meses precedentes, pero habían quedado ensombrecidos por las malas noticias más recientes. Nuestras ventas de unidades comparables iban de capa caída: un 9 por ciento negativo en Estados Unidos, 3 por ciento internacionalmente, 8 por ciento negativo globalmente. A nueve semanas del primer trimestre y las cosas seguían empeorando, y habíamos calculado que perderíamos veintidós céntimos por acción.

Estaba convencido de que necesitábamos la perspectiva de alguien de fuera, y había invitado a una persona ajena a Starbucks para que se uniera a nosotros. Billy Etkin está al frente de una firma de fusiones y adquisiciones y tiene una de las mentes más agudas para los negocios de la gente que conozco, en particular a la hora de comunicar noticias críticas y difíciles a Wall Street. Aunque algunos se mostraban cautos ante la inclusión de alguien de fuera, el currículum empresarial de Billy y sus opiniones no contaminadas y respetuosas nos ayudaron, creo yo, a ver el bosque entre los árboles y a articular la situación de la empresa. Yo confiaba en él y su motivación para estar allí no era otra que el deseo de ayudar a Starbucks.

El miércoles 3 de diciembre de 2008 el grupo se reunió en un auditorio del Times Center para ensayar las presentaciones. Sentados entre filas de asientos vacíos, mi estado de ánimo no era comparable a ningún otro que hubiera experimentado a lo largo de los años. Tenía sensación de inseguridad, comprensible dada la falta de tiempo que habíamos tenido para preparar aquella reunión y los retos que teníamos por delante, que nos obligaban a una intensidad diaria parecida a la de un combate cuerpo a cuerpo en nuestra pelea por salvar el negocio. Cuando los miembros de nuestro equipo ocuparon el escenario yo no podía contenerme e

interrumpía o redirigía sus presentaciones, lo cual no se lo ponía fácil a nadie.

Al final Vivek se encaró conmigo: «Howard, creo que debes irte», me dijo sin perderme el respeto. Y estaba en lo cierto. Todo el mundo sabía lo que debía hacer, y en aquella situación mi intervención era más intrusiva que constructiva. Cogí mi abrigo y salí de la sala.

Aquella tarde Billy y yo nos fuimos a cenar a un pequeño restaurante: Vespa. En verano el sol entraba a raudales en su patio abierto, pero en aquella noche de diciembre estaba oscuro y frío, y experimenté un desconocido nivel de angustia al entrar. Incluso me asedió la frustración cuando intentaba explicar al camarero que no quería un plato de la carta, sino un filete de pez espada a la plancha y pasta. Sin aderezos, ni pimienta, ni especias, nada. Sólo el filete sin más, a la plancha. Mientras el pobre camarero se alejaba de la mesa, me venían a la mente imágenes con el gesto torcido de mi equipo, la mala prensa que se había generado sobre nosotros y el precio de las acciones que se expresaba con una sola cifra.

«Mañana podríamos caer hasta los cinco dólares», le dije a Billy. «Podrían absorbernos».

Volvía a comportarme con un temor poco característico en mí, pero es que mi ansiedad había llegado a un punto febril. Había sido un año muy largo, sujeto a pruebas constantes, con productos y eventos extraordinarios, uno detrás del otro. Y aún estábamos esperando que la mayoría de ellos fructificaran. Se habían ido sumando muchas cosas: la reunión anual, Pike Place Roast, Nueva Orleans, cierres y despidos, Sorbetto, la caída del precio de nuestras acciones, la marcha del director financiero en un momento tan crítico... A medida que 2008 se acercaba a su fin, me sentía exhausto, física y emocionalmente.

«Howard, tienes que mantener el norte», me dijo Billy con su acostumbrada serenidad y una sonrisa. «Tienes que mantenerte fiel a tus valores y a la esencia de la compañía. Y cuando el mar se calme y sople el viento... porque eso va a ocurrir y tú lo sabes, a menos que pienses que la economía se va a quedar así para siempre, o que el valor intrínseco de Starbucks y su conexión con los clientes ha sido una mentira. O que los millones de personas que siguen entrando en tus establecimientos a diario se están engañando a sí mismos. Ahora toca estar concentrados y hacer lo que haya que hacer para recuperar la verdadera dimensión de tu negocio, para innovar, para volver a la esencia. La confluencia de estos factores empujará a Starbucks hacia delante y conseguirá que quienes ahora dudan de tu empresa vuelvan a confiar en ella. Estoy plenamente convencido».

Bill no me estaba diciendo nada en lo que yo ya no creyera, pero me repetía las cosas que necesitaba escuchar.

La mañana del jueves 4 de diciembre llegó. El auditorio estaba lleno, unas doscientas personas muy influyentes. Inversores institucionales, analistas, unos cuantos invitados, periodistas y once de nuestros mayores accionistas, casi el doble del número de personas que solían acudir a nuestras juntas de accionistas habituales en Seattle. Unas mil más, entre las que habría muchos de nuestros partners, se sumarían vía Internet. En toda nuestra historia no había habido otra reunión en la que Starbucks necesitara ser capaz de comunicarse con más claridad y confianza.

Tras las bambalinas yo esperaba al resto del equipo. A mí me tocaba ser el primero en hablar; después lo harían Troy, Michelle, Terry y Cliff. Luego Troy volvería a tomar la palabra para enfatizar el rigor de las operaciones de la empresa en la administración de costes. Habíamos preparado más de cien diapositivas para que aparecieran en la pantalla, un impresionante álbum de fotos con los eventos más importantes de todo un año. Por un lado nos sentíamos orgullosos, pero por otro la presión nos atenazaba. Lo que aquel día dijéramos sobre nuestra empresa tenía que instilar confianza en nuestra capacidad de dotar de valor a nuestras acciones a largo plazo.

La cena de la noche anterior había sido catártica para mí, pero la tensión de la sala me afectaba. Algo tendría que romperla.

«¡Bill!», exclamé poniéndome en pie. Bill Bradley había entrado en la sala. No sabía que iba a estar presente en la conferencia y ver a un miembro del consejo me había alegrado aunque no consiguiera aliviarme. El antiguo senador, jugador de los Knicks y dos veces campeón de la NBA, nos miraba a todos desde su enorme estatura y sonreía como si supiera algo que nosotros no sabíamos. Y entonces, como el entrenador que se dirige al equipo justo antes de que salte a la cancha, Bill nos dirigió una charla que debió de durar unos quince minutos y con la que resaltó nuestros puntos fuertes y, al igual que hizo la noche anterior, nos recordó lo que ya sabíamos que era cierto. Todas las empresas estaban sufriendo, pero Starbucks tenía una buena historia que contar. Una historia auténtica. La historia de un año en la vida de una de las empresas más reputadas del globo. Un año pasado corriendo riesgos. Nos recordó lo lejos que habíamos llegado durante la crisis. Bill creía en nosotros de tal modo, parecía tan seguro de que la empresa iba a salir adelante y que nosotros lo íbamos a hacer bien aquel día que su fuerza resultó contagiosa.

Al igual que otros miembros del consejo de dirección, Bill Bradley tenía rasgos únicos que compartir con la empresa y parecía saber en qué preciso momento hacerlo, porque a pesar de la sabiduría y el talento con los que contaba nuestro equipo, una charla de entrenador era lo que necesitábamos en aquel momento, una inesperada inyección de energía positiva. Increíble, la verdad. Y el viento sopló. Cuando Bill salió de la sala, creo que todos nos sentíamos un poco más altos, listos para salir al escenario y hacer nuestro trabajo con convicción.

Al salir a escena era consciente de que recaía en mí la responsabilidad de dar el tono correcto, de construir sobre la fe que Bill nos había instilado y de proporcionar al resto del equipo un poco de viento de cola. También era consciente de mi responsabilidad no sólo para los accionistas, sino con todo el mundo en Seattle y con todos los partners de Starbucks. Representar a la empresa era mi trabajo. Mi trabajo y mi vida.

«Buenos días. Gracias por venir. Estamos todos viviendo momentos extraordinarios y agradecemos que se hayan desplazado hasta aquí hoy».

No estaba interpretando un papel sino hablando con sinceridad, y con cada palabra mi convicción acerca de Starbucks, su cometido y nuestro potencial se afirmaban.

«Hay quien dice que quizá deberíamos cambiar el negocio por lo diferente que es ahora el entorno. Y yo me hago una pregunta retórica y os la hago a todos aquellos que habéis construido un negocio porque todos hemos partido de unos principios. Todos tenemos una cultura y unos valores. Éste no es el momento de cambiar de estrategia o de hacerlo de un modo tan significativo que nos haga perder nuestra razón de ser. Las cosas van a mejorar. La gente seguirá tomando café y la equidad de nuestra marca, la relevancia del sentido de comunidad y el crecimiento de las oportunidades para Starbucks, tanto internamente como en el mercado internacional, serán mayores que nunca.

Hemos reunido un equipo muy fuerte, tenemos una meta común. Por supuesto tenemos también debate creativo, pero estamos preparados para enfrentarnos a este desafío. Permitidme presentároslos».

Uno a uno fueron ocupando la tribuna de oradores para articular los diferentes aspectos de nuestra historia.

Troy, en su primera presentación como director financiero, estuvo a la altura, e hizo un gran trabajo vendiendo en tono sobrio y práctico los esfuerzos para ahorrar en costes que estábamos haciendo y nuestras proyecciones: cuatrocientos millones de dólares en costes permanentes, doscientos de los cuales darían sus frutos en 2009, además de los

doscientos cinco millones de dólares que resultarían de las acciones que habíamos emprendido a principios de año.

«Estos cambios son movimientos sostenibles dentro de nuestra estructura de costes», aseguró antes de ceder el sitio a Michelle.

«Hablemos ahora de lo que le ha pasado a nuestro negocio», dijo ella, aludiendo a un gráfico en el que se mostraba la correlación entre la disminución del tráfico en el mercado interno y el debilitamiento de la confianza de los consumidores. «Si analizamos nuestras ventas de unidades comparables, veremos que comenzaron a desacelerarse hace aproximadamente un año, el momento en que según se nos ha informado esta semana marca el inicio de la recesión». Era cierto. Un informe publicado el día antes por el National Bureau of Economic Research había definido el mes de diciembre de 2007 como el punto de arranque de la recesión en Estados Unidos. Un diagnóstico que había hecho yo un año antes era ahora oficial.

Michelle, con su impresionante dominio de los números, hizo un extenso análisis de nuestro pasado así como de nuestro futuro: la detallada investigación sobre nuestros clientes, la estrategia para mantener el liderazgo en el café y las nuevas plataformas de bebida y comida que habíamos implantado en el mercado en 2008, incluyendo la expansión de la línea de tés y la vuelta de los infames sándwiches de desayuno.

Después de anunciar el final de éstos en enero de 2008, se retiraron de nuestras vitrinas de inmediato aunque los clientes aún podían pedirlos. Y como se había predicho, observamos una inmediata bajada de las ventas, al mismo tiempo que una corriente de mensajes dirigidos a MyStarbucksIdea.com. Incluso surgió un sitio web: Savethebreakfastsandwich.com.

A pesar de mi escaso entusiasmo el equipo de comidas siguió estudiando el sándwich para ocuparse de mis quejas y de los ruegos de los clientes, y descubrieron que mejorando la calidad de los ingredientes —un bacon más fino, un jamón y un queso de calidad superior— el aroma se reducía. También descubrieron que los muffin ingleses eran responsables en parte del olor, así que ajustamos la receta con nuestros proveedores y también ampliamos la oferta de pan, por ejemplo, ciabatta. Al final colocando el queso encima de todo lo demás y reduciendo la temperatura, el queso no se quemaba. Tuve que admitir que el resultado era una comida digna de nuestro café.

Con mis bendiciones los sándwiches de desayuno volvieron a las tiendas en junio de 2008 y en los últimos seis meses les había ido extremadamente bien. Es más: mejorar los sándwiches nos ha ayudado a

relanzar todo nuestro programa de comidas. Hemos actualizado prácticamente todas nuestras recetas al eliminar sabores artificiales, tintes, grasas saturadas y elevados niveles de fructosa en el sirope de maíz.

En retrospectiva me doy cuenta de que la virulencia de mi reacción ante el sándwich de desayuno se debía a los demás problemas de la empresa. Más emblemático que problemático, el sándwich resultó estar entre las enfermedades menores de Starbucks. Pero al igual que muchas de las otras cosas que hemos tenido que analizar en el año anterior, les hemos dado la vuelta y hemos aprendido a través de la experiencia cómo mejorar.

Michelle concluyó su exposición y presentó a Terry, que habló de una estrategia de marketing crítica pero llena de posibilidades: ofrecer valor de un modo consistente con nuestra marca.

En el otoño de 2008 el mundo minorista estaba en venta.

Pasaras por la calle que pasaras te encontrabas con carteles de «Se vende» en los escaparates, desde las boutiques exclusivas de Madison Avenue hasta los grandes almacenes Marks & Spencer de Londres. Recuerdo haber visto un cartel en el que se anunciaba a los clientes que podían obtener hasta un 80 por ciento de descuento. Pero el único desafío para Starbucks era, sin embargo, cómo honrar las necesidades del consumidor de obtener precios más bajos y recompensar la lealtad de nuestros clientes de base sin tener que poner en venta la empresa. La política de los grandes descuentos es una pendiente resbaladiza que puede ser imposible de volver a ascender. Con ella entraríamos en el juego de McDonald's, y yo no quería competir así. Starbucks competiría como siempre lo había hecho: en calidad y servicio.

Aun así teníamos que hacer algo para nuestros clientes más fieles. Como Jim Sinegal de Costco nos había aconsejado a primeros de año, no podíamos permitir que se nos escaparan, y ofrecerles valor casi a cualquier coste sería mucho menos caro que tener que recuperarlos si los perdíamos.

La buena noticia era que, cuando llegó el momento de la conferencia de analistas, estábamos empezando a dilucidar cómo hacerlo.

Tres meses antes varias personas, entre las que nos encontrábamos yo mismo y Terry Davenport, habíamos tomado el mismo avión para volver a Seattle desde Los Ángeles. Durante las dos horas que permanecimos allí sentados, empezamos a buscar ideas para dar vida a la que iba a ser una de las peores temporadas de vacaciones de la historia. Consideramos

nuestra tarjeta de recompensas, el programa de fidelización que había estado funcionando estupendamente desde que lo relanzamos en junio de 2008. ¿Qué podíamos hacer con una tarjeta que proporcionara aún más valor que el programa de fidelización? Anduvimos haciendo números y al final llegamos a la conclusión de que una tarjeta dorada de veinticinco dólares ofrecería a sus titulares un 10 por ciento de descuento en cualquier cosa que compraran en Starbucks durante un año. Entusiasmados con la idea, llamamos al equipo de tarjetas desde el avión para tratar los posibles beneficios y fallos, y cuando aterrizamos en Seattle ya habíamos dado el beneplácito a la tarjeta dorada de Starbucks con la idea de que no surgirían más problemas.

Nuestro objetivo era vender veinticinco mil tarjetas en la primera semana. Sólo el primer fin de semana ya habíamos sobrepasado esa cantidad.

El programa de tarjetas de Starbucks —tarjeta Starbucks, tarjetas promocionales de un solo producto, la tarjeta dorada y la tarjeta recompensas— parecía el modo perfecto de la empresa de revalorizar a sus mejores clientes. Las tarjetas eran más fáciles de usar y tienen una tasa de uso más alta que los cupones. Refuerzan la marca porque pasan a formar parte de la experiencia Starbucks mediante la transacción cliente-barista, y porque la tarjeta vive en el monedero o la cartera, que forma parte de la vida de la gente.

Las tarjetas también propiciaban que nos acercáramos más a los clientes. Para recibir las recompensas una persona ha de registrarse vía Internet y proporcionarnos su dirección de correo. Como resultado, Starbucks sumaba una rica base de datos que podíamos utilizar para comprender mejor el comportamiento de nuestros clientes y recompensarlos en esa dirección. La base de datos también nos permitía llegar a ellos de un modo significativo y eficaz desde el punto de vista del coste, al igual que hicimos con la campaña de las elecciones. Y cuando se lanzó Vivanno, por ejemplo, pudimos invitar a los titulares de tarjeta a probarlo de modo gratuito. Un porcentaje de respuesta del 16 por ciento es excepcionalmente bueno para tratarse de una campaña realizada en Internet.

«Para ser una marca que no se gasta mucho en las tradicionales campañas de marketing masivo», concluyó Terry, «la base de datos que hemos conseguido va a ser uno de nuestros principales valores ocultos».

Tenía toda la razón. El programa de tarjetas era una ventaja considerable y competitiva en el mercado y, dado que se podía utilizar a voluntad, quizás fue la herramienta de marketing más relevante de las que discutimos esa mañana.

Estábamos atacando tanto individualmente como en equipo. Desde el asiento que ocupaba entre la audiencia sentí que a pesar del cinismo palpable nuestro mensaje principal llegaba a Wall Street: Starbucks estaba centrada tanto en sus bases como en la innovación, y emergeríamos de la crisis con una posición de fuerza. Con cada presentación se disipaba un poco más mi ansiedad. Estábamos en el buen camino, y tal y como me confirmaba en silencio mi iPhone, los mercados nos daban la razón: el precio de nuestras acciones no bajó de ocho dólares durante todo el día.

La conferencia ofrecía al equipo la posibilidad de distanciarse un poco de los detalles operativos que nos habían estado consumiendo durante los últimos meses y nos daba la oportunidad de reflexionar sobre lo que habíamos conseguido y lo que nos esperaba. Tal y como Cliff perfiló en su presentación, Starbucks tenía múltiples oportunidades más allá de los establecimientos explotados por la empresa en Estados Unidos:

- El ámbito de los alimentos envasados, principalmente el café en grano y molido que teníamos a la venta en supermercados.
- Casi cuatro mil establecimientos operaban con nuestra licencia.
- Veinticinco millones o más de tazas de café que se servían por semana en hoteles, restaurantes y otras entidades que se agrupaban en el mercado de comestibles.
- El mercado del café en casa y en formato individual.
- *Seattle's Best Coffee*, una marca que Starbucks había adquirido en 2003 y cuyo potencial estaba aún por calibrar.

Sin embargo el mayor potencial de crecimiento estaba en Starbucks Coffee International, la unidad que incluye a todos los negocios de Starbucks en el extranjero. Era con mucho el futuro más prometedor y amplio. Desde que abrimos la tercera tienda en Vancouver, en la Columbia Británica, nuestro negocio en Canadá se había mostrado fuerte aunque a veces no se hiciera notar demasiado por quedar a la sombra de Estados Unidos. Fuera de Norteamérica, teníamos cinco mil establecimientos en cuarenta y ocho países, y desde el día que abrimos nuestra primera tienda al otro lado del mar, en Tokio, en 1996, la sensación de comunidad que ofrecen los establecimientos Starbucks quedó plasmada de inmediato. La marca Starbucks era reconocida internacionalmente.

Nuestro negocio internacional —la verdad es que no me gusta nada ese término; tampoco *global* me gusta, porque implica que no somos una

organización unida— ha reportado beneficios, pero no tantos como podría haber generado. El modelo se había ido complicando, lo cual significaba que había que supervisar docenas de negocios distintos entre sí y no sólo en su ubicación geográfica, sino también en su estructura económica singular, en su régimen de partners y en su operativa sujeta a leyes y regulaciones particulares. El éxito que habíamos obtenido era debido en gran medida a la elevada calidad de nuestros partners locales; en la mayoría de países habíamos establecido una sociedad con una empresa que operaba nuestros establecimientos, y muchas son entidades privadas y familiares que comparten nuestros valores. Durante años habíamos confiado a estos partners a la mano experta y concienzuda de Jinlong Wang, quien nos ayudó a abrir Starbucks en el extranjero y a quien le debemos el establecimiento de la empresa en posiciones de liderazgo dentro del mercado asiático. A él y a Herman Uscategui, cuya capacidad para congeniar brota en cualquiera de los siete idiomas que habla.

No obstante y a pesar de sus éxitos, Starbucks Coffee International tiene mucho que mejorar. Por desgracia no podríamos centrarnos en cada mercado individual hasta no tener bajo control el doméstico. Pero una vez que lo lográramos el tamaño del premio que nos aguardaba fuera de Norteamérica, particularmente en China, era monumental.

Internacional.

Innovación fuera de nuestra huella de minoristas.

Desbloquear las unidades de negocio que estén languideciendo.

Todas estas áreas tendrían más atención en 2009. Por ahora teníamos que centrarnos en las bases. No perder el rumbo.

Durante la sesión de preguntas y respuestas los analistas intentaron averiguar qué cabía esperar. Cuando uno de ellos me pidió que describiera el nuevo modelo de crecimiento de Starbucks, tuve que atemperar mi respuesta. «Creo que éste no es el momento de dejarnos llevar y de hacer declaraciones grandilocuentes sobre crecimiento y número de establecimientos. Es momento de examinar el negocio bajo una lente completamente distinta. Y es momento, como venimos diciendo toda la mañana, de maximizar la productividad y los beneficios en las tiendas. Pero —no me pude resistir a añadir— creo que Starbucks volverá a ser una empresa en crecimiento».

Había creído en ello durante toda la transformación.

Al final mis peores temores no se materializaron aquel día. La conferencia fue muy bien porque el equipo se había crecido, excediendo incluso sus propias expectativas y presentó una tremenda cantidad de información con autenticidad y, una vez más, convicción. Fuera cual

fuese la reacción del mercado, salimos de la sala aquel día de diciembre con la sensación de que habíamos ganado.

Los comentarios de los asistentes fueron en general positivos. La mayoría de inversores y analistas opinaron que habíamos tratado las cuestiones más importantes. Sus notas eran cautias, pero aplaudieron nuestras iniciativas de ahorro y apreciaron el equilibrio que intentaba alcanzar la empresa entre mantener su posición y ofrecer valor. Y a pesar de las reservas o de las críticas sobre que la compañía no se estaba tomando en serio a la competencia o de no hacer suficiente publicidad, o de no ralentizar lo suficiente el crecimiento de los nuevos establecimientos, el precio de las acciones de Starbucks tuvieron un repunte hasta alcanzar los 9,41 dólares y cerraron a 8,61, un poco por encima de lo que habían empezado la semana.

Aun así las acciones estaban la friolera de un 61 por ciento por debajo de su valor el año anterior, que cotizaban a 22,34 dólares.

Me tocaba a mí cerrar la conferencia, y volví a subir al escenario.

«No estamos satisfechos de lo ocurrido con el valor de las acciones. Gran parte de lo ocurrido, como les hemos contado aquí hoy, se debe al parón de la economía en general, pero también somos responsables de algunas de las decisiones que tomamos mientras tanto. Pero estoy plenamente convencido de que cuando volvamos a reunirnos, dentro de dos años, estaremos hablando de cómo ha subido el precio de las acciones comparado con hoy, y aquellas personas que hayan sabido aprovechar la oportunidad obtendrán grandes beneficios».

Hay una línea muy fina que separa la confianza del exceso de promesas, y no creo que la cruzara aquel día. Me limité a declarar lo que creía con todo mi corazón.

Quinta parte

Valor

Capítulo 27

Innovar

Durante más de una década una botella de cristal que contenía un líquido marrón ha estado sobre mi mesa. Lo que a primera vista parecía ser una versión de una vieja botella de soda era en realidad una bebida carbonatada a base de café que a finales de la década de 1990 Starbucks había coinventado, había sacado al mercado y luego había visto fracasar estrepitosamente.

Mazagran.

El nombre estaba impreso en la botella en letras mayúsculas, pero el simbolismo del producto estaba también impreso en mi mente: celebrar, aprender de los errores y no ocultarlos.

Mazagran, una bebida fría y efervescente enriquecida con café Starbucks, había sido mi primer intento —en colaboración con Craig Weatherup, miembro del consejo cuando estaba en PepsiCo— de extender el café de Starbucks fuera de las paredes de nuestros establecimientos y de una nueva manera. Esto tuvo lugar antes de que la empresa vendiera café en grano y molido en supermercados y antes de la popularidad del café helado. Me sentía orgulloso de nuestro valor para crear una nueva categoría de bebidas, y el fracaso entre los consumidores, aunque me resultó muy descorazonador, no me amargó el gusto de crear.

Pero a lo largo de los años Starbucks se había ido desviando del indomable deseo que tuvo una vez de innovar. Desde Frappuccino no habíamos vuelto a sorprender al mercado al crear un producto significativo que nos proporcionara una corriente de ingresos multimillonarios. El deseo de la empresa de arriesgar se había apagado. ¿Sería pura pereza? ¿Miedo al fracaso? Quizá, pero el fracaso a veces conduce a grandes logros. Mazagran no alcanzó el éxito, pero su desarrollo nos ayudó a llegar a Frappuccino, una línea de productos que en 2009 generarían dos mil millones de dólares.

Siempre me he enorgullecido de que Starbucks sea capaz de buscar lo inesperado, y parte de mi trabajo como consejero delegado consiste en inculcar en la organización la misma energía y el mismo valor para desarrollar productos nuevos que me ha impulsado a mí desde los primeros pasos de Starbucks. Es una responsabilidad e intento animar a los demás a ir más allá de lo que piensan que pueden llegar; sin embargo, no más allá de lo que yo creo que pueden alcanzar.

Al mismo tiempo que intentaba reorientar a nuestra gente para que se decidiera a ser más atrevida, me reorientaba a mí mismo, aprendiendo cómo innovar del modo correcto para la organización multimillonaria que Starbucks había llegado a ser desde la última vez que estuve al timón de la misma. Al entrar en 2009 yo insistía en que Starbucks debía ir tras las ideas grandes, osadas y originales, pero también era consciente de que esas ideas, como por ejemplo la de Sorbetto, no podían confiarse sólo al instinto. Tenían que ser relevantes para nuestro negocio, viables, experimentadas, integradas en los canales del mismo y asimiladas por nuestros partners en Seattle y en los demás establecimientos.

En resumen: la ejecución de la nueva idea debe ser tan buena como la idea en sí misma.

Adoptar un sistema más cauto y calculado para acometer innovaciones va contra mi naturaleza empresarial, que es más propensa a las reacciones viscerales y a la rapidez. Pero me había dado cuenta de que tanto la empresa como yo necesitábamos cambiar el modo de llevar los productos al mercado, aportando al proceso el mismo grado de maestría que habíamos aplicado de forma tradicional al tueste del café. Y puesto que no quería que el crecimiento de la empresa recayera en la apertura de nuevos establecimientos, el futuro de Starbucks dependía de su capacidad de innovar en distintos frentes y en múltiples canales de la distribución global.

La extensión que nos parecía más natural y que llevaba mucho tiempo barajando era la del mercado de la salud y el bienestar, pero en productos que fueran más allá de las bebidas y la comida más saludable que ya ofrecíamos en nuestras tiendas. Para explorar esta opción pedí a Richard Tait —quien, como cofundador del juego ganador de premios Cranium, tiene una intuición especial para la reinvenCIÓN— que aplicara su músculo innovador para desarrollar el sistema en el que Starbucks podía triunfar en el mercado de la salud y el bienestar. Richard preparó un dossier que incluía algunas ideas arriesgadas pero originales, y la pelota quedaría en el tejado del equipo directivo de la empresa: serían ellos quienes tendrían que decidir si se tenían los recursos necesarios para ponerlo en marcha en aquel momento de nuestra evolución.

En 2009, mientras buscábamos opciones futuras para un crecimiento innovador y disciplinado, nos hicimos las siguientes preguntas:

- ¿Cómo podíamos recrear y mejorar la experiencia en nuestras tiendas, herencia y base sobre la que se ha edificado la identidad de la marca?
- ¿Cómo podemos reforzar nuestra voz para contar mejor nuestra historia?
- ¿Cómo extender nuestra autoridad sobre el café más allá de las tiendas, igual que yo había soñado que ocurriría con Mazagran?

No le tengo miedo al fracaso. Aunque no me gusta ni pretendo fracasar, estaba dispuesto a correr riesgos. Y me preocupaba que la empresa, teniendo en cuenta la maltrecha cotización de sus acciones y su moral, no fuera capaz de sobrevivir emocional o económicamente a un fiasco de alto nivel. Lo que decidiéramos hacer había que hacerlo bien.

Los riesgos eran grandes, pero, tal y como yo lo veía, a Starbucks no le quedaba más alternativa que lanzarse y crear. Al fin y al cabo la innovación está en nuestro ADN.

En 1989 Dave Olsen había entrado en mi despacho para darme a probar una taza de café.

«¿Te gusta?», me preguntó.

«Está delicioso», le dije tras tomar un sorbo. «¿Acaba de llegar?».

Dave dijo que no, que era de mi café favorito, el de Sumatra. Pero no acababan de prepararlo, sino que se había hecho a partir de un polvo. Me mostré incrédulo. En suma lo que yo acababa de probar era la versión instantánea de un Starbucks. No le creí (por segunda vez). ¿Cómo era posible que un café instantáneo, que básicamente es un líquido amargo, aguado, simplemente imbebible, hecho a partir de una combinación de robusta y arábica, pudiera oler o saber tan siquiera remotamente parecido al café tostado por Starbucks? ¿De dónde había salido aquello?

Antes de que Dave viniera a mi despacho un hombre llamado Don Valencia se había presentado en nuestra tienda de Pike Place y había entregado al barista un pequeño saquito con un café en polvo que había creado él. Les pidió que lo mezclaran con agua hirviendo y que lo probaran, y así lo hicieron. Luego le dijeron que estaba bueno, pero que no tenía nada que ver con el café Starbucks. Don estaba en la ciudad porque había venido de visita a ver a la familia de Heather, su esposa, y tras comprar para ella un latte nuestro barista le vendió medio kilo de Sumatra, uno de nuestros cafés de mejor venta. Cuando Don volvió a Sacramento, preparó otro polvo, aquella vez usando un café de

Starbucks, del que remitió una muestra a nuestros baristas, que quedaron tan impresionados que se lo enviaron a su vez a los especialistas de las oficinas centrales. Poco después Dave me presentó la bebida y me habló de Don.

Tenía que conocerlo en persona, y unos cuantos días más tarde tomé un avión para Sacramento para escuchar su historia.

Don era un individuo francamente notable.

Era biólogo especializado en el diagnóstico de enfermedades autoinmunes. A los 28 años fundó una empresa, Immuno Concepts, para perseguir una idea que otros le dijeron que era una pérdida de tiempo. Pero Don demostró que se equivocaban inventando un modo mejor de que los médicos llevasen a cabo los análisis de sangre para detectar enfermedades del sistema inmunológico. Al igual que los sistemas que se utilizan en los hospitales, el producto de Don incluía células, pero a diferencia de otras pruebas las células empleadas en sus preparados podían sobrevivir largo tiempo porque Don había encontrado el modo de secarlas congelándolas sin poner su durabilidad en peligro y sin comprometer sus propiedades. Médicos de todo el mundo comenzaron a utilizar su invento.

Entonces me habló del café. En su tiempo de ocio Don era un hombre al que le gustaba estar al aire libre, pero la única clase de café que Heather y él podían llevarse a sus paseos era instantáneo, y no le gustaba su sabor. Un día decidió aplicar la misma ciencia que había aplicado a las células para hacer un extracto de café molido.

Transformó su cocina en un improvisado laboratorio donde los fines de semana preparaba un concentrado de café que luego se llevaba a su laboratorio del trabajo. Allí, utilizando la máquina que secaba las células por congelación, sometió al polvo de café al mismo delicado proceso que usaba con las células, intentando encontrar el mejor modo de deshidratar el concentrado preservando el aroma y el sabor. Los lunes por la mañana los colegas de Don entraban en el laboratorio y los recibía el aroma a café y una taza de su último preparado.

Por fin acabó dando con la clave. Sus procesos consiguieron un polvo soluble que, cuando se mezclaba con agua, producía un café instantáneo de mucha mayor calidad que cualquier otro que hubiese probado.

Tuve que conocer a Don a finales de la década de 1980 para empezar a pensar que Starbucks podía entrar en el mercado del café instantáneo. La mera noción me parecía un poco anómala e incongruente con nuestra marca y posición. Había multitud de razones por las que rechazarla: Starbucks es un minorista, y no un fabricante de productos de consumo, y no teníamos ni los recursos ni la aspiración de llegar a serlo. Además, la

propia opinión de la gente acabaría con la idea. Mezclar las palabras «Starbucks» e «instantáneo» en la misma frase bastaría para que nuestros clientes más leales y nuestros baristas temblaran. Hablar de instantáneo era hablar de baja calidad. De algo por debajo de nuestros estándares.

La razón por la que la mayoría de café instantáneo es tan inferior al café preparado en cafetera es porque sus fabricantes someten granos de baja calidad a un proceso de extracción de la humedad y de secado que los deja sin sus componentes naturales de aroma y sabor. Cuando el polvo o los «cristales» resultantes se mezclan con agua, la calidad que pudieran tener los granos ya ha desaparecido. Sin embargo los consumidores de instantáneo aceptan esta mediocridad. Sus paladares se han adaptado. Y si los clientes no demandan un producto mejor, las empresas que se dedican a fabricarlo se centran en buscar un café soluble tan barato como sea posible. El resultado es que el mercado del café instantáneo no ha visto innovación real alguna desde la Segunda Guerra Mundial.

¿Por qué entonces, se preguntaría la gente, iba a molestar una empresa pequeña en intentarlo?

Habría sido fácil, y comprensible, que le hubiera dado las gracias a Don por compartir su experimento con nosotros, y deseándole todo el bien del mundo me despidiera de él y volviera a mi trabajo. Pero Don Valencia y su descubrimiento me intrigaban. Su conocimiento científico, su curiosidad innata y sus valores firmemente arraigados me impresionaban. También me había gustado simplemente reunirme con él porque también era un emprendedor al que motivaban los imposibles. «No se puede hacer» era quizás la frase que más le motivaba, y yo estaba convencido de que podía ser un valor al alza en Starbucks.

Seguimos en contacto, y en 1993 aceptó mi ofrecimiento de dirigir las operaciones de investigación y desarrollo de Starbucks. Por supuesto nosotros carecíamos de instalaciones de I+D, pero eso no importaba. Don me había presentado una nueva y sorprendente posibilidad, y dado que Starbucks era joven, estaba hambrienta y era lo bastante ágil para adoptar lo inesperado, habría sido un miope como empresario si no hubiera transformado su entusiasmo y su trabajo innovador en un valor potencial para la empresa, de modo que en lugar de preguntar «¿por qué?» le pregunté «¿por qué no?», y pedí a Don, un hombre que nunca había trabajado en el ámbito minorista, ni en la industria cafetera, que formara un equipo de alto nivel en I+D para crear un café soluble en agua que fuese innovador y tan rico como un café recién preparado en cafetera y que pudiera producirse en serie y comercializarse.

Seamos claros: el objetivo no era crear un mejor café instantáneo. No.

Nuestras aspiraciones eran mucho más altas. Y aunque es posible que no se articulara en aquel momento, yo presentí que Starbucks tenía el potencial de crear otra vez una nueva categoría de productos de modo que algún día los amantes del café que nunca habían soñado con tomarse un instantáneo pudieran beber el nuestro.

Don bautizó el nuevo proyecto con las siglas JAWS, un acrónimo de «just add water and stir»[6]. Nadie podía imaginarse que algo que parecía tan simple pudiera resultar al final tan complejo.

Don enfocó su investigación de un modo intelectual, estudiando las propiedades químicas del café e intentando comprender por qué los componentes aromáticos se perdían durante el proceso de extracción y secado, que destruye el aroma del café. Sin embargo repetir el proceso que Don había realizado en su laboratorio para que el polvo pudiera producirse en grandes cantidades resultó increíblemente complejo. Cada vez que experimentaba con un nuevo proceso, el polvo resultante, una vez en la taza y mezclado con agua, no sabía ni olía a recién preparado en cafetera, ni remotamente parecido al café de Starbucks. Pero Don no se rindió, sino que decidió añadir a la mezcla un puñado de gente con gran talento.

Entre ellos se encontraba un tenaz ingeniero panameño llamado Urano Uri Robinson. Al igual que Don, Uri carecía de formación específica en el mundo del café, ya que provenía del mundo farmacéutico, pero cuando Don le confió la proposición JAWS, la lucha desigual de David contra Goliat, consiguió despertar su interés. Uri era un ingeniero de profunda formación y, al igual que muchos otros que trabajaban para Starbucks, también quería hacer algo que tuviese significado para él. En 1997 Uri se trasladó con su familia a Seattle para unirse al diminuto departamento de I+D de Starbucks.

Durante años, porque iban a ser años, Don, Uri y un cambiante equipo al que se sumaría Hannah Su trabajaron en un proyecto secreto que nadie más en Starbucks conocía o le interesaba demasiado. Don solía comparar el proyecto JAWS con la subida al monte Kilimanjaro: exigía habilidad, puesta a punto, resistencia, confianza en las propias capacidades y, por encima de todo, la creencia apasionada en el objetivo último del proyecto, es decir, en reformar la industria del café mejorando la percepción y la calidad de un café instantáneo. Una vez más Starbucks podía cambiar el modo de tomar café de la gente. Si es que éramos capaces de descifrar el código.

En 1998, con un presupuesto menguante, Don, Uri y su pequeño equipo de ingenieros desarrollaron algo que no entraba en sus planes: un polvo de café que aunque carecía de la calidad suficiente para satisfacer las expectativas originales de la visión de Don tenía otro fin útil y lucrativo. Conocido internamente como BBCB, el extracto se convirtió en la nueva base para las bebidas a base de Frappuccino, y al final, incluso para el Frappuccino envasado, un producto del gusto de los consumidores que Starbucks y PepsiCo produjeron en colaboración.

Descubrir aquel polvo no fue baladí. Hasta aquel momento nuestros baristas preparaban los Frappuccino mezclando un café extra fuerte con leche, azúcar y otros ingredientes. La preparación era complicada y llevaba bastante tiempo, y como las ventas de Frappuccino se habían disparado, simplificar el proceso para poder satisfacer la demanda era una prioridad. El nuevo polvo reducía el tiempo de preparación de Frappuccino y preservaba su sabor a café, además de disparar el beneficio del producto. De hecho el beneficio que BBCB reportó a la empresa fue tan significativo que en el año 2000, con el espectacular crecimiento de establecimientos fuera de Norteamérica, JAWS fue puesto en espera y la atención del equipo de I+D se dedicó a aumentar la producción de BBCB para la plataforma de productos Frappuccino en el mundo. Aquel intenso periodo de cinco años llevaría a Uri y a otros a Europa, Asia y Sudamérica. Al final, trabajando con productores de dos continentes, Starbucks fabricó en exclusiva dos polvos solubles que se usan para una amplia variedad de nuestras bebidas listas para tomar, y para las extensiones de marca, desde helados de sabores hasta licor de café.

Cuando Don se retiró en 1999 para pasar más tiempo con Heather, sus dos hijos y para llevar a cabo trabajo benéfico, me sentí como si un amigo muy querido hubiese abandonado la empresa. Aunque no habíamos conseguido nuestro objetivo inicial, las innovaciones de Don habían resultado de incalculable valor para Starbucks. E incluso cuando se marchó, Uri y sus colegas no permitieron que la visión original de Don languideciera.

En 2005 Starbucks producía suficiente polvo soluble para atender al negocio de las bebidas listas para tomar así como para las extensiones de marca del mercado global. No sólo buscábamos fuentes adicionales de producción, sino también, en nuestra búsqueda de calidad y eficacia, el equipo de I+D trabajaba a perpetuidad para desarrollar polvos solubles

de café de mayor calidad y menor coste. Aquel año el equipo empezó con una iniciativa formal para expandir nuestra despensa de cafés solubles.

En 2006 el equipo desarrolló un plan en tres años, dentro del cual se encontraba una iniciativa para refinar una de las formas de polvo soluble hasta tal punto que pudiera degustarse sólo mezclado con agua caliente. En otras palabras: JAWS aparecía de nuevo en el radar de I+D. El trabajo, que aún debía ejecutarse en secreto, se llamó Stardust.

Más adelante aquel mismo año me preparaba yo para mi primer viaje a África. No sabía ni dónde ni si iba a ser capaz de encontrar café de calidad en mi viaje por el continente, de modo que pedí a I+D que me preparara una pequeña muestra de nuestro polvo soluble para llevármelo. Aunque no había sido creado para consumir solo, di por sentado que sería mejor que cualquier café instantáneo del mercado y desde luego mejor que nada. Durante el viaje me maravilló descubrir que sabía mucho mejor de lo que yo me esperaba. No era perfecto, desde luego, pero el equipo había avanzado una barbaridad.

«¿Cuánto creéis que nos falta?», les pregunté al volver a Seattle: quizás la visión de Don estaba por fin a nuestro alcance.

«Hemos hecho un 60 por ciento del camino», me contestaron. «Puede que un 75».

Teníamos la tecnología para llegar tan lejos, pero necesitábamos trabajar con el fabricante adecuado y que nos pudiera llevar aún más lejos. Organicé una reunión para hablar de lo que era necesario aún para poder poner nuestra versión de café instantáneo en el mercado.

El séptimo piso del salón de conferencias de Bella Vista estaba lleno a rebosar. A mi lado miembros del equipo directivo de Starbucks se sentaban frente a los integrantes del departamento de I+D y del de café. Estaban Andrew Linnemann, Uri y Tom Jones, el director del departamento de I+D del momento. Tom nos estaba explicando por qué el instantáneo de Starbucks necesitaría aún treinta y dos meses más para estar preparado.

«¿Por qué tanto tiempo?», pregunté, consciente de que parecía impaciente. «¡Si Apple ha podido desarrollar su iPod en menos de un año, nosotros también deberíamos poder hacer esto!».

Lo que yo entendía por falta de urgencia me tenía frustrado, pero en aquel momento, enero de 2007, un abanico de dificultades a las que se enfrentaba la empresa también me tenían preocupado, y muchos de ellos aparecerían en el informe que estaba preparando para el equipo directivo y que daría a conocer el día de San Valentín.

Tom me dio cumplida y tranquila explicación de las razones. No sólo hacía falta mejorar el polvo que ya teníamos para que alcanzara los estándares de Starbucks, el mismo código que Don había estado intentando descifrar, pero había también un abanico de complicadas actividades en las que la compañía tenía poca o ninguna experiencia y que hacía falta plantearlas a la debida escala y con la adecuada celeridad. Si Starbucks quería sorprender al mercado presentando su mejor café en forma instantánea, debía formar piña como nunca antes lo había hecho, aunando funciones y superando problemas logísticos y obstáculos de planificación, embalaje, marcas y patentes, fabricación, producción y distribución global, investigación de clientes, pruebas, marketing integrado, campañas digitales y promocionales. Debía ganarse el apoyo de los clientes. ¡El producto ni siquiera tenía nombre!

El verdadero escollo, el que nadie quería nombrar, era la poca gente dentro de la organización que quería saber algo del café instantáneo. Los prejuicios contra esa clase de mercado eran numerosos. Incluso quien fuera entonces director de operaciones en Estados Unidos (un predecesor de Cliff Burrows) no quería ni verlo en nuestras tiendas. Incluso había partners que temían que su relación con el instantáneo pudiese dañar su carrera dentro de la empresa.

Pero yo estaba convencido de que debíamos seguir adelante. Ir contra las convenciones es la base de la innovación, la base de la propia existencia de Starbucks. Se nos había vuelto a presentar la rara oportunidad de crear una nueva categoría de bebida, en aquella ocasión un café instantáneo para gente que no tenía por costumbre consumirlo. La oportunidad de proporcionar a todo el mundo acceso a una excelente taza de café en cualquier lugar y en cualquier momento. Y aunque Starbucks no era ya tan pequeño como lo era cuando Don entró en mi despacho, no podíamos abandonar. Confiaba en las personas que tenía sentadas delante de mí.

Uri lideró el proyecto y durante los nueve meses que siguieron a lo que yo llamé la «reunión iPod» tanto su equipo como el de Andrew trabajaron en estrecha colaboración con un proveedor extranjero cuyo compromiso con la calidad y la innovación era del mismo calibre que el de Starbucks. Durante catorce horas al día lejos de Seattle los ingenieros y los expertos en café experimentaron, cambiaron, degustaron, volvieron a cambiar, hasta que un día todos tomaron un sorbo y estuvieron de acuerdo. Habían desbordado incluso sus propias expectativas al mejorar uno de los polvos ya existentes hasta tal punto que cuando se le añadía agua y se removía producía una taza de café tan rica y diferente como el café recién salido de una cafetera en un establecimiento Starbucks. En

otoño de 2007, casi veinte años después de que conociera a Don, Starbucks había descifrado el código.

Por fin la prueba podía contenerse en una taza.

«Howard, creo que deberías ir a ver a Don», me dijo Dave Olsen por teléfono. «No está bien».

En 2006 le habían diagnosticado un carcinoma de células escamosas que le había invadido los pulmones, el hígado y el colon. De entre todas las personas a las que podía producirseles semejante enfermedad, Don era la que podía vencerla. Y durante quince meses le presentó valiente batalla. Pero en octubre de 2007 se puso ya muy enfermo. Yo estaba sumido en los preparativos de mi vuelta como consejero delegado, pero todas las semanas iba a verlo a su casa. Con la puerta cerrada, él tapado con una manta en el sofá y yo acomodado en una confortable silla, hablábamos durante más de una hora de café y de muchas otras cosas.

La última vez que lo vi fue en un hospital un martes de principios de diciembre. De pie junto a su cama, le susurré: «Don, vamos a presentar Stardust». Quería que supiera que su visión, una de las tantas que había conseguido hacer fructificar a lo largo de su vida, también iba a hacerse realidad.

Cuatro días después, el 8 de diciembre de 2007, Don Valencia falleció.

Capítulo 28

Convicción

A veces los comienzos de Starbucks parecen quedar muy atrás. Tan difíciles de recordar como la voz de tu hijo cuando era pequeño y salía de casa para ir al colegio, los primeros días de la empresa me parecían cada vez más inaprensibles a medida que la compañía crecía.

Pero entonces un viejo amigo asomaba la cabeza por mi despacho, o quizá pasaba yo por la tienda de Pike Place, y una escena o un sentimiento del pasado de pronto cobraba vida con una claridad cristalina, como si hubiera ocurrido el día anterior. Y en cierto modo así era.

Todo lo que ocurrió a medida que Starbucks fue creciendo, desde mi primera tienda de Il Giornale con sus mostradores negros hasta las tiendas de Starbucks en los rincones más dispares del globo, formaba parte de mí. Y aun así, cuando ocupé por segunda vez el puesto de consejero delegado, habían pasado más de dos décadas y había aprendido de mis errores y madurado con la experiencia, pero mi esencia de joven emprendedor seguía intacta. Si creía de verdad en algo, podía ser implacable en mi entusiasmo, en la pasión y en conseguir darle vida.

Sin una sombra de duda creía que el café instantáneo que Don había compartido conmigo, y que nuestros partners habían trabajado tanto y tan duro por perfeccionar, cambiaría el comportamiento de los consumidores. ¿Por qué era tan claro para mí? Pues porque las mejores innovaciones se sienten y satisfacen una necesidad antes de que otros tan siquiera la perciban, con lo cual estamos creando una nueva predisposición. El café soluble de Starbucks hacía precisamente eso, y me recordaba al modo en que las cafeterías a la italiana habían cambiado el modo de tomar café y de pasar un rato agradable en el mundo entero.

Quizá fuese una ironía que la puesta en el mercado del instantáneo se pareciera tanto a los comienzos de la compañía. Con el instantáneo, al

igual que con las cafeterías, lo que se pretendía era reinventar una materia prima, reformar algo agotado ya y transformarlo en algo mágico y fresco, un ambicioso objetivo que no tenía nada que ver con arrebatar a los competidores parte de su cuota de mercado, sino establecer un mercado completamente nuevo. Nuestro instantáneo transformaría el gusto de quien acostumbraba a tomar esta bebida y ofrecería a los seguidores del café espresso un valor añadido para probar otra bebida. El lema que JAWS ofrecería a la población del nuevo milenio era la posibilidad de tomarse una deliciosa taza de café en cualquier lugar y en cualquier momento. Veinte años antes estaba convencido de que la gente estaría dispuesta a pagar un poco más por tomar un café de calidad y por disfrutar de una experiencia incomparable, y ahora estaba convencido de que el café instantáneo de Starbucks podría crear una plataforma de marca desde la que poder lanzar otros productos.

Del mismo modo todos aquellos que me bombardeaban con razones por las que Starbucks debía evitar el café instantáneo también evocaban el pasado. Recuerdo a los inversores a los que me acerqué para pedir fondos para fundar Il Giornale y que me dijeron sin ambages que mi idea era una locura. Que había perdido el juicio. «¿Por qué piensas que puede funcionar? Los americanos nunca se van a gastar un dólar y medio en café».

Quienes dudaban del instantáneo eran vehementes también.

«¡Se va a quedar en la estantería como una muñeca vieja!», me decía uno de los ejecutivos de Starbucks más antiguo. Otros predecían que el lanzamiento de algo tan radical antes de que la compañía remontara induciría a los críticos a calificar nuestra entrada en el mercado del instantáneo como un intento desesperado por salir del hoyo más que una estrategia de crecimiento. Me advirtieron de que el instantáneo destruiría la imagen de la marca. Algunos incluso dudaban de que yo estuviera personalmente tras el proyecto. «¡Si Howard supiera lo que estamos haciendo, lo pararía en seco!», exclamó uno de los partners cuando supo de nuestra intención de meternos en el negocio del café instantáneo. De hecho era una duda compartida por algunos de los partners. Mientras muchos compartían mi entusiasmo, he de decir que otros tantos no estaban de acuerdo.

Warren Bennis, mentor y amigo desde hacía mucho tiempo, un hombre muy respetado por su escuela de liderazgo, una vez dijo que la capacidad de liderazgo consiste en tomar las decisiones adecuadas mientras se vuela a ciegas basándose en el conocimiento, la sabiduría y la capacidad de mantenerse fiel a un objetivo. Pensaba en Warren a menudo y hablaba con él asiduamente desde que volví a ocupar el puesto de

consejero delegado. Se me había ocurrido pensar que intentar salvar a Starbucks durante la crisis de la empresa era parecido a la lucha que mantenía América por salir de la crisis financiera global: ambos, empresa y país, parafraseando a Warren, estaban improvisando sin red y trabajando en un contexto en evolución constante. Volando a ciegas.

Al tomar la decisión de lanzar el instantáneo me basaba en que mi apoyo emanaba de un conocimiento exhaustivo del mercado del café. Primero y principal, sabía cómo era el producto. También sabía que existía un enorme mercado para lo que habíamos creado. Globalmente el café instantáneo representa el 40 por ciento de todo el consumo de café, con unas ventas anuales que rondan los veinte mil millones de dólares y un segmento superior cuyo valor ronda los tres mil cuatrocientos millones de dólares. Cualquier mercado que no ha visto innovación alguna en décadas está maduro para la renovación. Si Starbucks iba en serio a la hora de expandir su mercado de productos envasados para alcanzar fuentes de ingresos más significativas, no había premio mayor que nuestro café instantáneo.

Mi intuición, nacida de los años que llevaba presenciando la llegada de millones de clientes a Starbucks, me decía que quienes dudaban de nuestro instantáneo terminarían dándose cuenta de que no era ni un compromiso ni un ardid, y que tacita a tacita nuestros partners acabarían apoyándolo orgullosos.

Lanzar el instantáneo estaba, siguiendo de nuevo el punto de vista de Warren, en línea con los objetivos de la empresa. Ejecutado debidamente, respetaba los siete pilares de la Agenda de la Transformación:

1. Ser la autoridad indiscutible del café.
2. Involucrar e inspirar a nuestros partners.
3. Prender la llama del vínculo emocional con nuestros clientes.
4. Expandir nuestra presencia global.
5. Ser líderes en el cultivo ético y en el respeto medioambiental.
6. Crear plataformas de crecimiento innovador dignas de nuestro café.
7. Ofrecer un modelo económico sostenible.

Si yo hubiera creído que Starbucks se contentaba con un producto inferior o que el instantáneo nos desviaba del camino marcado, no habría tenido la fortaleza de apostar por él.

Quizá nadie entendiera esta situación mejor que Sheri. Ella había sido la única persona de fuera de Starbucks que había probado la creación original de Don. Estábamos en un viaje por el extranjero cuando saqué la bolsita que me había entregado Don y le preparé un café. Se quedó

sorprendida por el sabor, y a lo largo de los años, incluso en períodos en los que su desarrollo tuvo que dar un paso atrás para dejar camino a nuevas investigaciones, Sheri siguió insistiéndome en que debíamos presentar el instantáneo al mercado. Como amante del café, de los viajes y gran mujer de negocios, Sheri comprendía de modo instintivo el valor del producto para los consumidores y para Starbucks.

Como siempre, su convicción tras las bambalinas espolgó la mía propia, que en 2009 no era menos intensa de lo que lo había sido en 1985, cuando me recorría las calles de Seattle intentando convencer a desconocidos para que invirtieran en mi futuro.

Ahora tenía mucho más que hacer aparte de recopilar dinero. Tenía que enardecer decenas de miles de espíritus, reclutando a nuestros partners para el objetivo compartido y hacia un futuro de todos. Era consciente de que muchos de ellos estaban paralizados de miedo. Miedo de arriesgar. Miedo de fracasar en público. Y en una economía cargada de incertidumbre, miedo por su propio futuro, ligado al de la compañía. Pero no podía permitir que ese miedo nos impidiese actuar.

De modo que decidí arriesgar. Starbucks iba a ser valiente. Íbamos a hacer lo que la gente decía que no podía hacerse e íbamos a construir un negocio de miles de millones de dólares en torno al instantáneo.

La pasión de una sola persona no puede lanzar con éxito un producto de Starbucks. Como todos los liderazgos eficaces, el mío está ligado a la capacidad de la organización para llevarlo a cabo.

El instantáneo iba a ser la presentación más grande y complicada de la historia de la compañía. Estábamos lanzando una categoría completamente nueva que requería de la intervención de todos los departamentos y expertos para solucionar problemas y trabajar juntos de un modo que nunca había sido necesario antes.

Para supervisar tanto esfuerzo nombramos a Aimee Johnson, un líder emergente, brillante y de gran talento que había llegado a Starbucks desde Campbell Soup Company. El instantáneo iba a ser completamente distinto a las bebidas que teníamos hasta el momento, incluido el Frappuccino envasado, porque podría ser vendido en cientos de lugares en los que Starbucks no tenía presencia, como las del gigante de las tiendas de equipamiento para disfrutar del aire libre REI. Vender un producto en tantos puntos de distribución en todo el mundo habría sido imposible sin la intervención de Peter Gibbons en la cadena global de distribución; antes de los cambios que él efectuó la empresa ni tan siquiera habría podido soñar con fabricar, almacenar y distribuir algo tan

ambicioso.

Y desde el punto de vista del marketing todos los aspectos del producto tenían que desafiar el estigma del café instantáneo.

En primer lugar teníamos que encontrar el nombre perfecto.

Más arte que ciencia, elegir un nombre para un producto es algo parecido a ir en busca de un tesoro sin contar con un mapa. No hay caminos garantizados. Contratamos expertos de fuera de la empresa, nos sentamos con ellos y organizamos una tormenta de ideas. Nos envíábamos correos unos a otros en plena noche. ¿Qué tal *Sidekick*? ¿*Spark*? ¿*Café Cadabra*? ¿*SB Kazan*? ¿*Little Hero*? ¿Y por qué no *Starbucks Instant*? La lista de posibles nombres era de quinientos, que fuimos puliendo utilizando exigentes criterios. En un momento dado, nuestro estudio creativo añadió otro más: VIA.

Via era la palabra que en italiano se utilizaba para «calle» o «carretera», y podría tener la connotación de «en movimiento» o «entre lugares». No sólo hacía referencia a mi inspiración italiana original, sino que también comunicaba la naturaleza del producto. Portátil. Disponible en cualquier momento. VIA también era corto y fácil de pronunciar. La palabra en sí misma, impresa en mayúsculas, resultaba elegante. El equipo de marketing la eligió casi por unanimidad.

«Lo tenemos», dijeron Aimee y Michelle cuando entraron en mi despacho. Yo escuché y dudé un momento. VIA. De pronto se me ocurrió: VIA. ValencIA.

Pensé en Don y sonréí.

En verdad habíamos descubierto el nombre perfecto.

Me quedé muy desilusionado.

Era viernes por la tarde, justo días antes de que finalizara el envasado de VIA, y no me gustaban nada los diseños genéricos y en todos los colores del arcoíris que me estaban enseñando. Algo faltaba. Las cajas que contenían los sobrecitos de café carecían del atractivo no verbal que convencería a los consumidores de que VIA no era el instantáneo de la abuela sino una experiencia en bebidas revolucionaria y familiar a un tiempo. Sabía que el equipo creativo que había detrás del diseño se había esforzado, y sabía que faltaban once horas para el lanzamiento de VIA. Pero aun así volví a negar con la cabeza. No podía hacerlo. No podía aprobarlo aunque un nuevo diseño alterase el esquema previsto. Demasiada gente había trabajado demasiado duro y durante demasiado tiempo, y nos jugábamos mucho como para que todos los detalles no estuvieran perfectos.

Aunque el envase de VIA no iba a conducir en sí mismo al éxito del producto, el diseño equivocado podía arruinarlo. Sabía que se podía hacer mejor, así que en lugar de devolverlo para que volvieran a diseñarlo esperando lo mejor, hice algo que debería haber hecho durante los días más emprededores de Starbucks: «Venid a mi casa el domingo», pedí a Aimee y a Michelle. No invité a nadie más ni les di ninguna clase de explicación hasta que llegaron.

«Os presento a Jack Anderson», presenté con orgullo a Aimee y a Michelle al cofundador de Hornall Anderson, una de las firmas más antiguas de Seattle dedicadas al diseño de marcas. Jack había trabajado conmigo durante los primeros tiempos de Starbucks, cuando su firma diseñó la identidad de Frappuccino así como las primeras bolsas de compra de la tienda, que aportaron el calor y el sabor a tierra que tanto se necesitaban. En esta ocasión la transformación de Starbucks necesitaba la atención de alguien que entendiese de modo intuitivo mi lenguaje y el de la compañía.

Había invitado a Jack a venir a mi casa con uno de sus diseñadores de más talento, David Bates, y el director general de estrategia de la firma, Laura Jakobsen. No sabían que Starbucks estaba a punto de lanzar un café instantáneo llamado VIA o que yo quería que rediseñaran el paquete.

«Este producto va a ser totalmente desconocido para clientes y partners, de modo que para conseguir que la gente crea en él, que lo pruebe, debe tener un determinado aspecto y despertar una sensación que recuerde a un producto Starbucks, pero que traslade la idea de innovación». Como yo sabía que ocurriría, Jack lo captó de inmediato, y en menos de una semana su equipo y Aimee estaban colaborando.

El hecho de que decidiera contar con una empresa externa produjo cierta e inevitable frustración. Yo no pretendía minar a nadie, por supuesto, pero hubo momentos durante la transformación, y de hecho durante toda la historia de Starbucks, en los que he tenido que tomar decisiones duras, en las que a veces he llegado a la conclusión de que los intereses de la organización eran contrarios a los intereses de una sola persona o de un grupo. Sacrificar los sentimientos de las personas y, en más de una ocasión, una relación personal por el bien de miles de partners es uno de los elementos más dolorosos de mi trabajo como consejero delegado de Starbucks.

Volver a meter a Jack y su equipo en nuestra organización resultó ser una decisión afortunada. Con un diseño sencillo pero brillante la empresa encontró la estética perfecta transfiriendo la calidad y la confianza asociada con las bebidas que se vendían en Starbucks a VIA. En la parte

delantera de cada pequeña caja que contenía los sobrecitos individuales aparecía troquelada la distintiva silueta de una taza de café Starbucks. En un panel interior detrás del troquel aparecía una adaptación de las casillas que aparecen en todas las tazas blancas de Starbucks. Son las casillas que los baristas marcan para indicar las preferencias de los clientes: descafeinado, tipo de café, sirope y leche. La representación visual de nuestra taza, ya casi un ícono, y las cajas eran iguales que las que utilizábamos para la experiencia Starbucks en las tiendas, así la ponía en contacto con la historia de la empresa mientras al mismo tiempo validaba la calidad del nuevo producto. Sutil y directo. Sofisticado sin ser artificioso. Auténtico.

Hornall Anderson también nos ayudó a articular mejor la promesa única y sencilla que hacía VIA: nunca te quedes sin un buen café. Con VIA ya era posible que la gente pudiera disfrutar de una taza de café de gran calidad, natural, éticamente cultivado en lugares y momentos en que no cabía otra opción. Una bolsita de VIA en el bolso, en el bolsillo o en la mochila, por ejemplo, equivalía a poder disfrutar de un café Starbucks de paseo en la montaña. En un avión. En el lugar de trabajo. En un país extranjero. En un albergue, en casa de otra persona o en la propia casa sin necesidad de hacer toda una cafetera.

Sin embargo el mayor desafío de marketing era encontrar cómo hablar del producto para que de inmediato se comprendiera que VIA no era sólo otro instantáneo más, sino el nuevo café en el que tantos creímos. Nunca olvidaré otro estupendo consejo que escuché a Jim Sinegal, de Costco, quien me aconsejó que no intentara huir de la palabra «instantáneo», sino que la abrazara. Hubo mucho debate interno sobre esto. ¿Debíamos asociar VIA con el instantáneo, teniendo en cuenta sus connotaciones negativas? ¿Estaba nuestro nuevo café tan siquiera en la misma categoría? Al final nuestro estudio creativo dio con una frase sencilla y elegante que enmarcaba de otro modo el producto. Una frase que connotaba una bebida nueva y un comportamiento nuevo: «Un café Starbucks, en un instante».

El posicionamiento. El embalaje. El nombre.

Cada uno de estos elementos ayudaría a reformar la opinión pública de lo que podía ser un café instantáneo. Pero para que VIA pudiera tener éxito nuestros partners tenían que considerarlo con el mismo respeto que sentían por cualquier otro de los cafés Starbucks. Sobreponernos a los propios prejuicios de la empresa era una prioridad y de nuevo no podía hacerlo yo solo. Haciendo un esfuerzo por alcanzar el consenso, Aimee y

Brady Brewer, director general de marketing, dieron con la solución. Si los partners sabían que VIA era un café instantáneo antes de probarlo, aportarían a la experiencia las connotaciones negativas que tenían su percepción, así que decidimos engañarlos. En una reunión a todos los partners se les entregaban dos pequeñas tazas de café y se les decía que iban a probar dos tipos distintos de café. Lo probaban y, mientras discutían sus aromas, nadie cuestionaba la autenticidad de las muestras. Pero, cuando se les anunciaba que ambas eran el nuevo café instantáneo de la casa, la desaparición de los prejuicios era casi palpable. El elemento de sorpresa había desplazado a la desconfianza.

Este truco se puso en marcha una y otra vez en oficinas y salas de conferencias, en tiendas con nuestros partners, incluso en el comedor de mi casa durante las cenas cuando servía VIA sin decírselo a nadie. La sorpresa creaba después una enorme aceptación.

Más que temer al escepticismo lo estábamos usando, una táctica que ayudaría a dar la vuelta a la tortilla cuando lanzáramos públicamente VIA.

Pero en un principio nuestros peores temores se hicieron realidad.

El 13 de febrero de 2009, cuatro días antes del anuncio público de que Starbucks iba a entrar en el mercado del café instantáneo, este titular apareció en Internet en una página de inversiones llamada Motley Fool: «¡No, Starbucks, por favor!».

Noticias acerca de VIA —pero no VIA en sí mismo— se habían filtrado a *Advertising Age*, y un montón de *bloggers* habían respondido criticando un producto que no habían probado. La columna de Fool escribió que Starbucks «planea entrar (¿o sería *fracasar* la palabra?) en el mundo de café instantáneo», y preguntaba descaradamente: «¿Será que Howard Schultz se ha dejado llevar por el pánico y quiere demostrar a toda costa que su dirección está haciendo algo, lo que sea?». Otros *bloggers* se preguntaban cómo podíamos estar «cayendo tan bajo» con lo del café instantáneo, con la reputación que tiene de «escasa calidad y un gusto dudoso», y otro añadía: «¿Cuántos poetas, músicos y filósofos irán a Starbucks para dedicarse a los pensamientos profundos mientras beben una taza de café instantáneo?».

Ante semejante ataque de los *bloggers* me pregunté cuál sería la reacción de los grandes medios cuando el 17 de febrero de 2009 me puse ante los periodistas convocados a una rueda de prensa en la ciudad de Nueva York para anunciarles la llegada de VIA. Entre la audiencia había gente que queríamos que probara VIA y pudiera comprender la

oportunidad de negocio antes de sacar juicios apresurados y de influir en la opinión del público cuando nuestro instantáneo se pusiera a prueba en establecimientos de Seattle, Chicago y Londres durante las siguientes semanas.

Contemplé en silencio a aquellos creadores de opinión que tomaban a pequeños sorbos el café mezcla de Colombia e Italia que les habíamos servido formando parte, les habíamos dicho, de una cata de café rutinaria que solía preceder a las reuniones de Starbucks, lo cual era cierto. Finalmente con el nerviosismo contenido de un niño que desvela lentamente un secreto les revelé que ambos cafés eran —sorpresa— una nueva estrategia y a largo plazo para Starbucks. VIA Ready Brew.

«Sí, nos engañaron», escribió Joe Nocera, de *The New York Times*, en su columna.

Había conseguido captar su atención. Ahora tenía que convencerlos de que el café instantáneo no era un intento desesperado de Starbucks, sino una innovación propia basada en las raíces de nuestro café con tremendas implicaciones en el futuro de la compañía.

«Éste no es el café que hacía vuestra abuela», les dije, «y para nosotros es un paso tremendo, una oportunidad para reinventar una categoría, crear nuevos rituales y hacer crecer nuestra base de clientes».

Expuse el caso. Starbucks, a pesar de su reputación de ubicuidad, tenía sólo un 4 por ciento de las sesenta y cinco mil millones de tazas de café consumidas al año en Estados Unidos. VIA podía expandir potencialmente el mercado así como la cuota al crear nuevas posibilidades para tomar café.

Pero el premio gordo estaba fuera de Norteamérica. A nivel global el mercado de café instantáneo tiene un valor superior a los veinte mil millones. Sólo en Japón, donde Starbucks tiene ochocientos treinta y nueve establecimientos, el negocio mueve dos mil novecientos millones de dólares en ventas de instantáneo, que es más de la mitad del consumo total de café en Japón. En Reino Unido, donde Starbucks tiene más de setecientos establecimientos, el café instantáneo mueve un negocio de mil doscientos millones de dólares, más del 80 por ciento de todas las ventas de café del país. Los datos eran impresionantes: la mayoría de norteamericanos no tenía ni idea de que el café instantáneo fuera tan popular en el resto del mundo, pero, como nosotros habíamos predicho, para que VIA fuera tomado en serio había que dar el do de pecho en la taza. Después de la conferencia de prensa esperábamos el veredicto cuando los periodistas en las salas de prensa de todo el país degustaban su propia cata de cafés. Poco a poco nos llegó su opinión.

«Un grupo de periodistas avezados y locos del café se llevaron una

buenas sorpresas el miércoles cuando se dieron cuenta de que eran incapaces de distinguir entre el nuevo instantáneo de Starbucks y la bebida habitual de nuestros establecimientos». AdAge.com.

«Antes de empezar a acusar al ícono del café de tomar medidas desesperadas, probad VIA. Aquí en Fortune tenemos una máquina que prepara una taza de Starbucks en menos de un minuto. Hemos hecho una comparación con VIA y ha sido imposible distinguir cuál era el instantáneo. Ambos tenían un intenso aroma y sabor». Fortune.

«[Tras haber probado varias marcas de café instantáneo] todos estuvimos de acuerdo en que el sabor de los productos instantáneos era radicalmente diferente de un espresso dominado muchas veces por el amargor y carente de aroma y sabor. De modo que cuando finalmente hemos tenido la oportunidad de probar el nuevo VIA de Starbucks nos llevamos una buena sorpresa: sabe a auténtico café». SmartMoney.com.

Como siempre, nuestro café y nuestra empresa tenían adversarios. Algunos se limitaban a decir que VIA era mejor que otros cafés instantáneos, pero distinto a los preparados en máquina. A otros nuestra estrategia les hacía rascarse la cabeza. «En mi opinión es un enfoque muy a corto plazo cuando el problema es de marca a largo plazo», decía una consultora de la industria del café. «A mí me parece una apuesta muy arriesgada».

Wall Street también se guardó su aprobación. El día que anunciamos a VIA las acciones de Starbucks cotizaron a 9,65 dólares, cuarenta y ocho céntimos menos que en el último cierre del mercado.

Nuestra batalla no estaba ganada ni mucho menos, pero habíamos avanzado más de lo que mucha gente creía que era posible.

Nunca he compartido la idea de que haya una sola receta para alcanzar el éxito en el liderazgo, pero estoy convencido de que un líder eficaz tiene dos atributos relacionados: un nivel desaforado de confianza sobre adónde se dirigían sus organizaciones y la capacidad de llevar a la gente con ellas.

Respecto a VIA mi convicción ya era total; ganarnos la confianza de nuestros partners y su entusiasmo era el mayor de los retos, pero a mí no me cabía la menor duda de que cuando se lanzara a nivel nacional en otoño y después globalmente nuestros partners en Seattle y en las tiendas de todo el mundo lo respaldarían, y no sólo porque VIA es un producto espléndido, sino porque a aquellas alturas de la transformación y sumidos como estábamos en la debacle económica todo el mundo estaba deseoso de encontrar algo concreto en lo que creer.

Pero para Starbucks ese «algo» tenía que ser, en el otoño de 2008, más grande que una nueva máquina de café o una tarjeta de lealtad, y más enfocado al cliente que la conferencia de líderes de Nueva Orleans. Starbucks necesitaba un acontecimiento que convulsionara igual que Frappuccino, siendo fiel a la historia de la compañía y con una naturaleza inequívocamente original. Necesitábamos algo que involucrara a nuestros partners y de lo que pudieran sentirse orgullosos, y que al mismo tiempo capturara parte de un nuevo mercado.

Independientemente de cómo acabara funcionando, VIA sería mucho más importante para la empresa que las ganancias que generara, ya que tenía el potencial de despertar el espíritu emprendedor y volver a imprimir la importancia de la innovación en nuestra organización. VIA podía renovar nuestro coraje para liderar y Starbucks está en su mejor momento cuando lidera, no cuando se limita a seguir la estela. No me cabía ninguna duda: VIA nos estaba ayudando a transformarnos a nosotros mismos.

Capítulo 29

Atar cabos

Apenas unas horas después de la conferencia de prensa de VIA estaba sentado frente a una cámara de televisión en la Bolsa de Nueva York haciendo una entrevista en directo para la CNBC con Maria Bartiromo. La primera pregunta que me hizo no fue sobre VIA o Starbucks, sino sobre la economía.

En aquel mismo día, 17 de febrero de 2009, el presidente Obama había aprobado un ambicioso paquete de medidas por un total de setecientos ochenta y siete mil millones de dólares para estimular la reactivación económica. El desempleo en Estados Unidos iba de camino al 8,1 por ciento, el índice más alto en los últimos veinticinco años. El PIB había caído en un 6,2 por ciento en los últimos tres meses, su mayor caída en los últimos veintisiete años. La confianza de los consumidores había caído al 25, su nivel más bajo desde 1967.

«¿Cree que va a ser útil [el estímulo] para sacar al consumidor de este estancamiento?», me preguntó Maria por encima del rumor constante de la Bolsa. Mi opinión era que el efecto inmediato sería el de elevar el nivel de confianza de los consumidores, que era crítico para que la gente se sintiera cómoda gastando dinero. Pero también le dije que no creía que el clima actual fuera a mejorar drásticamente en breve, algo que todas las empresas tenían que aceptar. La situación económica cada vez más deteriorada se escapaba al control de cualquier organización: lo único que se podía hacer era intentar calibrar hasta qué punto iba a afectar a nuestras empresas. En Starbucks seguimos adelante con el complicado y doloroso trabajo de reducir costes y de optimizar nuestros procesos. Modernizar la cadena de suministros. Redefinir las operaciones de tienda. Poner a punto nuestros sistemas de información. Incluso habíamos cerrado trescientas tiendas más de lo que teníamos planeado. Lo más difícil había sido tener que pasar por otra ronda de despidos, aunque no tan grande como la primera. En un mundo perfecto nuestros

partners no habrían tenido que soportar el dolor de semejante experiencia, pero desde julio de 2008 la situación económica había empeorado de modo significativo, lo que había afectado de forma drástica al pronóstico que habíamos hecho hacía un año y medio.

Aparte de la atención que había que prestar a la operativa de los negocios, las empresas, incluida la nuestra, también tenían que atender el día a día poniéndose en la piel de sus clientes a medida que la recesión se iba haciendo más profunda. Nuestros clientes estaban sufriendo y necesitábamos encontrar el modo de ofrecer valor sin dañar la marca con bajadas de precio.

Starbucks había intentado hacerlo con su tarjeta de fidelidad y su tarjeta dorada, con las bebidas a dos dólares con ticket regalo y nuestra oferta de café y comida por menos de cuatro dólares. VIA, le dije a María durante la entrevista, costaba menos de un dólar la taza, y era otro modo de tener en cuenta a los consumidores en el contexto actual. Un paquete de tres VIA costaba 2,95 dólares, y un paquete de doce, 9,95 dólares.

«Explícame qué estáis viendo en vuestros establecimientos en términos de consumidores», quiso saber, una pregunta que me hacían con frecuencia, ya que nuestros establecimientos funcionan muchas veces como barómetros, incluso indicadores del comportamiento de los consumidores.

«Las cosas no han empeorado demasiado», contesté. «La región que más nos preocupa es Europa Occidental, y particularmente Reino Unido. Están metidos en una espiral...; creo que la confianza de sus consumidores está en momentos muy, muy bajos».

Cinco minutos después concluyó la entrevista. Salí del estudio para acudir a la siguiente cita y cuando aquella noche me fui a dormir en mi apartamento de Nueva York estaba satisfecho pero agotado... completamente ajeno a lo que estaba ocurriendo en otro lugar en el centro y al otro lado del Atlántico.

A la mañana siguiente me desperté y, como siempre, me preparé una taza de café de Sumatra en mi cafetera de émbolo y abrí mi cuenta de correo. Un montón de comunicaciones me esperaban para ser tan temprano. Revisé mi buzón de voz. ¡Tenía al menos tres docenas de mensajes!

Lo primero que pensé es que alguien debía de haber fallecido.

Pronto me enteré de que después de haberme entrevistado a mí María había entrevistado al secretario de comercio británico, lord Peter Mandelson, que estaba de visita en nuestro país para promocionar la estabilidad económica de su país, y lo primero que hizo fue pedirle

opinión sobre lo que yo había dicho acerca de la economía de Reino Unido. «Reino Unido no está metido en ninguna espiral, a diferencia de lo que le ocurre a Starbucks, que tiene según creo graves problemas. Pero puede ser debido a la sobreexposición, dado el estado del mercado. Pero, por favor, no interpreten el rumbo de Starbucks en nuestro país como reflejo del estado de nuestra economía».

Según los informes periodísticos que aparecieron aquella misma mañana en la red, lord Mandelson iba a asistir a un cóctel aquella noche, donde también hizo comentarios despectivos hacia mi persona. Al parecer seguía molesto, y lo que hizo fue proporcionar unos titulares perfectos para la prensa amarilla de su país.

«Peter Mandelson lanza un ataque frontal contra el director de Starbucks», decía el *Telegraph* al día siguiente. «Mandelson y Starbucks se enfrentan por la economía del Reino Unido», gritaba *The Guardian* en su página principal. Otros artículos que fueron apareciendo a medida que pasaban las horas iban exacerbando el asunto, y en la red prendió como fuego en leña seca. Nos llovieron las llamadas y nos vimos obligados a emitir un comunicado de prensa en el que nos reafirmábamos en el compromiso de la empresa con el mercado de Reino Unido.

El incidente, que terminó casi tan rápidamente como había comenzado, fue significativo por lo que representaba. En primer lugar, y similar a lo que ocurrió con la filtración de aquel informe años atrás, la experiencia revelaba la rapidez con la que la información se propagaba, y con la velocidad con la que podía desbocarse, en particular en la era digital. En contraste con el tiempo que habíamos invertido en preparar el momento en que contáramos la historia de VIA y la estrategia de nuestro negocio, sólo unas cuantas horas bastaron para que un comentario cualquiera centrara la controversia en Starbucks.

En segundo lugar Starbucks es una marca de consumo sobre la que la gente habla y con la que les gusta comunicarse. En negativo y en positivo. Tanto si lo que hacemos es dar pasos pequeños o grandes. Y tal y como yo pensaba cuando volví como consejero delegado, había una posibilidad de interactuar en el diálogo, tanto si nosotros habíamos iniciado la conversación como si no.

Nuestra presencia en redes sociales como Facebook o Twitter, y nuestra propia MyStarbucksIdea.com nos estaban ayudando a escuchar y a conectar con los clientes así como a mejorar el negocio. Hasta aquel momento se habían adoptado veinticinco ideas surgidas en los correos recibidos en MyStarbucksIdea.com; era impresionante constatar que la inspiración para nuestros programas de fidelidad había surgido allí. Con el tiempo este programa había evolucionado para llegar a ser uno de los

logros más lucrativos. En Facebook el número de seguidores de nuestra empresa rondaba el millón de personas y en Twitter, unos ciento cincuenta mil. Esas audiencias querían saber de nosotros. Mientras no las bombardeáramos con publicidad, mientras conversáramos sobre asuntos que les interesaban como el café y el reciclaje, y siempre que escucháramos también, la gente seguiría con nosotros y puede que se sintiera aún más unida a nuestra empresa. Más que añadir un halo a la marca, Starbucks desarrollaba un diálogo mutuo y digital que daba a conocer nuestras actividades, que fomentaba la confianza y, como colofón, hacía subir las ventas.

Durante la temporada de vacaciones anterior, por ejemplo, habíamos utilizado nuestra entonces recién nacida página en Facebook para hablar a nuestros amigos sobre Starbucks RED, lo cual ayudó a impulsar las ventas de esos productos en un importe equivalente a tres mil cuatrocientos millones de vías de antirretrovirales para gente enferma de sida o con anticuerpos en África. El 20 de enero de 2009, cuando Barack Obama fue investido como el cuadragésimo cuarto presidente de Estados Unidos, Starbucks animó a sus amigos en la red a acudir a nuestros establecimientos y ofrecer horas para trabajos voluntarios. Recogimos mil doscientos millones de horas de servicios comunitarios.

Habíamos entendido que el mundo digital social iba a seguir desempeñando un papel esencial en nuestra relación con los clientes y en nuestra forma de acudir al mercado, así que invitamos a su directora general, Sheryl Sandberg, a unirse a nuestro consejo de administración. Al mismo tiempo tuve la magnífica idea de reclutar a Kevin Johnson también para el consejo. Nos conocimos cuando él estaba con Microsoft, donde era director general del grupo que llevaba el soporte a Windows y los servicios de red. Hacía poco que lo habían nombrado consejero delegado de Juniper Networks; su presencia en el consejo nos daría el valioso punto de vista de otro consejero delegado. Y la combinación que ambos ofrecían de tecnología, negocio y liderazgo añadirían más profundidad al consejo.

En la primavera de 2009 pocas compañías aparte de la nuestra interactuaban con los medios sociales y digitales como hacíamos nosotros de continuo, y cada día nos traía nuevas posibilidades.

Sin embargo teníamos que pisar con cuidado.

Un tono, un mensaje o una asociación equivocada podían diluir nuestra marca o dañar la relación con nuestros clientes. Teníamos que ser muy selectivos en cómo y dónde aparecíamos digitalmente y estar abiertos a nuevas e innovadoras ideas, pero actuar con deliberación.

De pie ante el equipo de líderes de la junta, Stephen Gillett, director general de información de Starbucks, explicaba cómo podíamos hacer crecer significativamente nuestras ventas de unidades comparables mensuales casi de inmediato.

Había pedido al equipo que fuera osado en sus planteamientos. Incluso teniendo ya a VIA de camino al mercado, no existen las recetas mágicas y necesitábamos seguir planteándonos retos: ¿qué otra cosa podíamos hacer para añadir valor para nuestros clientes y accionistas?, ¿cómo hacer un mejor uso de todos los activos de Starbucks? Stephen, que ya llevaba casi un año en su puesto, no sólo estaba renovando por completo nuestros sistemas informáticos, sino que había encontrado algo que ninguno de los presentes podíamos imaginar.

«¿Cuántos conocéis GameStop?», preguntó. Nadie levantó la mano. GameStop, nos contó, es el minorista más grande del mundo en ventas de videojuegos nuevos y usados. Y mientras el resto de minoristas no dejábamos de sufrir, las ventas de unidades comparables de GameStop en sus más de seis mil tiendas habían subido un 10 por ciento en el último trimestre. Starbucks había bajado ese mismo 10 por ciento. Entonces Stephen hizo otra pregunta: «¿Alguien sabe cuál ha sido el videojuego más vendido de todos los tiempos en la red?». Una vez más nadie levantó la mano.

Stephen sonrió. «*World of Warcraft*».

No podía haber pronunciado un nombre más desconocido para mí. Stephen explicó a los boquiabiertos miembros del consejo que *World of Warcraft* es un juego de fantasía online, interactivo y de múltiples jugadores que en un mundo ficticio parecido al que recrea *El señor de los anillos* jugadores humanos crean sus propios personajes digitales a los que embarcar en aventuras y búsquedas, acumulando puntos en el camino. Al parecer casi doce millones de personas del planeta jugaban al *World of Warcraft* y Stephen no sólo era uno de ellos, como supimos, sino que figuraba entre los mejores y más famosos jugadores, una estrella dentro de su comunidad. Y la comunidad, nos dijo, consistía principalmente en hombres de entre 18 a 34 años, un grupo que Starbucks aún no había captado.

Stephen estaba sugiriendo que Starbucks explorara el modelo de GameStop, ya que obviamente estaban haciendo algo bien, y que estableciéramos algún tipo de relación con la empresa creadora de *World of Warcraft*, Blizzard Entertainment. A lo mejor podíamos vender videojuegos en nuestras tiendas. Quizá una «mascota» virtual Starbucks podía formar parte de aquel mundo tan cotizado de personajes. ¿Qué tal

una tarjeta de fidelidad *World of Warcraft*?

En un primer momento tal relación parecía poco probable. Pero los números que había hecho Stephen sugerían que en caso de ser posible alcanzar tal relación el efecto sería magnífico. Una alianza comercial con Blizzard podía atraer a millones de clientes a nuestros establecimientos de todo el mundo, con lo que se conseguiría la tan necesitada subida en ventas de unidades comparables.

Me recosté en la silla. Había pedido ideas importantes y distintas y Stephen, que no es un comercial sino un profesional de la tecnología de la información, me la había dado. Aunque era obvio que *World of Warcraft* no encajaba con los valores de Starbucks no quise extraer conclusiones precipitadas, como habían hecho con VIA. Quería dar a Stephen el beneficio de al menos explorar la idea, de modo que en abril de 2009 un pequeño grupo de nosotros fuimos a visitar el cuartel general de Blizzard Entertainment en Irvine, California.

Lo único que podría indicar que Blizzard no es una compañía de software al uso sino un productor de juegos de fantasía es una estatua de bronce de unos treinta y seis centímetros de alto de un guerrero orco a lomos de un amenazante lobo, uno de los personajes de *World of Warcraft*, colocada a la entrada del edificio. Moví la cabeza, pero Stephen sonreía de oreja a oreja. Estaba en su elemento. Tras reunirnos con los ejecutivos de Blizzard y hablar de su modelo de negocio y de su apasionada base de clientes quedé impresionado. ¡Pocas veces había visto tanta devoción hacia un producto! En muchos aspectos los clientes de Blizzard son muy parecidos a los nuestros.

Volví a Seattle y dejé a Stephen en Irvine para que explorara más opciones. A él se unió uno de los partners más recientes de Starbucks, Adam Brotman, que había fundado PlayNetwork en Redmond, Washington, que ofrece programación musical a medida y sistemas para las tiendas de Starbucks y otros minoristas. Adam posee una curiosidad natural y una habilidad especial para trazar estrategias de negocios, marketing y tecnología, y Stephen le había pedido que ayudara a Starbucks a desarrollar una nueva unidad de negocio, Digital Ventures.

En el vuelo de vuelta a Seattle Stephen y Adam fueron debatiendo los pros y los contras de una sociedad entre Starbucks y Blizzard. Obviamente tenía el potencial de conseguir que Starbucks fuera relevante para un nuevo grupo demográfico de hombres jóvenes y adultos y atraer a un gran número de clientes nuevos a nuestros establecimientos, lo cual nos proporcionaría un nuevo empuje de la noche a la mañana. Muy, muy tentador. Pero cuando el avión aterrizó, estaban de acuerdo con lo que Michelle y yo habíamos deducido: que *World of Warcraft* quedaba muy

lejos de la esencia de Starbucks.

Una vez más se trataba de una decisión complicada teniendo en cuenta las presiones financieras y competitivas a las que estaba sometida nuestra empresa. Cualquier compañía, enfrentada con la adversidad, sentiría la tentación de lanzarse sobre una idea que prometiese borrar rápidamente su sufrimiento. Pero en los negocios al igual que en la vida hay que mantenerse fiel a los principios. A la esencia. Cualesquiera que sean. Perseguir recompensas a corto plazo siempre resulta un error propiciado por la miopía de modo que, mientras en un nivel Stephen Gillett habría estado encantado de alcanzar un acuerdo con Blizzard Entertainment, él al igual que Adam, Michelle y yo intuíamos que *World of Warcraft*, aun siendo un producto fascinante producido por una cultura magnífica, no era la pareja adecuada para Starbucks en aquella ocasión.

Explorar una idea imperfecta puede conducir en ocasiones a otra mejor, y la visión original de Stephen nos condujo a hacer algunas preguntas importantes sobre cómo debía conectar nuestra compañía con los clientes en el espacio digital, en especial teniendo en cuenta la capacidad única y el alcance incomparable de nuestra red inalámbrica en las tiendas. Starbucks tenía la huella comercial más importante de tiendas con wifi en el mundo, y millones de clientes se conectaban ya a diario.

Cada tercer lugar llevaba implícito un cuarto lugar virtual. Había llegado el momento de que Starbucks lo aprovechara como una vía para ofrecer un nuevo valor a sus clientes.

La innovación, como suelo decir, no es sólo analizar por segunda vez los productos, sino también replantearse la naturaleza de las relaciones. En lo que se refiere a nuestros clientes, conectar con ellos en una tienda y online no tenían que ser experiencias excluyentes. Imaginarse cómo los mundos minorista y virtual pueden coexistir sería cuestión de unir los puntos y, al igual que hice con Chris Bruzzo, había dado a Stephen permiso para ser casi un agitador, que era exactamente lo que él y Adam intentaron hacer al volver de Irvine.

Durante unos cuantos meses Adam estuvo constantemente de viaje, reuniéndose con gente de toda clase de empresas para oírles hablar y aprender de sus productos y modelos de negocio al tiempo que exploraba posibles relaciones. Casi todas las empresas querían establecer alguna clase de relación con Starbucks para presentar sus productos a nuestros clientes y, en cierto modo, nos resultaba sorprendente. A pesar del varapalo que la empresa se estaba llevando en los medios y en Wall Street seguíamos siendo una marca con la que otros querían asociarse.

Nuestro papel como conocedores de música y libros podía extenderse a otras cosas. Obviamente Starbucks no estaba interesada en volver a llenar las estanterías de las tiendas con productos irrelevantes (esa lección ya la habíamos aprendido), pero la fuerza de la afinidad de nuestra marca era otro activo no explotado al máximo rendimiento, una verdad sutil pero importante.

Un día, hablando con un proveedor de servicios financieros online, Adam le hizo una pregunta: «¿Estaría su compañía dispuesta a ofrecer sus contenidos de manera gratuita, pero sólo a clientes presentes en las tiendas de Starbucks?». La respuesta que le dieron fue sí. Los puntos empezaban a unirse.

Nuestros clientes ya estaban invitando a Starbucks a sus vidas digitales a través de las redes sociales. ¿Y si extendiéramos esa conexión emocional dándoles más razones para reunirse con nosotros en la red? ¿Y si establecíamos relaciones de colaboración con nuevas organizaciones, editoriales y discográficas para ofrecer a nuestros clientes acceso a contenidos digitales exclusivos desde nuestras tiendas? Hacía años que invitábamos a nuevas músicas y a libros en nuestros establecimientos, pero aquello iba a ser diferente y aún más dinámico, un modo distinto de que nosotros, como minoristas, añadiéramos otro nivel de valor a las experiencias que la gente disfrutara en nuestras tiendas. Una persona sentada a la mesa utilizando un portátil podría, por ejemplo, estar viendo la *première* de una película, accediendo a servicios de alta calidad, leyendo artículos de periódicos por los que habría tenido que pagar o a los que otras personas no podían acceder. Y dado que nuestras redes están hiperlocalizadas, podríamos quizás ampliar la conexión de nuestros clientes a lugares y actividades en sus comunidades. El mercado de un granjero. Un restaurante. Una obra de teatro. Un banco de donaciones de sangre.

El potencial resultaba tentador. Crear una red digital Starbucks que sirviera como canal privado para nuestros clientes podía unir todavía más el mundo virtual de Internet y el mundo físico de las tiendas y de los barrios donde operamos. Una herramienta tan innovadora extendería la experiencia del tercer sitio manteniéndose fiel a uno de los tres pilares originales de la Agenda de la Transformación: reanimar la relación emocional de Starbucks con sus clientes.

Mientras, en abril de 2009, algo curioso ocurría en nuestro negocio. Por primera vez en casi un año las ventas de unidades comparables de Starbucks en Estados Unidos estaban creciendo. Aunque aún seguíamos

en números rojos, el dato de abril, 7,2 por ciento, era una mejora innegable frente al negativo de marzo en un 8,1 por ciento, un dato que había sido mejor que el de febrero, con un 8,3 por ciento. Era demasiado pronto para extraer conclusiones de esta ligera subida pero los datos resultaban alentadores: los clientes estaban empezando a gastar un poco más de dinero en Starbucks.

Capítulo 30

Equilibrio

La primera vez que pasé la estrecha y sencilla puerta de Via Montenapoleone, la calle más de moda y cara de todo Milán, me sentí de pronto desbordado por la emoción. La sencilla Coltelleria G. Lorenzi era una sinfonía silenciosa, una ejecución no verbal increíble y simple, una emoción visual no verbal.

Unos mostradores suavemente iluminadosatraían la mirada hacia una alucinante colección de navajas hechas a mano, navajas de afeitar y cubiertos. Había tijeras de todas las variedades (sólo para manicura, ochenta y cinco), muchas hechas de acero, otras diseñadas especialmente para recortar barbas espesas, otras para cortar uñas delicadas. Miles de objetos se mostraban bajo cristal como en un museo. Se podía palpar la pasión, la mano experta que se había empleado a fondo en aquel espacio. Qué dedicación.

«¿De quién es esto?», le pregunté a mi amigo Plácido Arango, que era quien me había llevado allí. Plácido es un gran hombre de negocios y una de las personas más auténticas que conozco; su empresa, Grupo Vips, opera los establecimientos de Starbucks en España, y ambos compartimos el mismo respeto por los artesanos de todo tipo.

«Del señor Aldo Lorenzi», me dijo. «Su padre abrió esta tienda hace muchos años».

Cada vez que pasaba por Milán iba a visitar la tienda, pero nunca llegué a ver al señor Lorenzi. En 2009 Plácido pidió a un amigo suyo italiano, Angelo Moratti, que me presentara a Aldo.

«No habla inglés».

«¿Crees que habrá oído hablar de Starbucks?».

«No».

«¿Podré sentarme a charlar con él?».

«No lo creo».

«Pero tengo que conocerlo».

«Howard, no creo que quiera». Pero Angelo accedió a llamarlo. El señor Lorenzi parecía reticente pero al final aceptó con amabilidad.

«Te recibirá unos minutos mañana».

Eran alrededor de las diez de la mañana cuando Plácido, Angelo y yo llegamos al número nueve de la Via Montenapoleone. Un caballero alto y elegante, impecablemente vestido con traje y corbata, nos invitó a entrar en su despacho. Nos sentamos. Angelo le tradujo mi agradecimiento por concederme unos minutos de su tiempo.

La visita prevista de veinte minutos se extendió durante toda la tarde. Los tres estuvimos escuchando, embelesados, cómo Aldo Lorenzi nos hablaba con humildad y respeto de su familia y el negocio que su padre había fundado en 1929, y lo que significaba para él ser comerciante. Yo tomaba notas en un cuadernito.

En un momento dado me hizo una pregunta:

«¿Cuántas tiendas tiene usted?».

«Me da un poco de vergüenza decírselo».

«¿Cuántas?», insistió.

«Dieciséis mil».

Vi cómo cambiaba su expresión a incredulidad al oír la traducción.

«¿Ha dicho dieciséis mil cafeterías?», repitió moviendo la cabeza. «Yo no podría tener ni dos».

Al final de la visita el señor Lorenzi me entregó un libro encuadrado en papel gris traducido al inglés. El título rezaba: *That shop in Via Montenapoleone* («Esa tienda en Via Montenapoleone»), por Aldo Lorenzi. Su gruesa cubierta y sus hojas color crema parecían hechas a mano como la cuchillería colocada bajo los cristales. En el vuelo de vuelta a Estados Unidos lo abrí y empecé a leer.

«Adoro nuestra tienda...», era la primera frase, escrita con la convicción de un hombre que conocía de verdad su negocio. Me enganchó.

En los meses sucesivos tuve siempre cerca el libro. Era uno de los pocos objetos que tenía un sitio en mi escritorio y que me acompañaba en los viajes de negocios. Lo compartí con amigos y partners, pero sobre todo me produjo un enorme placer leer las palabras del señor Lorenzi en la intimidad: «Quiero escribir páginas que contengan su propia poesía sobre las cosas que hago, pero al mismo tiempo quiero que sean como las páginas de un manual, con instrucciones prácticas, exactas y útiles sobre nuestro trabajo. Es un trabajo que se ha transformado con el paso del tiempo y al mismo tiempo ha seguido siendo el mismo».

A pesar de nuestras diferencias culturales, de empresa y de edad aquel italiano de 73 años, propietario de una solitaria cuchillería, hablaba mi

mismo lenguaje. Tenía mucho que compartir, y yo aún mucho que aprender.

En la esencia misma de ser comerciante está el deseo de contar una historia estableciendo conexiones emocionales y sensoriales.

Una vez, dos o dieciséis mil.

Lo ideal sería que cada establecimiento Starbucks contara una historia sobre el café y nuestras creencias como organización. La historia debería desarrollarse mediante el sabor y la presentación de nuestros productos así como con las imágenes, los sonidos y los olores que rodeen al cliente. El aroma a café recién molido. Los colores, las texturas, las formas y los materiales del mobiliario y la decoración, así como sus orígenes. El arte que se exhibe en las paredes, la música. El ritmo del café y cómo nuestros partners se mueven y hablan detrás del mostrador, y los asuntos de los que hablan.

El ambiente de cada tienda es la manifestación de una finalidad más amplia, y en cada establecimiento Starbucks y su experiencia sensorial multidimensional ha definido siempre nuestra marca. Nuestras tiendas y nuestros partners alcanzan su mejor momento cuando colaboran para ofrecer un oasis, una sensación de confort, de conexión, así como un profundo respeto por el café y por la comunidad a la que servimos. Como Aldo Lorenzi había comprendido, el reto que Starbucks Coffee Company se ha planteado ha sido replicar con autenticidad esta experiencia cientos y miles de veces.

Cuando hablamos de contar la historia de Starbucks, mi gusto por el encanto de un café de barrio parece no encajar con mis ambiciones para el negocio. Siempre he creído que Starbucks puede crear una experiencia auténtica y personal y al mismo tiempo ser una empresa global que produzca beneficios. Sí, quiero que el interior de nuestros establecimientos encarne nuestros valores pero también que se pueda construir a escala. Sí, quiero que nuestros baristas sirvan a los clientes con una sonrisa sincera y también con prontitud y, sí, creo que nuestros aromas y nuestros ambientes pueden reflejar la cultura local así como ofrecer consistencia en sabores y calidad; un establecimiento en Japón que ofrece lattes con la reverenciada flor sakura debería servir también cafés cuyo sabor pueda reconocer un visitante de Reino Unido.

Si nuestros establecimientos se quedaban pequeños a medida que la compañía crecía, equilibrando la eficacia con el romanticismo, era lo que la gente me preguntaba constantemente, y siempre me criticaron por atreverme a creer que se podía alcanzar tal equilibrio. Pero intentar

conseguir equilibrio entre dos extremos es un rasgo que ha diferenciado a Starbucks de otras marcas. Y mientras que a lo largo de los años mi atención ha ido cambiando, en ningún punto he renunciado a mi propósito de que la compañía encontrara el equilibrio entre lo que da beneficios y aporta valor a los accionistas a través siempre de la conciencia social. A medida que la compañía llegaba a sus cuarenta años de existencia en 2011 yo pedía a todos los que participan en ella, tanto directa como indirectamente, que equilibraran el entusiasmo empresarial con el rigor que requiere una organización compleja.

En el verano de 2009 dos iniciativas específicas para realzar nuestra experiencia en tienda estaban en marcha. Una tenía que ver con el diseño de interiores. La otra con el servicio al cliente y con el compromiso de los partners.

Ambas iniciativas llevaban meses propagándose en la empresa, años en algunos casos, y cada una de las dos prometía mejoras drásticas si se ejecutaban debidamente. Pero el cambio, aunque sea para mejor, es a veces incómodo. O mal recibido. A nuestros partners, clientes y al mercado en sí le aguardaban algunas sorpresas.

«Nos sentimos orgullosos de tener una tienda tradicional que ha permanecido fiel a sí misma a lo largo de los años, pero no se debe olvidar que también se crea la necesidad de mantenerla “fresca”. Cuanto más envejece el mobiliario, el suelo y la decoración, mayor es la necesidad de un meticuloso y periódico mantenimiento. Lo antiguo es hermoso, pero no si está abandonado». Aldo Lorenzi, *That shop in Via Montenapoleone*.

Nuestra tienda estaba irreconocible.

Emplazada en la bulliciosa esquina de Pike Street con First Avenue en el centro de Seattle, aquel interior tenía un aire familiar y fresco al mismo tiempo. En su espíritu me recordaba a nuestras tiendas originales pero con una energía renovada. El aura era rústica y terrenal, pero moderna. Los colores suaves aportaban calidez. Mientras me movía por aquel espacio, entre clientes sentados a una mesa larga y comunal, algunos tomando café o té en tazas de cerámica, Arthur Rubinfeld, nuestro director general de desarrollo global, me explicaba lo que iba viendo. Y lo que no.

Los materiales empleados para el suelo, los techos las columnas de madera, los armarios e incluso los tiradores de las puertas habían sido reciclados de edificios y granjas, hechos de árboles caídos o reciclados a partir de objetos como botellas de detergente o viejos barriles de vino. La

larga mesa de madera había sido utilizada en un restaurante local y después en una casa de la zona de Seattle. La pizarra con la carta que habían colgado provenía de un aula de la Seattle's Garfield High School. Las bolsas de café de arpillera colgadas de las paredes provenían de nuestro tostadero de Kent, Washington. El cuero empleado decorando la barra provenía de fábricas de zapatos y automóviles. Increíble.

Por encima de mí, luces LED y fluorescentes utilizaban menos energía que las bombillas habituales. En los lavabos cisternas de descarga dual y grifos de bajo caudal reducían el consumo de agua. Incluso la pintura había sido cuidadosamente escogida para evitar que interfiriese con el aroma a café, y gran parte de los desperdicios generados durante la construcción habían sido reciclados. La tienda en su conjunto había sido construida de acuerdo con las normas LEED[7], lo cual significa que reunía los rigurosos estándares que reducen su impacto medioambiental.

La tienda de la esquina de First and Pike no era una anomalía. Con el tiempo todas las tiendas nuevas en propiedad esparcidas por todo el planeta tendrían aprobación LEED. Y en unos cuantos meses, en julio de 2009, viajaría a París para la apertura de nuestra tienda en Disney Village, donde los materiales habían sido reciclados a partir de barriles de vino francés, viejos botelleros de champán, componentes de teléfonos móviles y neumáticos de avión. Los posos del café serían donados al parque, donde se usarían para hacer compost.

Miré alrededor dentro de la tienda. El espacio resultaba hermoso, más, mucho más que una simple extensión de un diseño preexistente. Aquello era una experiencia imaginando que realzaba el sentido de comunidad y reforzaba nuestra herencia cafetera al mismo tiempo que demostraba y animaba a la conciencia medioambiental.

Me sentí tremadamente orgulloso de lo que Arthur y su equipo habían sido capaces de hacer en el año desde que aceptaron mi petición de volver a Starbucks y reformar nuestro desarrollo de tiendas.

«Tenemos que hacer saber a la gente que Starbucks ha vuelto», recuerdo haber dicho a Arthur justo antes de volver a ocupar el puesto de consejero delegado. Esperaba que mi viejo amigo aceptase mi ofrecimiento de dirigir el desarrollo global. «Arthur, podemos volver a hacerlo».

Una transformación triunfal requería que se pusiera a las personas adecuadas en los puestos requeridos, y yo sabía que Arthur podía ser el eje que propiciara la solución de dos importantes problemas: la abotargada cartera de inmuebles de Starbucks y el diseño rancio de sus tiendas. Dado el respeto que sentíamos el uno por el otro, además del enfoque equilibrado y creativo de Arthur, estaba convencido de que

reunía las mejores cualidades para resucitar el nivel de estética innovadora y al mismo tiempo corporativa que había aportado a Starbucks en 1990.

Cuando Arthur se unió a nosotros por primera vez como responsable de desarrollo de nuestros establecimientos en 1991, sólo teníamos unas cien tiendas, y Arthur comprendía mejor que yo que las propiedades necesitaban desempeñar un papel crítico en la expansión y el estilo de la compañía. Para Arthur, arquitecto con la perspectiva de un máster y la sensibilidad de un psicólogo en cuanto a cómo el espacio conecta con la gente, una estrategia de desarrollo de tienda muy inteligente era una combinación de elementos interdependientes: negociar alquileres de propiedades en zonas de elevado tráfico de gente, puntos bien visibles cerca de otros minoristas deseables, diseños que reflejan el espíritu de la marca, construcciones de primera categoría pero cuya construcción sea eficaz desde el punto de vista del coste y una prudente administración. Durante diez años Arthur se encargó de supervisar la integración de estos elementos a medida que la compañía fue creciendo.

Pero tras su marcha la empresa se desvió de su enfoque. El emplazamiento de nuestros establecimientos ya no se elegía con tanto cuidado, los diseños de las tiendas desarrollados a mediados de la década de 1990 eran un mero refrrito, no algo reinventado o tan siquiera actualizado o diversificado. Mantener los costes bajos era la norma y no se recompensaba por un diseño inteligente. Starbucks era la envidia de la industria minorista por su capacidad de modernizar con rapidez sus tiendas con una de sus varias «paletas»: una familia de colores, mobiliario, adornos y dibujos en la pared, pero esta competencia también alimentó nuestra reputación de ser una cadena sin alma y omnipresente.

Mientras tanto la competencia de siempre y la nueva nos estudió a fondo, y McDonald's, junto con cafeterías independientes subieron las apuestas al adoptar nuestros éxitos y aprovecharse de nuestras carencias.

Traer de vuelta a Arthur era reestablecer nuestra autoridad en los establecimientos. Yo sabía que él no necesitaba volver, que tenía una consultoría a la que le iba de maravilla. Había escrito en colaboración un libro y estaba disfrutando de la vida empresarial libre de las presiones de Wall Street. Sin embargo lo que llamó su atención de mi propuesta fue el deseo de devolver a Starbucks lo que había perdido. Sus aspiraciones de ser un revulsivo para la compañía eran tan optimistas y ambiciosas como las mías. Al igual que otros partners que nos habían ayudado a levantar Starbucks desde la infancia, Arthur se tomó la transformación de un modo muy personal y cuando volvió lo hizo con ánimo de venganza.

Su primer paso fue deshacerse del enorme despacho que le habían

asignado y transformarlo en una sala de reuniones común. Echó abajo los cubículos corporativos y montó el espacio del departamento en un estudio creativo. En cuestión de meses había reducido el personal para asignarlo a diseño que antes era de sesenta empleados a nueve y ascendió o reclutó nuevos talentos.

La prioridad inicial de Arthur era, junto a Mike Malanga, devolver el tamaño correcto a nuestra cartera de tiendas: el dificultoso proceso de cerrar tiendas y reducir contratos de arrendamiento.

Simultáneamente su equipo de diseño global dirigido por Liz Muller, una mujer de gran talento, empezó a crear el nuevo diseño de nuestros establecimientos. Para la inspiración artística Arthur y Liz analizaron nuestra marca y nuestra nueva misión, preguntándose a sí mismos cómo dar vida a nuestros principios de modo que, una vez más, Starbucks se diferenciara del resto. Encontraron la inspiración en la construcción sostenible, que hacía tiempo que nuestro Tony Gale venía defendiendo, y en Starbucks Shared Planet, el paraguas filosófico para nuestra nueva atención en la comunidad, en la protección medioambiental y en el cultivo ético.

Sostenibilidad. Verde. Orgánico. Reciclado. Dotar de nuevas funciones. Local. Comunal. Y por supuesto, café. Todas estas palabras se transformaron en el santo y seña del nuevo diseño de nuestros establecimientos.

El dramático diseño de First and Pike, junto con los nuevos conceptos de tienda pensados para París, Nueva York, Hong Kong y Madrid no se verían replicados, sino que se utilizarían como faro que inspiraría futuras tiendas. En el otoño de 2009 Arthur y su equipo finalizarían tres nuevos diseños que servirían de modelos para traducirlos a nuestras tiendas de todo el mundo. Cada diseño equilibraría, a través de la mezcla de elementos, la sostenibilidad con el confort y la esencia del sitio, creando un enfoque más tranquilo, sencillo y contemporáneo que exhibiría el café y la experiencia en nuestros establecimientos. Para ello eran necesarias grandes mesas comunales para conversaciones de grupo y pizarras comunitarias para compartir información. Colores más suaves, elementos arquitectónicos expuestos y menos obras de arte; más simbolismo, más piezas auténticas y cuyo emplazamiento se elegiría con cuidado serían el sello de identidad, como lo sería el uso de materiales sostenibles, reciclados y dotados de un nuevo uso. Más zonas en las que permanecer cómodamente sentados y áreas dedicadas a los niños. Y bajo la influencia creativa de Tim Pfeiffer, director general senior de diseño global, el mobiliario y la iluminación serían diseñados en exclusiva para nuestras tiendas.

Pensé que nuestra nueva dirección creativa, tanto en aspecto como en filosofía, era muy estimulante y que de verdad nos estaba diferenciando de la competencia. Pero no podía hacerse de manera aleatoria. Para conseguir que llegara globalmente a miles de tiendas sería necesario adoptar un sistema disciplinado y en fases. Una vez más tendríamos que encontrar el modo de casar la libertad creativa con las limitaciones de coste y las consideraciones de marca.

Pero Arthur tenía más ases en la manga.

Sin darle bombo, Starbucks iba a abrir dos cafeterías en Seattle que no se iban a parecer en nada a las habituales de la casa. En ambas se serviría café de nuestra marca pero serían únicas en diseño y en abanico de productos al ofrecer a los clientes una experiencia local especial. No se parecerían a los establecimientos tradicionales de la marca, ni tampoco se llamarían Starbucks, sino que recibirían el nombre de la calle en la que estuvieran emplazadas.

La primera, 15th Ave. Coffee and Tea, abriría en julio de 2009 en un espacio que antes ya había pertenecido a Starbucks que estaba localizado en una calle tranquila del ecléctico barrio de Seattle Capitol Hill. La segunda, Roy Street Coffee and Tea, abriría unos meses más tarde más al oeste, en una bulliciosa intersección y diagonal de uno de los mejores cines independientes de todo Seattle. Cada interior y todo el mobiliario sería un diseño original, y en su discreto cartel en marrón y blanco aparecerían las palabras «Inspirado por Starbucks», debajo del nombre oficial de la cafetería.

Entre bambalinas había cierta tensión, porque algunas personas se preguntaban por qué nos íbamos a desviar de nuestra identidad tanto en aspecto como en nombre. ¿Nos estábamos escondiendo? ¿Intentábamos disfrazarnos de cafetería independiente? ¿Acaso pensaba yo que Starbucks no era lo bastante buena?

No estábamos intentando esconder nada, sino explorar y aprender. La idea de experimentar con otros conceptos de minorista que pudieran reafirmar nuestra autoridad en el universo del café se había estudiado en las sesiones de tormenta de ideas al principio de la transformación, pero fueron Arthur y nuestro entusiasta del café Major Cohen quienes lo habían puesto en marcha. «Romped las reglas», había sido mi única consigna.

Muchas ciudades tienen una intensa tradición de cafeterías, pero durante los últimos quince años han proliferado las independientes en Estados Unidos. Su existencia, en mi opinión, ha sido un efecto colateral de la capacidad de Starbucks de fomentar más consumidores entusiastas y conocedores del café. Muchos independientes han ido a la escuela con

nosotros, lo cual es merecedor de todo mi reconocimiento, pero también creo que a medida que transformábamos nuestra empresa debíamos seguir explorando diferentes ideas y enfoques propios con el fin de demostrarlos a nosotros mismos, y no sólo a los mercados, que Starbucks es capaz de ofrecer una experiencia cafetera en diferentes niveles, y no sólo en los que ya teníamos ganados.

Estos dos establecimientos mercantiles, que es como nos referíamos a las nuevas cafeterías internamente, funcionarían como negocios independientes así como entornos de aprendizaje, lo cual nos permitiría experimentar en un emplazamiento minorista y activo y ganar más perspectiva sobre lo que los consumidores desean a medida que sus gustos evolucionan. Es investigación pura. Es creatividad. Y es muy divertido.

Las tiendas operaban fuera de nuestro marketing tradicional y de la cadena de suministros y muchas de las reglas que permiten funcionar y prosperar a dieciséis mil tiendas no se aplican en éstas. Sus directores, baristas y diseñadores han podido probar cosas que normalmente Starbucks no permitiría. En 15th Ave., por ejemplo, las pastas vienen directamente de Essential Baking Company de Seattle, y la sopa de la cocina de un restaurador local llamado Tom Douglas. Los vinos y las cervezas de las bodegas locales nos permiten variar más la carta, que incluye salmón, queso e incluso un plato de sardinas, y atraen a más clientes nocturnos.

En ellas se vende té de hoja y más de una docena de cafés recién molidos. También se pueden encontrar cafés raros de grano pequeño que pueden prepararse de varios modos: en una Clover, en una prensa francesa o a mano, que es cuando el barista echa agua hirviendo en un movimiento circular sobre el café recién molido, de taza en taza. Los baristas no llevan delantales, sino que pueden vestir como les plazca. En 15th Ave. tanto las mesas como las sillas han sido creadas con maderas de otros usos, y páginas de libros han servido como papel pintado. En Roy Street algunos sillones de la zona de relax están tapizados en color arándano. Unos gruesos cortinajes separan las acogedoras zonas de relax en los casi doscientos metros cuadrados de espacio. En ambas tiendas se organizan catas de café, lecturas de poesía y cine nocturno, e incluso se aceptan los CD de los clientes. Me parecen muy bonitas estas tiendas. Emocionantes. No mejores que un establecimiento tradicional Starbucks, pero sí distintas. Una expresión única de la experiencia Starbucks. Estábamos aprendiendo, innovando y, una vez más, divirtiéndonos como comerciantes creativos. Y era probable que algunos elementos mercantiles se colaran en nuestras otras tiendas del mundo.

Cuando la 15th Ave. abrió sus puertas en julio de 2009, esperábamos alguna atención, especialmente en Seattle, y me sorprendió ver aparecer camiones de cadenas de televisión nacional. Cuando Starbucks actúa, a la gente le importa. Al igual que ocurrió cuando cerramos siete mil cien tiendas de golpe para reprender nuestro espresso, me sorprendió la cobertura inicial y las críticas, como si Starbucks hubiera roto el orden natural de las cosas al no usar sus iconos tradicionales y sus delantales. En lugar de darnos crédito por asumir riesgos con nuestro negocio, nos miraban con desconfianza.

Dicho esto, fue refrescante para mí, tras el cierre en masa un año antes, hablar de una sola apertura en lugar de cientos de cierres. Habíamos recorrido un camino muy largo.

«Yo soy de la opinión que una tienda puede justificar su existencia si el personal pone su experiencia y su [profesionalidad] a disposición del cliente. No es ésta sólo una frase hecha. Es la comunicación de la pasión por el trabajo bien hecho... Una persona presuntuosa deja pasar todas las oportunidades de transferir a sus compañeros de trabajo el conocimiento que se deriva de su actividad e interrumpe ese precioso intercambio de conocimiento que siempre tiene lugar a través del contacto con el cliente. Cada uno de nosotros somos necesarios; aislarse en la tienda resulta negativo». Aldo Lorenzi, *That shop in Via Montenapoleone*.

Apenas había amanecido cuando entré en Starbucks Commerce Center en Vancouver, Washington, y estreché la mano de Amy Bernash, la directora de la tienda.

«¿Cuánto tiempo llevas con Starbucks?», le pregunté.

«Casi siete años».

Amy había entrado en la empresa como barista a tiempo parcial tras trabajar para una pequeña firma de inversiones. Es una mujer abierta y auténtica, pero con una forma firme de enfocar las cosas, y pronto ascendió.

Lleva dos años a cargo de la tienda. Miré alrededor, tanto a ella como a los otros once partners que estaban trabajando. Había algo en aquel lugar que parecía distinto de las docenas de establecimientos que visitaba al mes. Un poco más tranquilo, quizás, y la disposición de productos y equipo no era la acostumbrada. Sin embargo todo parecía encajar estupendamente donde se hallaba colocado.

Había volado aquella misma mañana desde Seattle para visitar varias tiendas en la zona de Portland en las que se estaban haciendo

experimentos para mejorar el servicio al cliente y el compromiso de los partners.

Yo tenía mis dudas acerca del llamado programa Lean, relativamente nuevo en la empresa pero no en el mundo de los negocios. «Lean» es un término genérico para un método no tradicional de dirigir y trabajar que pretende eliminar redundancias y aspectos no necesarios al mismo tiempo que propicia unas condiciones más sencillas de trabajo para los empleados y mejora la calidad de productos y servicios para los clientes. Lean hunde sus raíces en las cadenas de montaje de la industria automovilística, y durante décadas se han adaptado sus principios a otras industrias.

En 2005 uno de nuestros partners de Seattle, Scott Heydon, que se unió a Starbucks como director de estrategia para Norteamérica en 2002 dejando atrás su puesto en McKinsey and Co., se comprometió a investigar sobre Lean e incorporarlo en varias secciones de la empresa. Lo que más cautivó a Scott fue que la filosofía de Lean se apoya en involucrar a los empleados al pedirles su opinión sobre cómo mejorar el trabajo y el entorno. Scott cree que Lean no tiene nada que ver con la cadena habitual de un mando que dice al empleado cómo hacer su trabajo, sino más bien otra versión de la cultura de Starbucks de respeto y dignidad al pedir a los partners que asuman un mayor control sobre su vida laboral.

A lo largo de los años el trabajo de Scott ha obtenido algunos resultados a pequeña escala pero impresionantes. Regularmente preparamos un libro promocional que enviamos a todas las tiendas y las técnicas de Lean nos han ayudado a reducir la producción del libro de trescientos ejemplares a menos de cuarenta. Aunque Lean no ha sido asimilado como una gran idea dentro de Starbucks Scott ha seguido apostando por él como parte de su trabajo habitual y ha seguido aplicando sus principios en algunas tiendas.

He de admitir que en mi opinión aplicar procesos que están basados en el trabajo en cadena me parecía frío e impersonal para un negocio basado en la interacción humana, que era la razón por la que había volado a Portland con Scott y unos cuantos más. Quería ver Lean desde la perspectiva de los partners de nuestras tiendas.

Seguí a Amy a la trastienda y allí, contra un fondo de cajas apiladas, me habló con toda sinceridad de las mejoras que habían tenido lugar en su tienda desde que Scott y su equipo le habían presentado algunos conceptos básicos de Lean y le habían dado libertad para solucionar los problemas.

Amy me explicó que durante años su establecimiento había seguido

los protocolos, disponiendo todos sus productos y sus equipamientos en los lugares que indicaban los manuales de la compañía y sus fotografías. En su tienda también se molía todo el café que se iba a necesitar para la mañana porque la idea anterior de la empresa era que resultaba más eficaz moler el café de paquete.

«Yo sabía que así desperdíabamos mucho», admitió, pero no hizo nada al respecto hasta que Scott y su gerente de zona le dieron permiso para hacerlo.

Amy guardó silencio un segundo. «Sólo quería disculparme», me dijo. Yo no tenía ni idea de por qué. «Cuando empecé a trabajar con Lean una de las primeras cosas que hice fue dar un paso atrás y observar a mi equipo. Normalmente suelo estar con ellos detrás de la barra ayudándolos a atender a los clientes, pero cuando me tomé el tiempo necesario para observar desde fuera vi cosas, tantas cosas que no estaban bien... A lo mejor alguien no preparaba una bebida debidamente, o se olvidaba de entregar una pajita al cliente, o de agitar un té helado. Siento que a pesar de lo duro que hemos estado trabajando hemos perdido oportunidades en el servicio al cliente».

Me conmovió su dedicación. «Me gusta lo que me dices», le contesté yo con una sonrisa. Para mí significaba mucho que ella se preocupara tanto como yo.

El humor de Amy mejoró al describirme sus resultados. Los partners de la tienda habían reorganizado el almacén, poniendo los artículos que debían utilizar con más asiduidad más cerca de la puerta en lugar de al fondo para que fueran más accesibles. En la estación de bebidas frías colocaron instrucciones organizadas por colores para asegurar la consistencia independientemente de quién preparara la bebida. Pero la mejora más sorprendente era la decisión de dejar de moler todo el grano por la mañana y hacerlo cada vez que se iba a preparar un café en la cafetera. «La verdad es que resulta más rápido ir moliendo a lo largo del día», me dijo. «¡Además, así huele a café!». Los clientes empezaron a alabar a los baristas por el sabor del café.

Amy dijo que sus partners estaban más contentos y se estresaban menos durante las horas punta. En los seis meses que llevaban siguiendo el sistema Lean para reconfigurar su trabajo los niveles de satisfacción de sus clientes y las cifras de calidad habían mejorado. El movimiento de personal, que históricamente rondaba el 60 por ciento, había bajado a cero. ¡Durante seis meses ninguno de los cuarenta partners de la tienda se había marchado!

La visita cuya duración estaba prevista en veinte minutos se alargó una hora en la que estuve hablando con Amy y su equipo, haciéndoles un

montón de preguntas. «¿En qué ha cambiado tu trabajo?». «¿Por qué te sientes más a gusto?». «¿Qué más se puede mejorar?». Me habían impresionado los cambios físicos que habían hecho en la tienda, pero aún más el orgullo que notaba en su voz.

El establecimiento de Amy no era una anomalía.

En Portland otro director que estaba probando Lean, Josh Howell, se sorprendió cuando decidió contabilizar la cantidad de veces al día que a un cliente que pidiese un descafeinado se le decía: «Perdone, pero no lo tenemos ahora mismo. ¿Le importaría esperar unos minutos?». Josh sabía que ocurría de vez en cuando, pero hasta que se dedicó a hacer recuento no sabía con cuánta frecuencia: entre diez y treinta veces. Treinta veces al día un barista tenía que acometer la desagradable tarea de decir a alguien que no. Treinta veces tenía que desilusionar a un cliente y arriesgarse a perderlo.

Si el mismo desabastecimiento ocurría en más tiendas, lo cual cabía asumir que era así, la empresa podía estar perdiendo millones de dólares en ventas al año.

Para Josh y sus partners arreglar el problema fue como resolver un rompecabezas. En primer lugar analizaron la situación: al igual que en otras tiendas, contaban con dos máquinas de café y cuatro «lanzaderas», cada una diseñada para contener un café específico ya hecho durante el día. Una solución sencilla sería comprar más lanzaderas y más almohadillas calientes para tener más café listo para los clientes, pero el presupuesto y el espacio son limitados en un establecimiento.

El equipo probó otras opciones, pero nada funcionó hasta que unos cuantos de los partners se sentaron, hicieron matemáticas creativas y descubrieron un sistema que eliminaría los cortes de café sin añadir costes, equipamiento o un montón de trabajo más para los baristas. En primer lugar liberaron las lanzaderas para que cada una pudiera contener cualquier café: normal, Pike Place o descafeinado. En segundo, tras hacer unos cuantos números, consideraron preparar una nueva jarra de café cada ocho minutos. Experimentaron con la rotación ¡y funcionó! Lo llamaron cadencia de ocho minutos y Josh comenzó a compartirlo con partners de otras tiendas que también sufrían cortes de café. Algunos lo adoptaron directamente, otros lo adaptaron al patrón de su propio establecimiento. Al final Scott pidió a Josh que fuera a Seattle para ayudar al equipo Lean a introducir de manera formal el sistema en todas las tiendas Starbucks como punto de partida para mejorar el servicio al cliente. Para los baristas el hecho de que sus iguales hubiesen descubierto la idea y la estuvieran guiando hasta su desarrollo —y estuvieran recibiendo el apoyo de ejecutivos e ingenieros— la hizo más aceptable.

Cliff, que había reconocido el potencial de Lean, le había pedido que se centrara en el programa al cien por cien en el verano de 2008.

Lean no era fácil de vender, y muchos de nosotros en Seattle estábamos aprendiendo a renunciar a parte de nuestro control para cedérselo a los partners e invitarlos a solucionar los problemas y a adoptar nuevas rutinas. Los cambios propuestos en el flujo de trabajo y en el planteamiento podían frustrar e intimidar a la gente de campo, pero experimentar los efectos de Lean de primera mano podía convencer a los escépticos como yo y hacer de ellos sus defensores. Cuanta más atención se pedía a nuestros directores y baristas que pusieran en los detalles de su actividad diaria, más carencias destapaban, reconocían y solventaban, y más mejoraba el servicio al cliente. Sus historias llegaron al final hasta mí.

En Chicago la directora regional Kristen Driscoll integró Lean en sus charlas y vio, no sin sorpresa, que sus directores empezaron a encontrar soluciones a varios problemas. En una tienda los cafés americanos requerían más tiempo del habitual en la preparación. En otras nadie utilizaba las jarras de leche del autoservicio y al final acababan en el desagüe. Los suelos parecían siempre sucios, independientemente de cuántas veces se fregaran. Para preparar el café el barista daba la espalda al cliente. La gente que manejaba las cajas registradoras se alejaba de ella por innumerables razones, lo que prolongaba el tiempo de espera para pagar. Y en casi todos los establecimientos kilos de café molido que no llegaba a usarse acababa en la basura. Se trataba cada uno de estos problemas gracias a la persistencia y la inventiva de los partners de nuestras tiendas.

Kristen resumió bien el beneficio de Lean: «Estábamos malgastando mucho tiempo en arreglar momentos sin conseguir solucionar los problemas. Pero arreglar momentos, al igual que pasar la mopa a un suelo sucio, sólo proporciona satisfacción a corto plazo. Pero si te tomas el tiempo para comprender la causa del problema —como intentar evitar que se ensucie el suelo— solucionas, y puede que elimines, un problema a largo plazo».

Tienda tras tienda, el programa Lean estaba produciendo mejores modos de llevar el negocio, y la satisfacción de nuestros clientes creció. No todas las rutinas, como por ejemplo la cadencia de ocho minutos, eran adecuadas para todas las tiendas, pero pedimos a nuestros partners que pensaran proactivamente cómo podían mejorar su propio entorno, en lugar de limitarse a acudir a su puesto de trabajo, y que actuaran como dueños y empresarios. Como comerciantes independientes.

El reto al que debía enfrentarse nuestro liderazgo era el de desarrollar

Lean formalmente y encontrar el equilibrio entre dar a nuestros partners más independencia al mismo tiempo que mantienen los elevados estándares que nuestros clientes esperan de nosotros y los resultados que nuestros accionistas se merecen.

Por mi parte empecé a hacer mis preguntas a los partners en los foros abiertos de todo el mundo: «Si ésta fuera vuestra tienda, ¿qué haríais de otro modo?». Si las respuestas estaban dentro de los parámetros de Starbucks... valores, misión y estándares de calidad, los animaba a ponerlas en práctica. Dentro de Starbucks Lean ha llegado a ser una gran idea.

Qué diferencia se puede notar en seis meses.

En julio de 2009 empezaron a notarse signos tangibles de que la transformación se estaba produciendo.

Se estaban implantando nuestros nuevos diseños para las tiendas y recibían alabanzas.

Cada vez eran más los partners que abrazaban los principios de Lean aunque aún teníamos todos mucho que aprender, y las encuestas que realizábamos entre nuestros clientes medían estadísticamente mejoras significativas en servicio y satisfacción. La amabilidad de nuestros partners había subido seis puntos porcentuales; la rapidez del servicio, diez, y la satisfacción general de nuestros clientes había subido ocho puntos porcentuales.

Por otro lado VIA estaba excediendo todas las expectativas y el pequeño equipo que había tras él estaba centrado en su lanzamiento a escala nacional para el otoño.

En la red Starbucks había sido calificada como la marca de mayor arraigo entre los medios sociales gracias a nuestra presencia en Facebook, Twitter y otros nueve medios de difusión.

En cuanto al Plan B el ahorro en costes estaba excediendo el objetivo del trimestre y expandiendo nuestros márgenes operativos.

Las ventas de unidades comparables mensuales seguían su tendencia al alza, pues pasaron de un 7 por ciento negativo en abril a un 4 por ciento negativo en junio. Al final del mes el precio de nuestras acciones alcanzó los 13,89 dólares, un 41 por ciento más de lo que cotizaron a principios de año.

Y para deleite de todos, cuando el baremo Zagat valoró los mejores cafés en nuestra categoría, Starbucks fue calificado como el número uno.

Aunque eran muchos los analistas y expertos que seguían sin contar con Starbucks, mi estado de ánimo experimentó un cambio, y por

primera vez en año y medio contemplé la siguiente conferencia de resultados. En muchos aspectos julio de 2009 iba a ser un mes clave para Starbucks, y seguramente estaría lleno de sorpresas agradables.

Capítulo 31

Conciencia

Era última hora de la mañana en Ruanda, en el inicio de la estación seca, pero los cafetales sembrados en las colinas de las afueras de Kigali, la capital del país, aún estaban frondosos y verdes. Miles de agricultores y sus familias nos esperaban para darnos la bienvenida.

Aquél era mi tercer viaje a Ruanda desde que Starbucks empezara a cultivar el café en aquel país africano en 2004, y mientras me internaba en aquel mar de gente, devolviendo cuantas sonrisas me dedicaban a modo de bienvenida a la cooperativa agrícola, era difícil imaginar, aunque imposible de olvidar, que sólo quince años antes los ruandeses habían sufrido actos de horrible violencia étnica y asesinato en el genocidio que enfrentó a vecino contra vecino, que destrozó comunidades enteras, que destruyó familias y que acabó con la vida de ochocientos mil hombres, mujeres y niños en apenas cien días. Había leído libros sobre la trágica historia de Ruanda y conocía a su actual líder, el director general Paul Kagame, cuya lucha por poner fin al genocidio y su compromiso de sanar a su país están entre los actos más inspiradores de renacimiento en la historia de la humanidad.

He viajado por otras naciones africanas, e inevitablemente cada una de ellas me ha dejado su propia huella. Pero hay algo especial en Ruanda. Algo que he visto en el rostro de sus habitantes, sobre todo en los ojos de los niños y sus madres, que me ha arrebatado el corazón. Su deseo de seguir adelante, de reconstruir, incluso de perdonar en lugar de ahondar en el odio son casi incomprensibles, pero testimonio de la fuerza interior del ser humano. Siento que estar en su presencia y sacar adelante juntos un negocio es un honor, especialmente porque el café desempeña un papel importante en la economía del país y en su recuperación emocional.

Starbucks compra café a decenas de miles de granjeros en casi treinta

países, la mayoría pertenecientes a familias que trabajan en pequeñas granjas de apenas cinco hectáreas. Cultivar café es un trabajo duro, durísimo. Es más, sostener un negocio que reporte beneficios ha sido el reto que estas personas tenían planteado mucho antes de que Starbucks existiera.

En primer lugar cosechar el grano de café verde de alta calidad requiere unas habilidades únicas que se adquieren con el tiempo y que en muchos casos son comunicadas de generación en generación. Cultivar café es un verdadero arte.

En segundo lugar los granjeros del café nunca han sido remunerados debidamente o se les han pedido intereses desorbitados por los préstamos que solicitaban para poder sacar adelante su negocio. Y con demasiada asiduidad el dinero que el consumidor paga cuando compra el café no llega al granjero, sino que se distribuye de manera injusta entre un puñado de intermediarios. En mis casi treinta años con Starbucks nuestros compradores de café han hecho enormes progresos para asegurarse de que nuestros granjeros son tratados y remunerados con equidad. Es un lazo delicado que empieza y termina con la calidad. Para que Starbucks pueda pagar un precio alto a un granjero ha de tener un producto de primera calidad por el que nuestros clientes están dispuestos a pagar más, y por ello no todos los granjeros pueden alcanzar nuestros estándares de calidad. No pueden o no se esfuerzan lo suficiente para poder alcanzarlos.

Sin embargo Starbucks puede ayudar a los granjeros en una gran variedad de frentes.

La colaboración entre nuestro departamento de café y el equipo de responsabilidad global, así como nuestra colaboración cada vez más estrecha con Comercio Justo y Conservation International han hecho desarrollar más el apoyo que prestamos a nuestros agricultores. También nos hemos comprometido a incrementar la cantidad de crédito que en forma de préstamo ponemos a disposición de los agricultores, pasando de doce millones y medio, a veinte millones de dólares en el año 2015. Recientemente hemos construido nuestro segundo centro de apoyo a los agricultores en Ruanda —el primero se abrió en Costa Rica en 2004—, donde nuestros partners ayudan a los agricultores a mejorar el tamaño de sus cosechas y la calidad de sus cultivos.

Viajaba con un grupo en el que estaban Vivek; Darcy Willson-Rymer, que lleva Starbucks en Reino Unido; Peter Torrebiarte, director de café y sostenibilidad, y Christina McPherson, directora de relaciones públicas que había coordinado el viaje y la agenda. También viajaba con nosotros Harriet Lamb, la directora ejecutiva de Fundación de Comercio Justo en

Reino Unido, y Sheri, quien con Laura Moix Varma, partner de Starbucks, está involucrada en Foundation Rwanda, una organización fundada por los periodistas gráficos Jonathan Torgovnik y Jules Shell para ofrecer oportunidades educativas a los niños nacidos de las violaciones que tuvieron lugar en el genocidio de 1994. Jonathan estuvo también con nosotros y filmó al grupo mientras recorriamos cooperativas, conocíamos a los agricultores y visitábamos una nueva clínica para tratar el sida.

Nuestros anfitriones nos llevaron a un edificio de ladrillo, madera y lata construido en una empinada colina. Un joven de nombre Gilbert vestido con una camisa amarilla de rayas abotonada de arriba abajo y unos Knakis nos fue describiendo lo que íbamos viendo. Mientras hablaba, pasamos caminando junto a filas de mesas de madera donde había montones de granos de café que se estaban secando al sol. Me impresionó ver lo bien que funcionaba una cooperativa de 1.800 agricultores.

Tras la visita asistimos a lo que sólo puedo describir como una jubilosa representación de canto y baile, y cuando me pidieron que hablara he de reconocer que me había quedado sin palabras. Me parecía casi imposible ser capaz de expresar el respeto que me inspiraban aquellos miles de ruandeses sentados delante de mí, hombro con hombro en la suave pendiente de la colina. No era capaz de imaginar las duras pruebas que habían padecido y su compromiso y su trabajo duro me infundaban respeto. Nunca antes el lado humano de una de las ecuaciones sobre las que se asientan los principios de Starbucks, el compromiso con equilibrar a la gente con el beneficio, me había parecido tan palpable. A menos de quince metros había miles de vidas a las que Starbucks podía entorpecer o dificultar. De pie ante el micrófono y al lado de la bandera azul, verde y amarilla de Ruanda hablé con el corazón en la mano: «Cuando miro y os veo a todos aquí, lo más sincero que puedo decir es que me resulta muy difícil encontrar las palabras que puedan expresar la importancia del papel que desempeñáis dentro de la organización de Starbucks. Sospecho que la mayoría de vosotros no habéis oído hablar de Starbucks, así que quiero pasar unos minutos hablando de quiénes somos como empresa...».

Quería contarles nuestra historia y los orígenes de la empresa para que los agricultores pudieran ver cómo su trabajo diario forma parte de una gran organización con valores y con una finalidad.

«Cuando miramos hacia el futuro, me doy cuenta más que nunca de la apabullante responsabilidad que Starbucks Coffee Company tiene de aseguraros el precio justo que merecéis... Lo que puedo deciros es que vamos a ser la clase de partner con la que se puede contar, de la que se

puede depender, y haremos todo lo que esté en nuestras manos para ayudaros a vosotros y a vuestras familias».

Aquel mismo día había mantenido una conversación privada con un pequeño grupo de agricultores de cuya boca quería yo escuchar qué tales iban las cosas. Alrededor de veinte personas nos habíamos reunido en una habitación alargada, estrecha y al aire libre, y me senté en un banco apoyado contra una pared de ladrillo con Gilbert a mi izquierda, quien fue traduciendo los comentarios de los agricultores al inglés.

Tanto aquella estancia como el resto de la granja estaba muy tranquilo, y aparte de la voz de la persona que tomaba la palabra, sólo se oía el canto ocasional de algún pájaro. Un hombre vestido con camisa de cuello blanco y chaqueta gris de sport me hizo una pregunta: «¿Cómo va a trabajar Starbucks para ayudar a los agricultores a eliminar algunos de los retos a los que están expuestos?».

En su pregunta había un asunto que no es privativo de Ruanda y que necesitamos que todos los agricultores, en todos los países, comprendan.

«Una de las razones por las que hemos alcanzado el éxito como empresa es nuestra capacidad de cultivar el café arábica de mayor calidad del mundo», le contesté, intentando hacerle ver que la calidad es primordial. «Una de las cosas que queremos intentar hacer con el café aquí en Ruanda es ayudarlos a ser más eficaces en su cultivo». Miré a Peter Torrebiarte, que es el responsable de los centros de apoyo al agricultor y quien se asegura de que las prácticas enunciadas en nuestro C.A.F.E. se respeten en todo el mundo. Le pedí que elaborase más la respuesta y le cedí el turno: «Starbucks sabe que hay que pagar el mejor precio por el mejor café, pero ayudaros no tiene sólo que ver con el precio que pagamos por el grano. Yo mismo soy la tercera generación de una familia dedicada al cultivo del café y lo que podemos hacer en el centro de apoyo al agricultor es ayudarlos a ganar más dinero compartiendo con vosotros lo que hemos aprendido de los mejores cafeteros del mundo que se han enfrentado a problemas similares a los vuestros. Somos tostadores, no agricultores, pero podemos compartir con vosotros las soluciones más baratas y mejores que os proporcionarán una mayor calidad y mayores beneficios. Algunos de los granjeros a los que hemos ayudado en nuestro primer centro de apoyo han reducido el coste de fertilizantes en un 80 por ciento y han aumentado sus beneficios entre un 20 y un 30 por ciento. Y eso significa más dinero para vosotros.

El objetivo final es que podáis colocar más café en nuestras tiendas ayudándonos a establecer una elevada calidad, consistencia y una eficacia en los costes que os ayude a centraros en vuestras tareas de la tierra y que no tengáis que preocuparos de dónde venderéis vuestra producción».

Tras la intervención de Peter tuve la sensación de que necesitaba reiterar nuestro compromiso de ayuda: «Starbucks está aquí para quedarse. Estamos firmemente comprometidos con Ruanda y su café. Hemos visto una oportunidad de futuro y hemos visto también algo en los corazones y la mente de los aquí reunidos y queremos darle vida a todo ello en nuestras tiendas de todo el mundo».

Cuando la reunión ya tocaba a su fin, Harriet, de la Fundación de Comercio Justo, hizo una pregunta a la media docena de mujeres que había allí: «Nos gustaría saber cuáles son vuestros sueños para el futuro».

La pregunta era buena y significativa porque honrar a las mujeres, a los miles y miles de ellas que habían sobrevivido a la brutalidad durante el genocidio y ahora tenían que sacar adelante ellas solas a sus hijos, era de capital importancia para el país. Escuché atentamente y la primera respuesta que oí a través del intérprete no fue la que yo me esperaba. Las mujeres agricultoras, me dijo Gilbert, esperaban poder producir su propio café algún día, sin hombres, y demostrar a otros que como mujeres podían hacer incluso un mejor trabajo ellas solas por su paciencia y su atención al detalle. Varias personas aplaudieron.

Luego Harriet le hizo una pregunta a una mujer joven que llevaba unos pendientes en forma de corazón azul. Aquella pregunta ponía el punto final a la reunión.

«¿Podría decírnos aquella señora cuál es su sueño para su familia?». La mujer cuyo nombre era Mukamwiza Immaculate respondió con claridad y serenidad, y noté que Gilbert estaba un poco emocionado al traducirme su respuesta. «Querría ganar más dinero para poder comprar una vaca holandesa y poder dar a su familia un poco más de leche. Ése es su sueño». Yo también me quedé sobrecogido.

«Quiero comprender lo que nos ha dicho», intervine yo, inclinándome hacia delante y mirándola. «¿Qué diferencia puede marcar una vaca?».

Gilbert lo explicó. «De las vacas se obtiene la leche, así que sus hijos estarían mejor nutridos, pero las razas locales no producen tanta leche como las holandesas, que dan lo suficiente para el consumo y para vender, de modo que la leche sería también un ingreso extra para la familia».

Una vaca. Repetí la palabra en silencio intentando imaginarme lo difícil que debía ser la vida para aquella mujer. Cerré la reunión con un pensamiento final: «Estoy convencido de que todos nosotros somos responsables de lo que oímos y lo que vemos. Hemos escuchado vuestras palabras y entendido vuestras dificultades y retos. No lo olvidaremos. Lo comprenderemos y trabajaremos duro por vosotros». Esperé pacientemente a que Gilbert tradujera mis palabras y luego miré a

Mukamwiza. «Y vamos a intentar conseguirle esa vaca».

Una sola vaca, según me informaron después, costaba quinientos dólares.

«Es maravilloso que la ayude», me dijo después un representante del gobierno que nos acompañaba, «pero hay tantos otros...».

Ese sentimiento me pesó mucho durante el largo vuelo de vuelta a Estados Unidos. ¿Qué podía hacer una persona o una empresa? La única respuesta que encontré es que no hacer nada era inaceptable.

Volver a Seattle fue un poco como aterrizar en otro planeta, y me costó un poco la transición tanto mental como emocional. Pero estaba deseando compartir lo que había visto y oído en Ruanda. En un foro abierto conté la historia de nuestra visita a la cooperativa y, cuando terminé de hablar, pregunté como siempre si alguien quería hacer alguna pregunta. Al fondo de la sala una mujer a la que no reconocí levantó la mano.

«Me llamo Linda O'Brien», dijo. «Hace cinco meses, cuando me quedé sin trabajo, Starbucks me lo dio. Me gustaría contribuir y comprar a esa mujer la vaca».

Linda no sólo donó dinero para comprar la vaca, sino que en cuestión de semanas su comentario nos motivó para iniciar una relación con Heifer International, una organización no gubernamental que proporciona ganado a las poblaciones empobrecidas del mundo. A través de Heifer más partners de Starbucks, así como Starbucks Foundation, donaron fondos para enviar vacas lecheras a Ruanda. Igualmente importante es el hecho de que Heifer atienda las complejidades de la compra, la entrega y el mantenimiento del ganado, adiestrando a los destinatarios como Mukamwiza para que sepan cómo cuidar debidamente al ganado para que pueda prosperar.

El apoyo de nuestros partners a Ruanda me confirmó que, a pesar de todas las dificultades que la empresa ha tenido que sortear, estábamos a la altura de nuestras responsabilidades y nuestros valores.

Las acciones de Starbucks cotizaban por debajo de los diez dólares y la situación de la economía era lúgubre cuando recibí la llamada del director de una organización institucional de accionistas de la empresa, cuyos líderes yo conocía desde hacía tiempo.

«Howard, hace mucho tiempo que tenemos estas acciones. Sabemos que estás soportando una tremenda presión y hemos llegado a la

conclusión de que ha llegado el momento de recortar el seguro sanitario. Tendrás toda la justificación posible. Todo el mundo comprenderá que no has tenido elección».

Supe de inmediato que la llamada iba a ser breve. Por supuesto que teníamos elección.

El grado de cobertura médica que ha llegado a ser uno de los rasgos más característicos de Starbucks era, sin embargo, un gasto que estaba subiendo significativamente, hasta el punto de que parecía un caballo desbocado. En 2009 proporcionar cobertura sanitaria a nuestros partners nos iba a costar casi doscientos cincuenta millones de dólares, casi un 50 por ciento más por partner comparado con las cifras del año 2000.

No era la primera vez que me habían presionado para que eliminara o recortara la cobertura sanitaria de nuestros partners. Hacerlo habría tenido un efecto inmediato sobre los beneficios, pero a un coste altísimo. La fundación de Starbucks, nuestra verdadera ventaja competitiva, era nuestra cultura y los principios por los que nos regimos. Esa reserva de confianza que hemos establecido con nuestra gente ya había ido menguando hasta cierto punto, y aquello terminaría de agotarla. Aunque la empresa tuviera que pedir ayuda a su gente para que participara en el creciente gasto sanitario, eliminarlo era impensable.

Al mismo tiempo yo sabía también que necesitaba hacer algo más por nuestros partners de todo el mundo. Me había pasado la mayor parte del tiempo durante el año anterior centrado en los clientes y estabilizando nuestras operaciones en Estados Unidos; había llegado el momento de prestar atención a nosotros mismos y reinventar la experiencia del partner innovando compensaciones, beneficios e incentivos que pudiesen importar a nuestra gente. Olden pronto dejaría su puesto temporal de responsable de relaciones con los partners y necesitaba ocupar ese puesto tan sumamente importante con alguien que aportara una profunda experiencia y una comprensión inequívoca de nuestras prioridades.

Cómo los líderes representan los valores que defienden establecen un tono, una expectación que guía el comportamiento de sus empleados. Como consejero delegado soy responsable de decisiones a gran escala que determinan si darles a nuestros partners acciones en la compañía, por ejemplo, y mantener la cobertura sanitaria. Pero soy sólo un hombre. Depende de cada partner que los valores de Starbucks cobren vida de un modo que vaya más allá de lo que yo pueda imaginar, como por ejemplo asociarse con Heifer International, y en el verano de 2009 recibí varios correos que me conmovieron por distintas razones.

Uno era de Suzy Wolford, gerente de zona en California, y demostraba cómo nuestros partners estaban integrando activamente nuestros valores

en la dirección de sus tiendas:

«Howard,

Ayer tuvimos viernes (RED) en la tienda, una idea que nos pasaron nuestros vecinos del sur. Las ventas de café en grano no estaban llegando a donde nosotros queríamos y pensamos que sería una buena oportunidad para involucrar a los partners, hacer subir las ventas y donar a una buena causa. Dejamos que nuestros partners se vistieran de rojo: camisetas rojas, delantales rojos, incluso las tiendas se decoraron en rojo. El objetivo del día era vender cualquier cosa de la plataforma (RED) pero principalmente café en grano.

A los directores de tienda les encantó la idea y las decoraron con globos rojos, guirnaldas rojas, manteles rojos ¡e incluso alfombras rojas para los clientes cuando entraban! Se había colocado información sobre (RED) por toda la tienda. Los partners charlaban con todos los clientes sobre el café en grano de (RED) y sus productos en general. Había una energía, una electricidad en las tiendas que nunca había sentido en los seis años que llevo en Starbucks. Muchos clientes se quedaron más de lo normal para disfrutar del ambiente. El compromiso, la pasión y la energía eran INCREÍBLES e inspiradores.

¿Cuál fue el resultado? Que las tiendas vendieron ¡setecientos cincuenta kilos de café en grano en UN DÍA! Sinceramente no podría sentirme más orgullosa de ser parte de Starbucks de lo que me siento en este momento. (Sinceramente esta mañana me quedé sin habla cuando vi los resultados). ¡El orgullo y la pasión de cada uno de nuestros partners y clientes demostraron ayer que el espíritu de Starbucks está vivo y coleando en San Diego!».

Esta y otras historias aportaron la misma sensación de consecución que yo experimenté cuando el precio de nuestras acciones y los resultados económicos mejoraron. Me demostraron que Starbucks, a pesar de estar luchando por su supervivencia, no había perdido su alma mientras trabajábamos para reestablecer nuestra salud financiera. Lograr el equilibrio había sido desde hacía mucho tiempo mi definición del éxito.

Capítulo 32

Ganar

Sentado en las oficinas que Kekst and Company tienen en la ciudad de Nueva York —donde dos años antes había hablado sobre la caída de Starbucks—, esperé para hacer lo que creía que iba a ser el mejor anuncio de resultados que había hecho la empresa desde que se hizo pública.

Los beneficios de Starbucks volvían a crecer.

Nuestros resultados en el tercer trimestre del ejercicio económico de 2009 habían desafiado las expectativas de todo el mundo al marcar nuestro primer crecimiento desde el primer trimestre de 2008. La empresa ganó ciento cincuenta y dos millones de dólares frente a haber perdido siete millones el año anterior. En términos de beneficios por acción, acreditamos un 20 por ciento de beneficio, una subida significativa frente a las pérdidas que habíamos sufrido el año anterior. Wall Street no lo había visto venir y, aunque no íbamos a decirlo en la conferencia, los resultados de Starbucks habían superado las previsiones de los analistas en cinco céntimos.

A medida que la historia de nuestra transformación iba desarrollándose aquel trimestre también daba fe de que estaba tomando ventaja. Nuestro trabajo, por supuesto, no terminaría nunca, pero la empresa había llegado a una encrucijada y las noticias iban a sorprender a críticos, complacer a inversores y ser un momento decisivo para muchos de nuestros partners que tan duro estaban trabajando.

Personalmente, por primera vez desde hacía mucho tiempo, me sentía como un ganador. No es que hubiéramos ganado una competición porque no había línea de meta, pero marca y partners nos manteníamos en la carrera.

Sin embargo de cara al público necesitaba contrarrestar el entusiasmo y el orgullo que sentía en esos momentos.

La conferencia empezaba a las cinco de la tarde hora del este.

«En estos últimos dieciséis meses Starbucks se ha enfrentado a los vientos contrarios de la economía global, al igual que todas las empresas, además de a nuestro conjunto único de duras pruebas. Hoy me satisface poder informarles de que nuestros resultados para el tercer trimestre apuntan a un impulso positivo generado por una serie de acciones globales que hemos puesto en marcha para transformar nuestro negocio.

Somos conscientes de que queda mucho por hacer porque un trimestre no marca la pauta, pero me dirijo a ustedes hoy con una confianza basada en los resultados, unos resultados que son prueba tangible de que nuestras iniciativas para la transformación están empezando a reflejarse en nuestros resultados económicos y operativos».

Por encima de todo las ventas seguían siendo menores que en el año precedente: habían pasado de dos mil cuatrocientos millones de dólares a dos mil seiscientos millones, pero la bajada en ventas de unidades comparables había sido mayor desde diciembre de 2008, cuando alcanzaron su máximo descenso con un 11 por ciento negativo. En resumen: íbamos recuperando terreno hacia el territorio del positivo. Y lo que era más importante aún: nuestros costes fijos se habían reducido de forma drástica. Gastábamos menos dinero para operar el negocio, particularmente en Estados Unidos, lo cual significaba que en los meses siguientes, a medida que las ventas siguieran creciendo gracias al abanico de iniciativas dedicadas a incentivar al consumidor, los ingresos seguirían creciendo.

En Estados Unidos, el área de negocio que primero teníamos que arreglar, las ventas de unidades comparables iban mejorando mes a mes, y nuestro margen operativo, ahora situado en un 13,4 por ciento, provenía de un 8,8 por ciento del año anterior debido a las mejoras operativas permanentes. En cuanto a la competencia que se había previsto que aceleraría nuestra caída, estaba teniendo precisamente el efecto contrario.

«Como ustedes saben, se han invertido cantidades millonarias en publicidad que han salido de las arcas de las empresas de comida rápida en un intento de atraer a sus establecimientos a los consumidores de café. Muchos comentaristas y observadores de la industria se han preocupado por que este marketing pudiera tener un impacto negativo en Starbucks.

Al contrario; parece ser que las varias campañas de marketing y todo el seguimiento de los medios sobre el café ha creado una conciencia sin precedentes acerca de las distintas categorías de café y ha arrojado un resultado positivo para el negocio de Starbucks».

Ha contribuido también el hecho de que la empresa haya dejado de jugar a la defensiva. En mayo de 2009 lanzamos nuestra propia campaña

de marketing multicanal con anuncios BBDO a toda página en los periódicos, vallas publicitarias y un acuerdo exclusivo con los programas de noticias *Morning Joe* de la CNBC. Combinado con el diálogo que teníamos con los tres millones de seguidores en Facebook —lo cual hacía de Starbucks la marca con mayor presencia en la red social—, la empresa estaba creando una mayor conciencia de marca, lealtad y tráfico, y esto trasladaba directamente nuestra historia a los consumidores.

Mi presentación en la conferencia fue mucho más que una revisión del trimestre: fue la sinopsis de dieciocho meses de decisiones e iniciativas que nos había llevado colectivamente a donde nos encontrábamos en aquel momento. Unas extraordinarias reducciones en los costes y una gran mejora de los procesos. Mejora en la calidad de nuestras bebidas gracias a los cursos de espresso, a la Mastrena, a Pike Place Roast, a Clover y muy pronto a VIA. Programas de lealtad y revalorización. Un mejor servicio a clientes. Una comida más sana y sabrosa. Una red social estratégica. Eventos espontáneos de marketing. Publicidad tradicional. Programa Lean y un diseño de tienda fresco y apropiado.

También atribuí nuestra actuación económica a acciones cuyos beneficios eran difíciles, si no imposibles, de cuantificar: actividades o intangibles que Wall Street y los más cínicos descontaban fácilmente pero que yo creía que eran intrínsecos a la razón por la que Starbucks había podido con tanto trabajo duro en el último año y medio: la Agenda de la Transformación. Inmersión en retiros creativos. Declaración de nuevos objetivos. Foros abiertos e informes. Nueva Orleans. Iniciativa Shared Planet. Y por encima de todo la dedicación, el talento y el compromiso de decenas de miles de directores de tienda y baristas que han acudido a su trabajo a diario para crear la experiencia Starbucks para sus clientes.

Del mismo modo que una sola cosa no ha sido responsable de la espiral en que se hallaba metida la empresa, tampoco una sola la conducía a su resurgimiento. Incluso fallos como el de Sorbeto nos han enseñado, me han enseñado, lecciones valiosas que nos ayudan a seguir adelante. Mi liderazgo sigue evolucionando, y quizás más que nunca en mi carrera he estado equilibrando la visión empresarial con la paciencia que requiere la ejecución, prestando el mismo grado de atención a la retaguardia que a la vanguardia del negocio. Y esto, qué duda cabe, no lo he hecho solo: Starbucks cuenta con el equipo más fuerte de su historia.

Los resultados de este trimestre son de capital importancia no sólo por sí mismos, sino por lo que significan para el futuro de la empresa: que tenemos futuro.

Antes de ceder la palabra a Troy concluí: «Me complace enormemente

poder informarles de que la transformación de Starbucks Coffee Company está en marcha. La Agenda de la Transformación que iniciamos hace dieciséis meses nos ha ayudado a centrarnos en los factores más importantes para nuestra empresa, y al tiempo nos ha permitido continuar alimentando y construyendo nuestra marca. Sin embargo, tal y como le dije a nuestro consejo de administración la semana pasada, aunque estamos satisfechos con nuestros resultados de este trimestre y nos sentimos animados por la mejora en el tráfico de nuestros establecimientos y en la tendencia media de la facturación, sabemos que tenemos más trabajo que hacer para seguir construyendo los logros más recientes y acelerar nuestro progreso. Aunque seguimos siendo cautos con la recuperación de la economía global, nuestro plan es seguir construyendo para asegurarnos de que Starbucks esté bien posicionada para beneficiarse de la mejora de la economía. Mientras tanto, seguiremos centrados en lo que somos y siempre hemos sido: una empresa que busca la excelencia en el café, en nuestros clientes, en nuestros partners, nuestros valores y ahora en mantener un mayor rigor en nuestra operativa».

En la parte de la conferencia dedicada a preguntas y respuestas, las preguntas de los analistas fueron predeciblemente diligentes al intentar interpretar las implicaciones de los datos que habíamos proporcionado sobre el trimestre. Aunque no esperaba de ninguna manera que Wall Street alabara fervorosamente a la empresa por sus últimos progresos, aquella conferencia fue la primera vez en lo que a mí me parecieron años que escuché la palabra «enhorabuena» de labios de varios miembros de la comunidad financiera a pesar de que en conjunto se mantuvieran cautos sobre nuestro futuro crecimiento.

Los inversores, tal y como medida el precio de las acciones, se animaron. Al final de la semana, el viernes 24 de julio, nuestras acciones cotizaron a 17 dólares, un salto del 17 por ciento sobre el de la última conferencia.

No obstante el día quedó un tanto ensombrecido por el dolor lacerante aún de los despidos y los cierres que nos habíamos visto obligados a acometer durante el viaje, sin duda el momento más bajo de la historia de Starbucks. Los sacrificios y las contribuciones de nuestros partners habían sido grandes, y quería reconocérselo con algo más que con palabras. El lunes posterior a la conferencia la empresa anunció una decisión que yo consideré una victoria personal.

En diciembre de 2008 habíamos tomado la difícil decisión de hacer que las contribuciones complementarias de la empresa a las que hacían los partners a sus planes de pensiones amparadas en el plan 401(k) fueran

discrecionales en lugar de automáticas, conscientes de que existía una posibilidad muy real de que quizás no pudieran hacerse estas aportaciones. Muchas empresas habían tomado esa misma decisión como precaución para poder enfrentarse a una economía impredecible y débil, y aunque yo creía que era lo correcto fiscalmente hablando, también albergaba la esperanza de que una vez que nuestros resultados mejorasen Starbucks podría volver a ser lo bastante fuerte como para hacer de nuevo esas aportaciones en 2009. No hacerlo sería, en mi opinión, un fracaso. Ayudar a nuestros partners a construir su futuro y a cuidar de sus familias es uno de mis principios como empresario y como hijo que vio cómo sufría su propia familia, así que cuando en julio de 2009 vimos que la empresa iba a poder hacer las aportaciones para los empleados que pudieran acceder a ello me sentí feliz. La noticia no llegaría a los titulares ni significaría mucho para los accionistas, pero para mí ser capaz de hacer las aportaciones para los planes de pensiones de nuestros partners era algo que debíamos poder hacer siempre.

Por otra parte anunciamos también que Starbucks podría aumentar, a diferencia de otras empresas que habían congelado los salarios, los sueldos de nuestros partners en función de sus méritos. La cantidad variaría en parte en función de los méritos individuales, pero para mí fue otra alegría poder recompensar a la gente. Sabía que nuestros partners se merecían más, y que en algún momento tendríamos que ser capaces de dárselo.

Pocos días después de la conferencia de beneficios, leí titulares en tonos que hacía mucho tiempo que no percibía. «Starbucks vuelve a dar beneficios». «Starbucks remonta gracias a la rebaja de costes». «Los títulos de Starbucks remontan». Recibí también correos de unas cuantas personas que sabían, mejor que la mayoría, lo que los resultados del trimestre significaban para mí personalmente.

«Ha sido un gran día. Para Starbucks. Para sus accionistas. Y para ti. Seguid así», me escribió Jim Fingerroth, cuyo consejo había sido tan importante a la hora de preparar mi vuelta. «No es fácil dar la vuelta a estas situaciones, pero conseguirlo resulta altamente satisfactorio».

Melody Hobson, consejera y mujer muy perceptiva cuyo apoyo me había mantenido a flote muchas veces, me envió unas palabras atribuidas a Harriet Beecher Stowe: «Cuando te encuentres en un callejón, todo esté contra ti y te parezca que no puedes aguantar un minuto más, no te rindas entonces porque será ése el lugar y el momento en que la marea comience a bajar».

Esas palabras me llevaron de nuevo a diciembre de 2007, cuando veía indefenso cómo las ventas de unidades comparables caían de día en día,

y luego a diciembre de 2008 y a la cena en Nueva York cargada de angustia con Billy la noche antes de nuestra conferencia de analistas, cuando más que en cualquier otro momento la duda me devoraba por dentro.

Sí, la marea ya no llegaba a Starbucks, y ahora ya no tenía duda alguna de que los resultados seguirían mejorando. Este trimestre no había sido espectacular, pero sí que había supuesto el principio de una nueva era para la compañía.

Había llegado el momento de dirigir nuestra atención fuera de Estados Unidos y más allá de nuestros establecimientos para encontrar un crecimiento beneficioso vía nuevas fuentes de ingresos que habrían sido impensables de no haber conseguido transformar con éxito las bases de nuestro negocio.

Starbucks ya no estaba en la cuerda floja. Éramos una empresa global estabilizada que se podía reorientar hacia el crecimiento con todas las oportunidades y riesgos que ello implicaba.

Capítulo 33

Ni Hao(1)

He llegado a pensar que soy mejor líder cuando Starbucks está ante un desafío o cuando pelea por su supervivencia. Me siento cómodo y hasta cierto punto disfruto en una ascensión fuerte y dura. Está en mi naturaleza. Y aunque no querría tener que estar batallando constantemente, la sensación de estar consiguiendo algo que otros juzgaron imposible o de estar guiando a la gente más allá de donde creyeron posible llegar me resulta extremadamente gratificante.

Aun así rara vez me detengo a celebrar un logro. También está en mi naturaleza dar la vuelta a la esquina para ver qué viene a continuación.

En otoño de 2009, tras haber informado de los beneficios de nuestro tercer trimestre, Starbucks no iba a tomarse unas vacaciones ni mucho menos, pero yo confiaba en que nuestro negocio seguiría mejorando. Cada semana las ventas y nuestro beneficio en Estados Unidos seguía subiendo, y los resultados del cuarto trimestre prometían ser mejores que los del tercero. Era agradable volver a esperar con confianza la conferencia de beneficios.

Se acercaba el final de nuestro año económico, pero no sentía la alegría del éxito sino más bien una sensación de alivio al haberse aflojado la presión del último año y medio. Aunque disfruto siendo el último de la fila, también agradezco un descanso, pasar del modo supervivencia al de crecimiento. Centrarnos en un crecimiento proactivo era un derecho que nos habíamos ganado en virtud de la transformación que habíamos conseguido en el negocio doméstico, un privilegio que nunca volveré a dar por sentado.

«Starbucks se merece un diez por conseguir dar la vuelta a su situación durante la recesión, pero tendrá que trabajar duro para mantenerse en la primera fila de su clase», decía una columna publicada en *The Wall*

Street Journal en el mes de agosto, titulada «Starbucks se enfrenta al crecimiento». Eso era cierto. Redirigir a la empresa hacia el crecimiento disciplinado y beneficioso era mi siguiente prioridad, y para ello tenía que centrarme de inmediato en Starbucks Coffee International, la unidad que abarcaba todas nuestras tiendas y productos de consumo fuera de Estados Unidos.

La perspectiva más emocionante y de mayor calado de la empresa era la internacional. Por eso a principios de septiembre de 2009 tomé un avión para China. Estaba ansioso por poner en marcha nuestro futuro.

Una grata sorpresa. Ésa era la expresión que vi en el rostro de Helen Fei.

Estaba en Shenzhen, China, asistiendo a un foro abierto con unos doscientos partners chinos. Acababa de llegar al país y había estado visitando establecimientos Starbucks en una mañana brutalmente húmeda y calurosa del mes de septiembre. Aquél iba a ser el primero de varios foros abiertos a los que iba a asistir en las tres ciudades que tenía previsto visitar. Aún estaba acostumbrándome a la diferencia horaria, pero la energía que percibí en la sala me hizo reaccionar.

En la parte de atrás media docena de baristas con sus delantales verdes ofrecían pequeñas tazas de papel con café mientras otros partners de las treinta y cuatro tiendas que Starbucks tenía en Shenzhen, la tercera ciudad más grande del país, que sorprendentemente era un pequeño pueblo pesquero treinta años atrás, llenaban varias filas de la sala.

Cuando me levanté para dirigirme al grupo, supe qué era lo primero que debía decir: «Es importante para mí ser muy transparente y siento que tengo que pediros disculpas a todos por no haber venido a China desde hace más de un año y medio. Durante ese tiempo he estado muy centrado en reorganizar el negocio en Estados Unidos. Hemos tenido que invertir todo nuestro tiempo y toda nuestra energía, y una de las áreas que ha sufrido por ello ha sido la escasa atención que hemos podido prestar al sorprendente crecimiento y desarrollo de China. Lo sabemos y os pedimos disculpas por ello.

Pero esos días ya terminaron y la empresa en Estados Unidos goza ahora de muy buena salud, de modo que ahora vamos a volver nuestra atención y nuestra disciplina a asegurar que hacemos todo lo que está en nuestras manos para acelerar el crecimiento y el desarrollo de Starbucks China».

Cuando terminé de responder a las preguntas que me quisieron hacer, me senté en la primera fila. Iba a tener lugar un asunto local, y el traductor me dijo que un partner de los que estaban allí iba a recibir el

codiciado premio de ser designado director de tienda del trimestre.

«¡Helen Fei!», anunció alguien.

Me volví y vi a una mujer vestida con un polo negro de manga corta y el pelo recogido; la mujer se levantó y, cubriendose la boca con las manos, avanzó al frente con timidez para recibir un certificado enmarcado. Estaba claro por su expresión que se había llevado una sorpresa y, a juzgar por los aplausos que le dedicaron, era una persona popular y respetada. Yo también aplaudí.

Más tarde supe que Helen tenía 30 años, estaba casada y tenía un hijo. En 2003 había abandonado su pequeño pueblo para trabajar como barista en Starbucks de Shenzhen. Tras dos años había tenido que volver a su pueblo por razones familiares, pero se había mantenido en contacto con sus colegas de la empresa y volvió en cuanto pudo.

Entonces, en otro anuncio inesperado, le dijeron delante de todo el grupo que además de ser nombrada directora del trimestre iba a ser ascendida a gerente de zona. Al ver que los ojos se le llenaban de lágrimas tuve la sensación de que para ella trabajar en Starbucks era algo más que un trabajo.

«Enhorabuena», le dije poco después.

«Xie xie», me contestó, dándome las gracias en chino y sonriendo mientras posábamos juntos para una foto. Me hice a un lado porque varias personas más querían darle unas palmaditas en la espalda. Muchas eran las personas de la generación de Helen que como ella y en realidad también como yo habían dejado a sus familias y se habían trasladado a la gran ciudad para abrirse camino. En algunos casos para alcanzar sus metas. Me sentía orgulloso de que Starbucks diera trabajo a los jóvenes en China. Había tanta energía y tanta emoción allí, y no sólo en aquella sala, sino casi en todas las ciudades chinas que había visitado. Una sensación palpable de posibilidad, particularmente entre los jóvenes. El espíritu empresarial sigue vivo en China y cada vez que vuelvo me sorprende de lo mucho que han cambiado las ciudades desde mi primera visita.

China es, todos lo sabemos, la economía de más rápido crecimiento y más grande del mundo, con una mentalidad de fiebre del oro, donde empresas de todo el planeta han intentado establecerse para llegar a los trece mil millones de consumidores. Abrimos nuestro primer establecimiento en Pekín en 1999 y año tras año nuestras tiendas han seguido arrojando cifras positivas en ventas de unidades comparables, y los beneficios han ido creciendo. Ahora, diez años después, nuestra presencia en China de setecientas tiendas es aún pequeña comparada con lo que el mercado puede absorber. El florecimiento del país ofrece

enormes posibilidades tanto para el negocio minorista de Starbucks como para el de los productos envasados, y ahora este mercado es una prioridad para nuestra empresa.

En un futuro cercano China será el mayor mercado para Starbucks fuera de Estados Unidos.

Los chinos han abrazado Starbucks por la misma razón primaria que el resto de clientes de los cincuenta y dos países en los que operamos: siempre ha habido un atractivo universal en nuestra capacidad para elevar la experiencia del café y crear con ella una conexión. En China la gente no sólo disfruta de nuestro café, sino que utiliza nuestros establecimientos como una extensión de sus hogares o lugares de trabajo, puede que incluso más que en Occidente. Dado que las casas de este país son particularmente pequeñas y los apartamentos están siempre saturados, los espacios limpios, amplios, seguros y cómodos que ofrecemos constituyen un destino atractivo, particularmente durante la tarde y la noche, que es cuando nuestros establecimientos tienden a estar más llenos. Y cada vez que abrimos uno nuevo no es raro ver una fila ante la puerta que alcanza casi hasta la siguiente manzana.

La experiencia del tercer lugar que alimentamos en Estados Unidos es digno de mención tanto en Omán como en Dublín. O en São Paulo. E incluso en París. En ese sentido Starbucks ya no es una marca occidental, sino que hemos creado algo aceptado universalmente y que satisface una necesidad universal.

El principal reto al que nos enfrentamos en el extranjero es, sin duda, distinto al que nos plantea Estados Unidos y Canadá. Como habíamos aprendido bien, el crecimiento por el crecimiento es una locura. Teníamos que expandirnos con diligencia y atención al detalle. Y en otros países los detalles son llegar a ser parte relevante localmente y reflejar con respeto las culturas en las que operan nuestras tiendas. Conseguir que Starbucks sea localmente relevante sin diluir nuestra marca es un asunto pendiente al que tenemos que dedicarle mucha más atención de la que le prestamos en el pasado. Aunque hay muchos aspectos de la transformación que pueden aplicarse a nuestro negocio y nuestros establecimientos de todo el mundo, crear productos que hagan honor a los gustos regionales y las tradiciones no es algo que se pueda realizar en Seattle y nos limitemos a exportar después. Productos que puedan ser localmente relevantes, que puedan despertar interés, tienen que ser inventados y ejecutados por talentos y líderes locales.

«Bienvenidos a la tienda de la Innovación Starbucks».

El cartel ficticio, brillante y escrito en tiza nos daba la bienvenida a una tienda simulada montada en las oficinas de Starbucks que funcionaban como centro de apoyo para todos nuestros establecimientos en China. Era la hora de la comida y nuestro pequeño grupo estaba sentado a una mesa larga y rectangular cubierta con un mantel blanco. Yo no sabía qué esperar, pero tenía hambre y, viendo aquellos pequeños platos de porcelana y la cubertería de plata que teníamos delante, tenía la sensación de que no iban a ser sándwiches lo que nos servirían. Apoyé los brazos en la mesa y con una sonrisa escuché a nuestros anfitriones hablarnos de lo que íbamos a probar. Me sentía casi relajado. Después de los dieciocho meses que habíamos pasado solucionando problemas a toda velocidad era un verdadero placer sentarse, escuchar y esperar a ser sorprendido por lo que nuestros propios partners habían organizado.

Nuestro equipo en China había pasado los últimos meses experimentando con nuevas recetas que adoptaran los sabores locales en comidas y bebidas que un día Starbucks pudiera servir en sus establecimientos en China. Durante una hora todo un desfile de bebidas y platos nuevos pasaron por delante de mí, uno tras de otro, con muchos ingredientes que Starbucks nunca había utilizado.

Frappuccino de mocca y cacahuetes.

Belleza Oriental Helada con Aloe.

Luego una densa bebida verde llamada Frappuccino de Sésamo Negro y Té Verde. Tomé un sorbo. Delicioso. Era una versión local de una de las bebidas de Starbucks más vendidas, Frappuccino Té Verde, que había sido creada en Japón.

«El té verde es un ingrediente esencial de la cultura china», me explicó la mujer que estaba a mi derecha. «Y el sésamo negro es otro ingrediente que los chinos usamos en la cocina». Asentí. Annie Young-Scrivner era la adquisición más reciente del equipo de líderes de Starbucks. Acababa de contratarla para ser la directora general global de marketing y era su primera semana en ese puesto. Era una presencia dinámica.

Annie había llegado a nuestra empresa desde PepsiCo, donde había sido directora de marketing y directora general de ventas en Quaker Foods and Snacks. Líder inteligente y carismática, Annie es alguien que yo creo que aportará al equipo la clase de experiencia global y multimarca que el consejo me ha estado pidiendo que buscara, así como una perspectiva internacional intensa, particularmente en China. Annie había nacido en China y sus padres se trasladaron a Estados Unidos cuanto ella estaba en el colegio. Habla perfectamente chino y a lo largo de su carrera ha vivido en Shanghai, donde trabajó como directora general regional de PepsiCo Foods for Greater China, y ha trabajado en

otros veintisiete países. El grosor del pasaporte de Annie hace palidecer cualquier otro que haya visto. Comprende el mercado asiático así como la cultura más que nadie que yo haya conocido en Seattle. «En China el sésamo negro es considerado un producto eficaz. Ayuda a mantener sana la piel y las mujeres creen que evita que el cabello encanezca con la edad. Se usa en un montón de panes, dulces y para dar sabor a las comidas».

A continuación llegó el plato principal. A medida que iban llegando ante mí pequeños platos me resultó obvio que nuestros partners habían pensado en ser creativos. Ensalada de fideos y sésamo. Wrap de ternera tailandesa. Sopa. ¡Lasaña! Todo sabía fresco y aromático y aunque yo sabía que seguramente nuestros establecimientos asiáticos no servirían fideos —las investigaciones habían revelado que nuestros clientes en China no querían que Starbucks sirviera comida que ellos pudieran encontrar con facilidad en cualquier esquina— me impresionó la creatividad que me mostraban.

Tanto como lo estaba Michelle, sentada a mi izquierda. Se había unido a mí en aquel viaje, aunque no solamente en calidad de representante de Starbucks. En las últimas semanas yo había tomado la decisión de seguir adelante y liberar una de las otras marcas de la compañía: Seattle's Best Coffee, o SBC. Las quinientas cincuenta tiendas y el negocio del café envasado habían sido como un hijo adoptivo operando a la sombra de Starbucks. Elegí a Michelle para ser su directora general y le di una orden bastante poco específica: que abriera las puertas a SBC. Allí, en China, estaba buscando oportunidades de negocio para SBC.

Por fin llegó el postre. Una sola bola de helado *affogato* con una densa salsa de sésamo negro. En el centro de la mesa había unos kebabs de frutas y platos con pequeñas delicias de chocolate y dulces, incluso minisándwiches. Aquellos platos habían sido concebidos para ser compartidos en pequeñas reuniones, ocasiones sociales que Starbucks no atendía. Pero compartir es una idea interesante, en especial para las ciudades asiáticas siempre abarrotadas como Shanghai, donde el espacio para las personas es escaso y deciden recibir y reunirse en espacios públicos como Starbucks.

Tal sensibilidad a los distintos estilos de vida regionales es una característica fundamental de Starbucks. Sin embargo sabía que teníamos que resistirnos a lo evidente. Cuando abrimos en Suiza en 2001, nos presionaron para que pusiéramos una bebida típica de la zona, kaffe crème, en nuestra carta, pero el día de la apertura vendimos docenas de Frappuccino y casi ningún kaffe crème. Estábamos empezando a comprender que nuestros clientes internacionales querían disfrutar de los

sabores Starbucks y no de lo que tenían en la puerta de al lado. Pero estaban encantados de que diéramos un toque Starbucks a sus tradiciones. En Taiwan, cuando nuestros partners crearon un producto llamado gelatina de café, la bebida acabó dando la vuelta a toda Asia y llegó a ser uno de los productos estrella de la región.

Así que aunque todo lo que habíamos comido y bebido aquella tarde en Shanghai no llegaría a las tiendas Starbucks en China salí de las oficinas animado por la posibilidad de que cada país donde Starbucks operara pudiera exhibir tal empuje empresarial. En algún otro lugar, en el menú del día, habría otra gelatina de café. Quizá otro Frappuccino. O VIA.

Para mí también había sido muy divertido detenerme un momento para probar e imaginar lo que podría ser.

Pienso que el liderazgo es, en esencia, instilar confianza en otros y estar en China en aquella circunstancia, cuando Starbucks estaba saliendo de la encrucijada, era una oportunidad para mí de aplacar mis temores sobre la estabilidad de la empresa y animar a la gente a pensar en lo que era posible. A soñar a lo grande. Y aún más.

También quería impulsar la comprensión global de las lecciones que habíamos aprendido de las pruebas a las que nos habíamos visto sometidos. En los primeros años de la empresa formaba parte de mi trabajo grabar la misión de Starbucks para asegurar la consistencia de la marca en todas las culturas, pero ahora mi papel es grabar nuestra sabiduría más reciente, y en algunos aspectos traducir la nueva disposición operativa de nuestros líderes. Soy muy consciente de que no debemos cometer los mismos errores en China o en otro lugar en el mundo que cometimos en Estados Unidos, y compartiremos proactivamente nuestras nuevas tácticas y técnicas.

En la medida que el tiempo y los recursos lo permitan, debemos implantar nuestro nuevo sistema de punto de venta y la Mastrena en las tiendas de otros países. También la Clover. Nuestros expertos de Seattle compartirán los nuevos interiores, las técnicas Lean y los conocimientos de la red social con los directores y nuestros partners empresariales. Vamos a instaurar un nuevo nivel de disciplina de costes y utilizar una mejorada cadena de suministros que renovará la distribución en todo el mundo. Y seguiremos asegurándonos de que cada barista sepa cómo se debe preparar la taza de espresso perfecta: como la miel que cayera de una cuchara.

He dicho en muchas ocasiones que todas las empresas y las

organizaciones tienen memoria, y esos recuerdos crean un camino que las personas pueden seguir. Tal y como yo lo veo, la transformación ha sido un periodo breve pero concreto en la historia de Starbucks y nuestra memoria de las lecciones colectivas se reflejará en nuestro futuro. De hecho ya se está reflejando en mi liderazgo: «Crecer con disciplina. Equilibrar intuición con rigor. Innovar desde la esencia. No conformarse con el statu quo. Buscar nuevas formas de ver. Nunca esperar recetas mágicas. Meterse en harina. Escuchar con empatía y comunicarse con transparencia. Contar tu historia y no dejar que sean otros los que te definan. Utilizar experiencias auténticas para inspirarte. Mantenerte firme en tus valores, que son tu base. Pedir cuentas de los resultados pero dar siempre a la gente herramientas con las que pueda alcanzar el éxito. Tomar las decisiones necesarias aunque sean difíciles; lo que cuenta es cómo se ejecutan. Tener decisión en tiempos de crisis. Ser ágil. Buscar la verdad en las pruebas más duras y lecciones que aprender en los errores. Ser responsable de lo que veas, oigas y hagas. Creer».

En la ciudad erigida junto al lado de Hangzhou me levanté una vez más para hablar a nuestros baristas y a los gerentes de área. Hace casi un año las acciones de Starbucks habían caído hasta cotizar a 7,17 dólares, su nivel más bajo desde 2001. Sin embargo, esa semana, en América, nuestros títulos habían alcanzado su cotización más alta en ochenta semanas, más de 20 dólares por acción. Aunque no suelo hablar del precio de nuestros títulos decidí mencionarlo en la reunión que tuvo lugar en el segundo piso de uno de los trece Starbucks en Hangzhou.

«Hoy estoy aquí ante vosotros para decir que el empuje del negocio en Estados Unidos sigue fuerte y que estoy convencido de que terminaremos el año económico de 2009 con fuerza para entrar en el año 2010 con más confianza en el futuro de la que hemos tenido nunca.

Pero la valentía, la creatividad y el carácter emprendedor que necesitamos en China deben provenir de vosotros. Hemos de establecer un equilibrio muy saludable entre la historia y la herencia de Starbucks y vuestra cultura. Os animo a todos a desafiar el statu quo, a pensar en qué más podemos hacer para ser más relevantes. Demostremos nuestro deseo, nuestras ganas, el espíritu emprendedor que ha hecho grande a esta empresa. Sin embargo no podemos transformar Starbucks en una compañía a la que no respetemos o no reconoczcamos. Debemos hacerlo manteniendo el equilibrio».

Estábamos logrando la transformación de Starbucks no sólo porque estuviéramos respondiendo con eficacia a la economía externa, a los desafíos tecnológicos y sociales, o corrigiendo los problemas que nosotros mismos habíamos creado. Se estaba alcanzando gracias al modo

en que nuestros partners intentaban solventar todos esos problemas.

Si Starbucks ha de ser una empresa en la que mi padre se habría sentido orgulloso de trabajar, una compañía que mi mujer, mis hijos y las familias de mis partners tengan en estima, hemos de mantener el equilibrio en muchos frentes. Equilibrio entre lo emocional y la disciplina. Entre el instinto y la información. Entre lo global y lo local. Lo personal y lo profesional, y, sobre todo, entre el beneficio y la humanidad. Hacerlo no será fácil mientras expandimos nuestra marca y nuestro negocio por el mundo, pero el poder que Starbucks Coffee tiene para afectar positivamente a las vidas de miles de millones de personas —partners, sus familias, clientes, agricultores, accionistas— es tan revitalizante para mí como la sensación que recuerdo de cuando abrí mi primera tienda.

Antes de marcharnos de Shanghai visitamos una tienda de magnífica factura situada en el centro del Parque del Pueblo, un oasis lleno de árboles y rodeado de tráfico y edificios de oficinas. Al salir y atravesar el parque en otro día de intenso calor y humedad la directora de la tienda, Li Yan, se acercó corriendo a nosotros con algo en la mano. Me lo entregó. Era un regalo. Lo abrí allí mismo y me encontré con una caja en cuyo interior había varios documentos en chino. Alguien me tradujo las explicaciones de Li. «Son cuatro ejemplares del periódico más influyente de China, *People's Daily*». Entonces Li me señaló la fecha de uno de los periódicos. Era el 19 de julio de 1953. Mi cumpleaños. Me había regalado un ejemplar del periódico del día en que yo nací. Los otros tres eran de fechas importantes en la historia de Starbucks: el día en que la empresa se hizo pública (26 de junio de 1992), la apertura de la primera tienda en Taiwan (28 marzo de 1998) y cuando abrimos nuestro primer establecimiento en Shanghai (4 de mayo de 2000). Li me explicó que era un regalo para mí de parte de sus partners. Me sentí conmovido por lo mucho que habrían tenido que cavilar y que esforzarse para hacerme un regalo tan personal.

«Xie xie», dije. Ella me dio también las gracias y volvió a su tienda.

Algunas personas se preguntaban por qué había decidido volver a ser consejero delegado de Starbucks. «No necesita hacerlo. ¿Por qué está tan motivado?». Pues por una razón muy sencilla: porque adoro esta empresa y la responsabilidad que conlleva.

Adelante...

Tributo

Incluso después de tantos años el café sigue teniendo la capacidad de sorprenderme.

En enero de 2010 me reuní con Dub Hay y Andrew Linnemann de nuestro departamento de café y les pedí que crearan una mezcla muy especial para nuestro cuarenta aniversario. Quería un café que capturara la esencia de nuestra historia y honrarse nuestras cualidades más distintivas como empresa y como proveedor de café, y también quería que tuviese un perfil de sabor que pudiera ser bien acogido por nuestros clientes. Pedí una mezcla que fuera inconfundiblemente Starbucks pero que no se pareciera a nada que hubiéramos producido antes. Un sabor que, a diferencia de la cercanía de Pike Place Roast o incluso de la intensidad de nuestro codiciado Christmas Blend, ofreciera un sabor audaz.

Comenzó la tormenta de ideas para escoger el grano.

En primer lugar el equipo escogió un Sumatra envejecido, porque envejecer nuestro propio café para revelar sus ricas notas de cedro y especias ha sido un rasgo definitorio de Starbucks. A continuación un colombiano por su densidad y porque sus granos criados en la altura de Nariño, una región al sur del país, son la base de nuestras mezclas más populares, y porque Colombia es el país donde Starbucks puso en marcha sus primeros programas de colaboración social y los programas de mejora de la vida de los agricultores. A continuación los granos secados al sol de Etiopía por su intenso aroma a frutos salvajes que se revelan incluso antes de probar el café como ningún otro. Finalmente el conjunto se remató con los granos que provienen de un lugar tan remoto como Papúa Nueva Guinea, que han estado en nuestro menú desde el principio.

Era una combinación arriesgada. Los granos etíopes iban a ser particularmente difíciles de conseguir con la rapidez y en la calidad y la cantidad necesarias para un tueste de ámbito global y su distribución a principios de 2011. Y rara vez, si es que alguna se había hecho, se había mezclado grano envejecido con otros que se habían secado de modo natural sin quitarles la piel. Los sabores podían entrar en conflicto en el paladar. Pero después de cinco meses de experimentar con pequeñas cantidades el equipo del café consiguió dar, como siempre, con el

proceso adecuado: tostaron el etíope por separado y el de Nueva Guinea proporcionó el equilibrio necesario. En octubre de 2010 llegó el envío de café de Etiopía y para alivio de todos su calidad entraba dentro de nuestros estándares.

Yo estaba en la sala de catas que había frente a mi despacho y probé la nueva mezcla por primera vez. El café saturó mi paladar con una preciosa nota de cedro que dio paso a un robusto sabor a frutas y terminó con una equilibrada acidez.

«Esto es exactamente lo que andaba buscando», dije a Dub, Andrew y Doug Langworthy, que eran quienes habían dirigido el desarrollo. «Es un café espléndido, atrevido y deslumbrante». Verdaderamente era espectacular. Nos abrazamos y nos estrechamos las manos, y me llevé una muestra para prepararlo para Sheri y para mí en mi cafetera de émbolo. Cuando lo tomé a la mañana siguiente, supe que era exactamente lo que esperaba y que no se parecía a ningún otro que hubiera probado.

«He tomado dos magníficas tazas de café en las últimas veinticuatro horas: una ha sido ayer en la sala de catas y otra ha sido esta mañana a las cinco y media», escribí en un correo de agradecimiento al equipo. «Me siento muy orgulloso y respeto muchísimo el trabajo que se ha invertido para producir algo tan especial y tan adecuado para la celebración».

Decidimos llamarlo Tribute Blend.

Mientras escribía estas palabras en el otoño de 2010, sólo semanas después de haber probado Tribute, Starbucks y yo nos encontramos en el momento de la culminación.

En primer lugar el proceso de documentar y redactar este libro ha llegado a su fin. Revivir estos dos años me ha dado la posibilidad de reflejar un viaje verdaderamente remarcable. Espero con sinceridad que leerlo os resulte informativo y que inspire a otros a considerar el potencial invisible que subyace en sus propias organizaciones así como dentro de sí mismos.

Sí, es posible subir, caer y volver a subir, reencontrarse con los sueños perdidos, soñar todavía más y alcanzar el éxito en nuestro cambiante y complejo mundo sin abandonar lo que más nos importa. Y en Starbucks lo que importa más es nuestros principios y la cultura que los soporta.

Starbucks ha recuperado un saludable equilibrio con una cultura que celebra la creatividad y la disciplina, el espíritu emprendedor y el proceso, así como la innovación rigurosa. Pero quizá lo más sorprendente

de los dos últimos años sea la confianza que hemos ganado sabiendo que podemos proteger nuestros valores a pesar de las dificultades a las que tengamos que enfrentarnos. Aferrarnos a esos valores nos ha proporcionado equilibrio durante un viaje tan tumultuoso, y el modo en que llevamos nuestro negocio seguirá proporcionando a nuestros partners orgullo y combustible para mantener su compromiso a medida que sigamos creciendo.

La gente siempre será nuestro principal valor y la ventaja competitiva de Starbucks, que es la razón de que, a punto de celebrar el cuadragésimo aniversario, lo que más teníamos en mente al adentrarnos en 2011 era cómo marcar la ocasión de un modo que honrara a nuestros partners. Desarrollar Tribute Blend era sólo una manera de hacerlo.

Una nueva huella para un crecimiento rentable

En el año económico de 2010 los ingresos de Starbucks habían crecido hasta alcanzar la cifra récord de ciento siete mil millones de dólares, y la rentabilidad de nuestra operativa había subido de ochocientos cincuenta y siete millones a catorce mil millones, desde una cifra de quinientos sesenta y dos millones en el ejercicio económico de 2009. Nuestro margen operativo anual del 13,3 por ciento representaba el margen operativo consolidado más alto de nuestra historia, superando el conseguido en 2005 del 12,3 por ciento. Estos resultados nos permitieron compartir un bono especial con casi cien mil de nuestros clientes y partners de tostaderos.

El cuarto trimestre de 2010, récord en muchos sectores, no era sólo el fin triunfal de un año sino una exclamación que cerraba un periodo definitorio de nuestra historia compartida. No podría estar más orgulloso de los partners de Starbucks y, aunque nunca he sido propenso a regodearme en los laureles de la celebración, el resultado de nuestra empresa me concede una pausa, una razón para abandonar el día a día del negocio y reflejar en elecciones y lecciones lo que ha significado para el futuro. Hoy vemos nuevas posibilidades en el horizonte, posibilidades que seguirán haciendo crecer la empresa, que realzarán su cultura, que envolverán el presente de Starbucks de un modo que pocos son los que se pueden imaginar.

El crecimiento, como todos sabemos ahora demasiado bien, no es una estrategia. Es una táctica. Y cuando un crecimiento indisciplinado se convierte en estrategia, perdemos el camino. Pero ya no estamos haciendo crecer la empresa del modo que lo hicimos con anterioridad.

En resumen: Starbucks hoy pretende ser un tipo bien distinto de empresa.

Cultivar, tostar y servir el mejor café seguirá siendo nuestra esencia y nuestro camino. Y seguiremos invirtiendo en nuestras tiendas minoristas y en la experiencia Starbucks. Las tiendas son nuestra base, pero ahora vamos más allá, de un modo que sólo Starbucks puede.

Durante más de veinte años he dicho que toda compañía debe buscar la propia renovación y la reinención, desafiando constantemente el statu quo. En el caso de Starbucks hacer tal cosa significa que hemos vuelto a pensar a lo grande y a soñar a lo grande, tomando una carretera que no hemos tomado nunca. Crecer de modo innovador, relevante para nuestra esencia y merecedora de nuestro café era un elemento crítico de la Agenda de la Transformación —uno de los seis objetivos que anunciamos en marzo de 2008—. No sólo lo hemos conseguido a día de hoy sino que estamos comprometidos con la innovación de nuevos productos, así como ampliando el café a otras formas tanto dentro como fuera de las tiendas. Todo ello es clave para nuestro crecimiento.

Nuestra experiencia con VIA demostró que se pueden crear nuevas categorías de producto manteniendo alta la línea de la calidad. En sólo diez meses en el mercado las ventas de VIA en Estados Unidos alcanzaron los cien millones de dólares. Para poner ese dato en su debido contexto, sólo un 3 por ciento de los productos vendidos en Estados Unidos generan más de cincuenta millones de dólares en ventas durante su primer año en el mercado, y sólo el 0,3 por ciento llegan alguna vez a la cifra de cien millones en ventas, según SymphonyIRI Group, una consultoría que se especializa en productos de consumo al por menor. VIA no es sólo un producto, sino una plataforma de marca y en septiembre de 2010 habíamos lanzado ya VIA descafeinado, café helado y VIA aromatizado con vainilla, mocca, caramelo y canela. Quizá lo más sorprendente, incluso para nosotros, ha sido la acogida que los consumidores han hecho de VIA como solución de un solo servicio, en lugar del café hecho en casa.

Aunque mi amigo Don Valencia era sin duda un visionario creo que nunca llegó a imaginarse que el producto que él llamo JAWS llegaría a alcanzar cien mil millones de ventas en el mundo.

A este respecto VIA no va a quedarse solo. Starbucks tiene contemplado el proyecto de construir una cartera de marcas por valor de mil millones, que también incluirá Seattle's Best Coffee. En menos de un año se han puesto a punto el aspecto, las sensaciones y la estrategia de SBC. Bajo el liderazgo de Michelle SBC ha ido añadiendo más conceptos minoristas y productos envasados, y está expandiendo

ampliamente su distribución. SBC se ofrece ya en más de cuarenta mil lugares, diez veces más desde otoño de 2009, entre los que se encuentran Subway, Burger King y los cines AMC, así como quinientas cincuenta tiendas como Borders.

Y al igual que aún no se ha explotado todo el potencial de SBC, Starbucks tampoco lo ha exprimido al máximo ni hemos ejercido suficiente control sobre el negocio de nuestros productos envasados para consumo (CPG), que incluye productos de nuestra marca como café envasado, bebidas listas para tomar, helados y té Tazo.

En 2010 CPG era un negocio global de setecientos millones de dólares. Respetable, pero aún lejos del tamaño que podría o debería tener. En este momento, liderado por Jeff Hansberry, a quien he nombrado director general de nuestra área de productos de consumo en junio de 2010, CPG está preparado para crecer en ritmo y tamaño. Con la experiencia que Jeff acumuló en E. & J. Gallo Winerys y sus diecisiete años de trabajo para Procter & Gamble, Starbucks está construyendo al fin una organización global de productos de consumo que refleja nuestra huella al por menor en términos de capacidad, alcance y comprensión de los consumidores.

Sin embargo lo más crucial es cómo vamos a integrar el área de productos de consumo de Starbucks en nuestros establecimientos y nuestras herramientas y recursos de captación de clientes. Me explico: hay empresas que operan grandes redes globales de tiendas al por menor como nosotros. Otras distribuyen sus productos en supermercados de todo el mundo, como nosotros. Y unas cuantas son capaces de hacer un magnífico trabajo de construir conexiones emocionales con sus clientes, como nosotros hemos aprendido a hacer.

Pero sólo Starbucks hace las tres y vemos un futuro en el que cada una complementa a la otra, formando un círculo virtuoso que nos permita ir al mercado y hacer crecer la empresa de un modo único.

MODELO DE CRECIMIENTO ÚNICO STARBUCKS

Conección emocional directa con clientes presencial y virtual



Nuestra red global de tiendas



Productos fácilmente localizables en supermercados y otros

Tres mil tiendas bajo licencia en supermercados de Estados Unidos

fidelidad han supuesto prueba, aceptación y ventas de VIA a través de nuestras tiendas y otros canales. Con una voz hemos colocado a VIA en el mercado a través de canales múltiples y complementarios.

Pocas marcas comerciales han sido capaces de crear una huella global a través de múltiples canales de distribución ajenos a sus tiendas. Sin embargo estoy convencido de que ése es el destino de Starbucks.

Con esta visión estratégica nos embarcamos en el siguiente capítulo de la historia de Starbucks. Sin embargo no podemos pasar la página sin haber antes transformado y estabilizado el negocio minorista y la marca en Estados Unidos. Ésa es la base de la que partirá siempre el crecimiento.

Una transformación hecha realidad

Al igual que ningún producto, ninguna persona o ninguna iniciativa determinan el futuro de Starbucks, no hay una única cosa responsable de haber transformado la empresa y haberla colocado en una posición de crecimiento como nunca había estado antes. A partir de mi vuelta como consejero delegado han echado raíces y han florecido muchas iniciativas sustanciales, que han contribuido a que alcanzáramos las metas que nos habíamos impuesto en la Agenda de la Transformación articulada a principios de 2008.

Para concluir este libro quiero revisar esos objetivos así como proporcionar una visión panorámica de los progresos que seguimos haciendo en las iniciativas que los apoyaron.

Revisar estas iniciativas es también un tributo al duro trabajo de nuestros partners y a sus diversos talentos; sin ellos Starbucks no estaría aquí hoy.

SER LA AUTORIDAD INDISCUTIBLE DEL CAFÉ. Desde el primer día sabía que no podríamos transformar la empresa si no éramos los mejores en nuestra actividad básica, de modo que un objetivo que comenzó con el *Espresso Excellence Training* evolucionó a productos innovadores y prácticas que continúan mejorando la calidad y la atención de nuestras bebidas y nuestro espresso. A día de hoy los clientes nos dicen que nuestras bebidas de café y las basadas en el espresso tienen un sabor más consistente y significativamente mejor que dos años antes. La prueba de la autoridad de Starbucks sobre el café siempre estará en la taza.

Pike Place Roast: desde el lanzamiento de esta marca en abril de 2008 hemos servido mil millones de tazas a nuestros clientes. A día de hoy es

el número uno de ventas en su sector.

Ya no enviamos café molido a nuestros establecimientos, sino que molemos el grano, incluso el descafeinado, justo antes de utilizarlo. Eso significa que el café sabe más fresco y para alegría del comerciante que llevo dentro el rico aroma del café recién molido vuelve a impregnar nuestros establecimientos.

La Mastrena: con esta elegante máquina de expressosemplazada ya casi en el 70 por ciento de todas nuestras tiendas nuestros baristas tienen más control sobre cada taza de café y el hervido de la leche, y de nuevo pueden estar viendo a los clientes y charlando con ellos mientras esperan al otro lado del mostrador.

Clover: esta pequeña máquina de café nacida en el barrio de Ballard de Seattle produce una de las cinco bebidas que más se venden en las más de cien tiendas que lo sirven en ciudades de Estados Unidos y Canadá. Clover se gana su sitio en más lugares al ofrecer a nuestros clientes la oportunidad de disfrutar de los matices de nuestras mezclas más tradicionales y los aromas de los más exóticos cafés de grano más pequeño que figuran en la reserva Starbucks.

PRENDER LA LLAMA DEL VÍNCULO EMOCIONAL CON NUESTROS CLIENTES. La gente sigue viniendo a Starbucks a tomar café y a establecer una conexión humana, y hemos vuelto a colocar a nuestros clientes en el centro de la experiencia Starbucks al ocuparnos de sus necesidades, al ofrecerles valor en congruencia con la marca y al desarrollar programas que reconocen y recompensan a nuestros más leales clientes.

El programa de fidelidad Starbucks: nuestros clientes nos han dado las gracias por agradecerles su confianza. En diciembre de 2009 reunimos las tarjetas Rewards y Gold en un único y nuevo programa llamado My Starbucks Rewards. Los clientes citan este programa como la razón de que sus visitas hayan aumentado en frecuencia. Hasta este momento más de quince mil millones de personas están en nuestras Starbucks Cards. Es difícil calibrar el valor de nuestro programa de fidelidad tanto para nuestros clientes como para la empresa... y tenemos muchos más planeados para el futuro.

MyStarbucksIdea.com: desde su lanzamiento en marzo de 2008 el sitio ha registrado a doscientos cincuenta mil miembros que han enviado cien mil ideas, de las que hemos lanzado cien, entre las que se cuenta la de que un cliente pueda invitar a alguien desde lejos a una de nuestras bebidas, la venta de cubretazas reutilizables para las tazas que contienen bebidas calientes, y volver a comercializar el chocolate caliente con

caramelo. Mientras los clientes quieran seguir hablándonos nosotros seguiremos escuchando y respondiendo.

Redes sociales: con más de veintisiete millones de seguidores por todo el mundo Starbucks es en la actualidad una de las marcas más importantes de Facebook. Un millón de personas nos siguen en Twitter y cada mes nuestro sitio en Internet recibe doce millones de visitas. Aplicaciones que la gente se descarga en el móvil les permite localizar el Starbucks más cercano, disponer de información nutricional e incluso pagar sus compras. Más que una simple herramienta de marketing, nuestra presencia digital mejora nuestra relación con los clientes, lo cual es un elemento esencial en nuestro modelo de crecimiento.

Digital Ventures: en el otoño de 2010, en colaboración con Yahoo!, lanzamos Starbucks Digital Network, que por fin aprovechaba el valor de nuestra vasta red wifi al aportar información sobre la comunidad y contenidos Premium gratis para nuestros clientes en sus portátiles y sus móviles utilizados en las tiendas propiedad de la empresa en Estados Unidos. Aunque todavía se encuentra en un estado incipiente, Starbucks Digital Network ha amasado una impresionante colección de proveedores cuidadosamente seleccionados que incluye *Wall Street Journal*, *The New York Times* y *USA Today*; descargas gratuitas de música de Apple iTunes; juegos educativos de Nickelodeon; extractos exclusivos de libros de las principales editoriales; información sobre carreras y trabajo en LinkedIn; revistas gastronómicas Zagat y consejos de salud y cuidado personal. Starbucks Digital Network está diseñada para ser un diferenciador que refuerce en gran medida la experiencia Starbucks para nuestros clientes.

Las técnicas Lean: en nuestros establecimientos las técnicas Lean nos han situado en el camino correcto para conseguir la excelencia operativa al ayudarnos a encontrar el modo de ofrecer un servicio al cliente de primera categoría y las bebidas perfectas sin que los costes se disparen y manteniendo involucrados a nuestros partners. Continuamos poniendo en marcha formalmente y compartiendo rutinas mejoradas con nuestros baristas, y ellos siguen solventando los problemas que se presentan y compartiendo sus propias ideas. A día de hoy nuestras tiendas informan de que las líneas avanzan con más rapidez, las operaciones funcionan mejor y los partners tienen más tiempo para conectar con sus clientes. Y en 2009 nuestros partners nombraron a Lean como el programa mejor valorado del año.

EXPANDIR NUESTRA PRESENCIA GLOBAL HACIENDO DE NUESTROS ESTABLECIMIENTOS EL CORAZÓN DE CADA BARRIO. Starbucks sigue

acelerando su presencia en el mundo mientras lucha por conectar con los barrios y apoyar la cultura a la que sirve cada tienda.

Starbucks Coffee International: el negocio fuera de Estados Unidos sigue siendo nuestra principal fuente de crecimiento para el futuro: con un valor de mil millones de dólares a medida que vayamos abriendo más tiendas y refinando el modelo de negocio en su disciplina y beneficios. Dentro de poco la mitad de todos nuestros establecimientos estarán emplazados fuera de Norteamérica. Quizá el movimiento más significativo que he hecho para asegurar el éxito de nuestro modelo internacional tuvo lugar en diciembre de 2009, cuando le pedí al veterano de Starbucks, con ocho años en la empresa, John Culver, que supervisara nuestra expansión global como director general de Starbucks Coffee International. John está familiarizado con nuestros mercados internacionales, ya que ha vivido y trabajado en Hong Kong durante años, y tiene la rara habilidad de conectar con gentes de todas las culturas. Durante su primer año en el puesto los ingresos de nuestra actividad internacional y los márgenes operativos subieron muy por encima de lo que teníamos previsto, prueba de sus habilidades como líder y de la intensa dedicación que ha puesto en su trabajo.

Expansión en China: en septiembre de 2010, cuando Starbucks abrió dos nuevas tiendas en Changsha, una ciudad de seis millones de habitantes, relativamente pequeña si la comparamos con otras del país, los clientes aguardaban en una fila que llegaba casi hasta la siguiente manzana. Bajo la lluvia.

Sin duda China está destinada a ser el segundo mercado de Starbucks cuando abramos los miles de establecimientos que queremos inaugurar en todo el país. De hecho, la mayoría de tiendas que ya operan en su territorio arrojan cifras de beneficio de dos dígitos, un resultado radicalmente distinto del de hace dos años.

Como parte de nuestra estrategia a largo plazo para ser localmente relevantes en muchos frentes, Starbucks abrirá pronto su primer centro de investigación y desarrollo en China, y en cooperación con el gobierno chino y trabajando hombro con hombro con las universidades locales, hemos empezado a cultivar café en la hermosa provincia de Yunnan. Y en cuanto al Frappuccino de Té Verde y Sésamo Negro, lo probé en nuestra tienda innovadora de Shanghai, y ahora se vende en todos nuestros establecimientos del país. Es todo un éxito.

Nuevo diseño de tienda y conceptos: nuestro nuevo diseño sigue llegando a las tiendas de todo el mundo. Trabajando con materiales de cada región y colaborando con los artesanos locales estamos creando espacios amables que invitan a los clientes de todas las culturas a sentirse

como en casa en el establecimiento Starbucks de su barrio y a experimentar una sensación de descubrimiento cuando visitan nuestros locales de todo el mundo.

Tiendas mercantiles: nuestras dos tiendas en Seattle continúan experimentando con nuevos productos como cerveza y vino, así como con nuevas técnicas de preparación del café. Como resultado de los descubrimientos hechos en estas tiendas, hemos abierto una tienda muy especial en East Olive Way en Seattle que incorpora algunos de los mejores elementos de diseño y productos de estas tiendas, entre los que se cuenta el vino y la cerveza a partir de las cuatro de la tarde, con nuestras prácticas de construcción sostenible. Se ha convertido en un lugar de visita obligada para quienes van a Seattle, y estas tres tiendas dan muestra de nuestro profundo deseo de asumir riesgos para avanzar del mismo modo que la tienda de Pike Place simboliza el respeto por nuestras raíces.

SER LÍDERES EN EL CULTIVO ÉTICO Y EN LA SOSTENIBILIDAD. Starbucks ha acrecentado su colaboración con Comercio Justo y Conservation International y está reduciendo el impacto medioambiental de nuestros establecimientos. También hemos hecho un trabajo mucho más eficaz compartiendo con otros nuestros esfuerzos en este sentido.

Cultivo: en 2009 el 81 por ciento del café que comprábamos era C.A.F.E., mientras que en 2008 era de un 77 por ciento. Y con la compra de más de dieciocho millones de kilos de café Comercio Justo en ese mismo año Starbucks es la mayor compradora de café proveniente de Comercio Justo en el mundo durante el año 2009. En Ruanda el centro de apoyo a los agricultores ya está terminado y asistiendo activamente a los agricultores del café de toda África del este. Cinco meses después de mi visita a Ruanda los partners de Starbucks reunieron 55.700 dólares para enviar vacas a las comunidades de cafeteros. En el verano de 2010 se entregaron treinta vacas holandesas en Kigali, incluida Mukamwiza, y previamente se les había enseñado cómo debían cuidar a sus nuevos animales. Desde agosto tres terneras han nacido en ese grupo.

Servir a nuestras comunidades: los partners y los clientes de Starbucks han contribuido con casi ciento ochenta y seis mil horas de servicio en barrios de todo el mundo en 2009; nuestro objetivo es llegar a contribuir con un millón de horas al año. En Nueva Orleans, una ciudad que está siempre en nuestro pensamiento, honramos nuestra promesa de dar cinco millones durante cinco años, y seguimos comprometidos en la revitalización de la ciudad. En 2010 aportamos cien mil dólares a tres organizaciones sin ánimo de lucro basándonos en las sugerencias de

nuestros clientes sobre a quién debíamos donar fondos.

Impacto medioambiental: seguimos haciendo esfuerzos para que nuestros establecimientos propios sean cada más respetuosos con el medioambiente. En la medida que lo permitan el espacio, las medidas medioambientales y los servicios locales de reciclaje, nuestras tiendas reciclan papel, cartón, tazas, compost, vidrio o plásticos y ofrecemos a nuestros clientes el café molido usado para el jardín.

Desde 2009 Starbucks ha convocado dos «cumbres de la taza» con gobiernos locales, fabricantes de tazas y empresas de reciclaje, además de minoristas de la competencia, para que nos ayuden a identificar qué se necesita hacer para que nuestras tazas sean reciclables. Gracias a estos esfuerzos de colaboración el 30 de noviembre de 2010 Starbucks y sus proveedores anunciaron que habíamos encontrado un modo de reciclar las tazas de papel usadas. De este modo nos acercamos un paso más hacia nuestro objetivo de llegar a que en 2015 el cien por cien de las tazas que Starbucks utiliza sean reciclables o reutilizables.

También seguimos trabajando hacia el objetivo de que todos los establecimientos propios obtengan el certificado LEED en 2011, y hasta ahora más de doscientas tiendas propias lo han conseguido o están tramitando la certificación LEED de edificios verdes. Estamos equipando todas nuestras tiendas con iluminación de alta eficiencia y estamos tomando las medidas necesarias para reducir el consumo de agua en un 25 por ciento en 2015. Y a partir de 2010 Starbucks ha comprado certificados de energías renovables equivalentes al 50 por ciento de la electricidad consumida en nuestras tiendas. Estos y otros esfuerzos en sostenibilidad afectarán de forma positiva a miles de establecimientos de partners empresariales en el mundo que seguirán nuestra estela.

OFRECER UN MODELO ECONÓMICO SOSTENIBLE. Tal y como nos habíamos propuesto hacer, Starbucks ha mejorado drásticamente su operativa al reducir costes, construir una cadena de suministros de primera categoría y crear una cultura que prima la calidad y la celeridad y que controla el gasto de forma constante.

Reducción de costes: los cuatrocientos millones de dólares que en diciembre de 2008 dijimos a Wall Street que reduciríamos de nuestros costes estructurales para el ejercicio 2009 han acabado siendo quinientos ochenta millones, lo que ha dado una gran sorpresa a la comunidad financiera. Las reducciones son de carácter permanente y en 2010 no sólo las hemos mantenido sino que hemos añadido algunas más, como demuestra la mejora en nuestro margen operativo. El trabajo que supone mantener el gasto controlado no termina nunca, y el desafío es conservar

lo que ya hemos conseguido y luchar por más sin dejar de invertir en nuestra gente, en crecimiento e innovación.

Cadena de suministros: en 2008 sólo tres de cada diez pedidos se entregaban en perfectas condiciones en nuestras tiendas. A día de hoy nueve de cada diez pedidos que se entregan en nuestras dieciséis mil quinientas tiendas llegan a tiempo, completos y sin errores. Los resultados de SCO han mejorado en un 90 por ciento, estamos reclutando talentos de las mejores escuelas y en los últimos dos años SCO ha conseguido ahorros acumulativos de cuatrocientos millones de dólares.

Tecnología de la información: en otoño de 2009 los directores de tienda de Estados Unidos recibieron ordenadores portátiles con un software que automatizaba y facilitaba la ingente tarea de programar, contratar y hacer un seguimiento de los resultados. Nuestro nuevo sistema de punto de venta llegó a nuestras tiendas propias en Estados Unidos y Canadá en 2010, y programas piloto llegarán pronto a las internacionales. Una vez que esté completo el desarrollo, podremos reducir unas setecientas mil horas anuales de espera de nuestros clientes sólo en Estados Unidos. Para asegurar que sigamos siendo relevantes para el estilo de vida de nuestros consumidores nuestro nuevo sistema se optimizará con las tecnologías móviles, permitiendo a nuestros clientes llegar a pedir, pagar y conectarse con nosotros utilizando smartphones y otros aparatos de tecnología móvil.

Construir un equipo de líderes: de la docena de personas que en la actualidad ocupan los puestos directivos en Starbucks, la mayoría se ha unido a la empresa o al equipo desde mi vuelta como consejero delegado. Desde otoño de 2009, además de nombrar a Annie Young-Scrivner, John Culver y Jeff Hansberry, también conseguí encontrar a la persona adecuada para dirigir el departamento de recursos humanos, Kalen Holmes, quien llegó a Starbucks en noviembre de ese mismo año con más de veinte años de experiencia en ese campo, los últimos en Microsoft. En junio de 2010 añadimos dos miembros más al equipo de líderes: Mary Egan, de Boston Consulting Group, ahora trabaja como directora general de estrategia global corporativa, y Dervala Hanley, de SYPartners, se ha sumado al grupo como director general de iniciativas corporativas y planificación.

Nuestro equipo se reúne semanal y mensualmente, y como grupo estamos siempre dispuestos a alcanzar un consenso, damos también la bienvenida a la tensión creativa y siempre intentamos aprender de nuestro pasado.

El equipo actual de líderes es de lejos el más cargado de talento y el grupo más colaborador de cuantos he tenido el honor de compartir en mi

historia en la empresa.

La conferencia bianual de analistas: el 1 de diciembre de 2010, dos años después de que nos presentáramos ante Wall Street en nuestras horas más bajas, los líderes de Starbucks y yo ocupamos el estrado en Nueva York para contar una historia bien distinta, no basada en predicciones sino en nuestra transformación. Los logros de Starbucks eran «notables», escribió Marc Greenberg, del Deutsche Bank, «y desde luego el giro empresarial más significativo que hemos presenciado». El día posterior a la conferencia, comparado con los datos de diciembre de 2008, Starbucks cerró a 32,76 dólares la acción, casi un 400 por ciento de subida.

El equipo de líderes se reunió en torno a aquella enorme tostadora, todos equipados con un chaleco amarillo de seguridad, gafas y un casco verde, y esperamos. Detrás de nosotros estaban unos cincuenta partners de entre los ciento sesenta y tres trabajadores que hay en la planta de Kent, Washington, situada a unos treinta minutos de nuestras oficinas. Había sido un requerimiento mío que se celebrara parte de la reunión mensual de líderes en aquella planta un día tan especial como aquél.

Era la primera vez en cuarenta años que Starbucks estaba tostando grano no sólo de Ecuador, sino de las islas Galápagos, aquel grupo de islas volcánicas en el océano Pacífico que es hogar de tantas especies tan sorprendentes. Los granos que se iban a tostar aquel día provenían de la isla de San Cristóbal. Eran toda una rareza: orgánicos, habían crecido a la sombra, incluso eran respetuosos con los pájaros, y el café al que simplemente habíamos llamado Galápagos se vendería en menos de setecientas tiendas Starbucks en otoño de 2010. Galápagos era el primer producto de la reserva Starbucks, nuestra nueva línea de cafés de calidad excepcional que íbamos a tostar sólo en pequeñas cantidades y tener disponibles únicamente durante un tiempo limitado.

De pie cerca de los pallets que transportaban casi treinta millones de kilos de granos verdes de café al año, que eran los que se venían tostando en aquellas instalaciones, me acordé de los primeros días de Starbucks, cuando mi despacho estaba emplazado en un antiguo tostadero. Entonces, al final de cada día y antes de volver a casa, me pasaba por la planta. Los partners siempre me esperaban porque sabían que pasaría a verlos y que me detendría en las bandejas de enfriamiento para hundir las manos en el café y sentir los granos entre los dedos antes de despedirme hasta el día siguiente. En aquel momento la compañía era lo bastante pequeña para que pudiera saberme el nombre de todo el mundo. Lo

bastante pequeña como para conocer a sus familias. Dos personas de aquella época siguen trabajando para la empresa: Michael McNulty y Dave Seymour.

Visitar nuestro tostadero de Kent suele proporcionarme una sensación agridulce. Ya no tengo tiempo de pasearme por la planta a diario y ni siquiera puedo acercarme con la frecuencia que a mí me gustaría. Pero nunca me olvido de los partners que tenemos trabajando en nuestras instalaciones del mundo entero y que son los responsables de extraer la vida de los granos de café; son el enlace crítico en el viaje de cada grano desde el cafetal hasta la taza. Sin su experiencia, su pasión y su dedicación diaria a la excelencia Starbucks nunca habría alcanzado el éxito.

«La reserva no sería posible, no llegaría a cobrar vida, de no ser por el toque final que los maestros tostadores le dan aquí en Kent», anunció Tom Barr, director general global de café, cuyo equipo buscó los granos. Tom lleva ya diez años en la empresa.

Así que aunque habíamos ido hasta allí para celebrar aquel nuevo café, lo que aquel día íbamos a celebrar de verdad era a nuestra gente, incluidos maestros tostadores, mecánicos, operadores, técnicos, directores y descargadores (los primeros en recibir y preparar los granos cuando llegan de lejos). Una impresionante cantidad de gente en Kent lleva más de una década con nosotros, aguantando la marea mientras nos transformábamos.

«Utilizamos once curvas de tueste distintas para conseguir el tueste único y el perfil de sabor de algunos de los cafés que tostamos aquí», nos dijo Ruben Maglaya. Ruben lleva en la empresa dieciocho años. Pasé entre un grupo de gente para estrechar su mano.

Había llegado el momento. Todo el mundo contemplaba en silencio cómo los granos caían del silo a las planchas grandes, planas y redondas donde se tostaban rotando constantemente. A medida que se iban coloreando el rico aroma del café llenó el aire.

Momentos como éste están entre mis favoritos. Cuando el pasado y el presente se dan la mano. Cuando estoy en el corazón operativo de Starbucks y cuando no puedo dejar de sonreír porque estoy presenciando la magia que tiene lugar tras las bambalinas.

Momentos como éste, rodeado de personas que se consideran unas a otras como de la familia, confirman mi creencia de que los mejores días de Starbucks están aún por llegar.

Reconocimientos

Escribir un libro, como construir una empresa, es una colaboración y estoy muy agradecido a muchas personas por haberme ayudado a contar la historia de Starbucks.

Por encima de todos los demás, estoy agradecido a mi mujer, Sheri, y a mis dos hijos; sin vuestro amor nada en mi vida sería posible.

La investigación, la redacción y el proceso de edición han sido realizados casi a la perfección por el extraordinario talento y la gracia de Joanne Gordon, quien ha sido capaz de encontrar mi voz entre las páginas, acomodándose desinteresadamente a mi ajetreada agenda. Estoy muy orgulloso de este libro, y no podría haberlo hecho sin ella.

Joanne y yo queremos dar las gracias a todo el equipo de Rodale, especialmente a Maria Rodale, por su pasión y su compromiso con este proyecto desde el primer día. Colin Dickerman y Karen Rinaldi han sido unos verdaderos partners en la edición, y ha sido una auténtica bendición poder contar con su inteligencia, su respeto, su humor y su capacidad de equilibrar las necesidades de los lectores con las intenciones del autor. También quiero dar las gracias en especial a Steve Madden por su apoyo.

En William Morris Endeavor Entertainment, Jennifer Rudolph Walsh ha sido, como siempre, una abogada incansable que nos ha dado un golpe de timón siempre que ha sido necesario.

Más de ciento cincuenta partners de todo Starbucks han compartido cándidamente sus recuerdos y sus experiencias, ayudándonos a recrear aún con mayor autenticidad la historia compartida de la empresa. Gracias especialmente sean dadas al equipo de líderes senior de Starbucks y al consejo de dirección por su tiempo y por su confianza en mi decisión de contar públicamente una etapa muy complicada de la historia de Starbucks con la convicción de que ello nos haría una organización más fuerte.

En mis oficinas Nancy Kent, Tim Donlan y Carol Sharp han proporcionado un apoyo diario con sus conocimientos, respondiendo a cada pregunta siempre con una sonrisa y con sus conocimientos. Gracias a Chris Gorley por su discreción y por su precisión al anotar hasta la última palabra; a Gail Resnik por su diligencia en la revisión legal, y a Gina Woods, cuyas dotes de mando, experiencia, creatividad y candor

hacen de ella la compañera ideal para acometer la complicada producción y el proceso de marketing de este libro. Gracias también a Vivek Varma, Corey DuBrowa y Dervala Hanley por su sincera perspectiva editorial; y a Heidi Peiper, Trina Smith, Christina McPherson y Deb Trevino por sus investigaciones y su atención al detalle a lo largo de todo el proceso. El elegante diseño del libro se debe al talento de Christopher Riggs, Kelly Clark, Nichole Guy y Lisa Maulhardt de SYPartners. Estamos también muy agradecidos a las personas que han leído los primeros borradores y las versiones finales del manuscrito y nos han hecho llegar sus comentarios, entre los que se encuentran Jeffrey Hoffeld, Betty Sue Flowers, Richard Tait, Suzanne Sullivan, Bill Bradley, Mike Ullman, Mellody Hobson, Billy Etkin y Len y Nancy Kersch.

Gracias también a Beth Lamb, Aly Mostel y Yelena Nesbit de Rodale, así como al equipo de Edelman y Mark Fortier.

Por su amistad y su apoyo a lo largo de tantos años quiero reconocer aquí, además de a aquellos mencionados en el libro, a Plácido Arango, Ana Maria van Pallandt, Warren Bennis, Walter Robb, Amy Kavanagh, Bill Campbell, Tony La Russa, Tim Ingrassia, Daniel Auerbach, Kenny G., Sharon Waxman, John Yamin, Steve Kersch, Colin Cameron, mi primo Alan Cohen, mi hermana Ronnie Schultz y mi hermano Michael Schultz. Y a mi madre, que siempre ha tenido y sigue teniendo una influencia decisiva en mi vida.

Este libro se ocupa principalmente del periodo de transformación de Starbucks y, por tanto, a la historia centrada en el negocio de Estados Unidos aunque el éxito continuado de la compañía haya que atribuírselo también a nuestros partners empresariales y franquicias por todo el mundo, muchos de los cuales conozco y llevo años llamando amigos: en Japón, Yuji Tsunoda de Sazaby League; en España, Grupo Vips de Plácido Arango; en México, Alberto Torrado, de Grupo Alsea; el partner empresarial para Oriente Medio, Turquía y Rusia, M. H. Alshaya, de Mohammed Alshaya; en Filipinas, Jun y Menchu Lopez, propietarios de Rustan Group; Marinopoulos Group en Grecia, Chipre, Austria, Suiza y Rumanía, dirigido por Panos Marinopoulos; en Hong Kong y parte de China, Michael Wu y Maxim Group; en Taiwan y otras regiones de China, John Hsu de UniPresident Group; en Indonesia, V. P. Sharma, de P. T. Mitra Adiperkasa; en Perú, Grupo Delosi de Alfredo de Ferrari Morello; y Henry McGovern de AmRest, el partner empresarial de Starbucks para Europa central. También Fred Hazelwood de John Bull Group en Bahamas; I. C. Hur de Shinsegae Corporation en Corea del Sur; Russel Creedy de Restaurant Brands New Zealand; y en Malaysia, Francis Lee con Berjaya.

Finalmente no pasa un solo día en que no piense en los cientos de miles de partners de Starbucks. Su duro trabajo y su fortaleza han transformado la base de nuestro negocio, y los valores, la pasión y las ideas que han mostrado para trabajar cada día son lo que nos hace una organización tan especial. Por todo lo que hacen mis más hondo agradecimiento.

De la coautora

Además de lo ya expresado, me gustaría dar las gracias a mis padres, David y Virginia Gordon, por aquella pequeña máquina de escribir azul y toda una vida de amor incondicional. A mi hijo Theo, por sus risas y su paciencia. Y a Matthew, por su apoyo en cada estación de nuestras vidas.

Por ayudarme a encontrar mi propio equilibrio, gracias a mi adorada hermana Susan y a su marido Howard; a mi familia sustituta de Seattle Katie Bedford y Sherri, Tom, y Maggie Brothers; a mis queridos amigos Kim B., Adrienne K., Caroline R., Julie Z., Mary Anne S., Lynn H., Lori S., Jamie K., Cari S., Lindsay P., Leigh G., Sam K., Cate H., Ben D., Dan M., Lois W., Ilysa G., y tal y como prometí, a Ellen A. Mi agradecimiento especial a Tonya Kimbrough de *Pronto on eight*, cuya sonrisa iluminó mis días.

Le estoy muy agradecida a mi agente literario Stuart Krichevsky por años de valiosos consejos, compromiso con la excelencia y comprensión. Stuart es un auténtico profesional en el mundo editorial.

Para finalizar, a Howard Schultz. Su honradez, su objetividad, su generosidad de espíritu, su compasión, su confianza en mí y su deseo de contar la historia de Starbucks empujado por las razones más acertadas me impulsaron a colaborar en su libro, una de las experiencias más gratificantes de mi carrera. Howard me abrió las puertas de acceso a los partners de Starbucks, cuyos elevados estándares, inteligencia y amabilidad son, creo yo, reflejo de su líder. Tras más de un año compartiendo el pasado y el presente de Howard, me siento obligada a parafrasear a la gran escritora Dori Jones Yang, quien trabajó con él en su primer libro: «Howard es el hombre que decidió ser».

Notas

- [1] Persona que trabaja en Starbucks = partner. (*N. del A.*)
- [2] *Onward*, en inglés, como el título original de este libro. (*N. de la T.*)
- [3] Comisión Nacional del Mercado de Valores. (*N. de la T.*)
- [4] Punto de partida. (*N. del A.*)
- [5] Chispa de marca. (*N. de la T.*)
- [6] Sólo hay que añadir agua y remover. (*N. de la T.*)
- [7] Certificación de edificios sostenibles desarrollado por el Consejo de Construcción Verde de Estados Unidos. (*N. de la T.*)

Notas de la conversión

Por imposibilidad técnica han sido sustituidos algunos caracteres que podrían no mostrarse correctamente en algunos dispositivos.

(1) **Ní Hǎo**

Índice

El asterisco (*) señala aquellas imágenes que aparecen en el cuadernillo de fotos encartado.

A

Acciones
Accionistas
AdAge.com
Agenda de la Transformación
 informe «La transformación de Starbucks»
 Siete Grandes Pasos
Allaire, Paul
Alshaya, Mohammed
Alstead, Troy,*
Ames-Karreman, Jennifer
Andersen, Sandie
Anderson, Jack
Anuncio publicitario de las elecciones
Apple
Arábica (café)
Arango, Plácido,*
Ashby, Marty
AT&T
Ausnes, Annamarie
Automat

B

Bank of America
Barnes & Noble
Barr, Tom
Bartiromo, Maria
Bass, Barbara
Bates, David
BBDO

anuncio de las elecciones
campaña de marketing multicanal
relación con Starbucks
Beatles, The
Beecher's Handmade Cheese
Behar, Howard
Benioff, Marc
Bennett, Tony
Bennis, Warren
Bernash, Amy
Bernstein, Jeffrey
Biden, Joe
Binjiang (tienda), Shanghai, China,*
Blizzard Entertainment
BloggingStocks.com
Bobo, Carol
Boggs, Paula,*
Bono
Bradley, Bill,*
Brewer, Brady
Broadmoor (barrio), Nueva Orleans
Brotman, Adam
Brotman, Jeff
Bruzzi, Chris
Buckley, Joe
Budapest (tienda), Hungría,*
Burrows, Cliff,*
BusinessWeek

C

C.A.F.E. (prácticas)
Cadencia de ocho minutos
Café
 arábica *versus* robusta
 aroma en las tiendas
 condiciones a los agricultores
 Cultivado con responsabilidad. Distribuido con ética. Servido con orgullo
 cultivo ético,*
 customización

experiencia del autor en Milán
instantáneo
Véase también VIA
máquinas de café manuales *versus* automáticas espresso
Pike Place Roast,*
Siete Grandes Pasos
viaje del café desde la tierra hasta la taza
Cafeterías independientes (competidores)
Camera, Paul
Camus, Albert
Carta en braille
Casey, Michael
Centros de apoyo a los agricultores
Charles, Ray
Chenghuang Miao (tienda), Shanghai, China,*
Christian Science Monitor
China
discurso en Hangzhou
espíritu empresarial
expansión
foro abierto en Shenzhen
innovación
mayor mercado fuera de Estados Unidos
regalo de periódicos al autor
tiendas Starbucks,*
Cierre de tiendas
para *Espresso Excellence Training*
Circuit City
Citigroup
City Park, Nueva Orleans
Clientes
Clinton, Hillary Rodham
Clover (máquina de café)
Coffey, Kevin
Cohen, Major
Colbert, Stephen
Colette, París, Francia
Coltelleria G. Lorenzi
Commerce Center (tienda), Vancouver, WA
Competidores
Comunidad

Concord Music Group
Conferencia bianual de analistas 2008
acogida positiva
discurso de clausura
planes
presentaciones
una oportunidad de ganar credibilidad
Conferencia bianual de analistas 2010
Conferencia sobre resultados del primer trimestre 2008
Conservation International
Consistent Brew
Costa Rica (centro de apoyo a los agricultores)
Countrywide Financial
Crescent City Art Project
Cromett, Sherry
Culver, John,*
Cumbre global de líderes marzo 2008, Seattle

D

Dammeier, Kurt Beecher
Davenport, Terry
David, Nicole
Declaración de principios
firma de los partners,*
Dell, Michael
Despidos
Digital Ventures (unidad de negocio)
Diseño de tiendas
Disney Village (tienda), París, Francia
Donación de riñón por parte de una partner
Donald, Jim
Donlan, Tim
Douglas, Tom
DreamWorks
Driscoll, Kristen
Drupa del cafeto
Dunkin' Donuts

E

Edelman (agencia de relaciones públicas)
Edgewater (sesión de tormenta de ideas) 2007
Edimburgo (tienda), Escocia,*
Egan, Mary,*
Emprendedores
Engskov, Kris,*
Entretenimiento (sector)
Equipo de líderes senior 2010,*
Espresso Excellence Training
Essential Baking Company, Seattle
Ethos Water
Ética
Etkin, Billy
Éxito
Expansión y crecimiento

F

«4latte»
15th Ave. Coffee and Tea, Seattle,*
Facebook
Fairtrade (organización de Comercio Justo)
Fei, Helen
Fey, Tina
Financial Times
Fingeroth, Jim
First and Pike (tienda), Seattle,*
Fisher, Robert
Fleischmann, Patty
Fleischmann, Steve
Forbes.com
Ford Motor Company
Foro abierto
 descripción
 en Shenzhen, China
 reanudación
 sobre despidos
 tras el anuncio del cierre de tiendas
Fortune
Franquicias (consideración)
Frappuccino

Fukuda, Yukiko

G

Gaba, Hal,*
Gale, Tony
GameStop
Gange-Harris, Cindy
Gass, Michelle,*
General Motors
Genius Loves Company,*
Gentilly (barrio), Nueva Orleans
Gibbons, Peter,*
Gilbert, Sarah
Gillett, Stephen,*
Glass, John
Glickman, David
Global Fund
Global Green USA
Gore, Al
Gorlick, Harold
Greenberg, Herb
Greenberg, Marc
Greenspan, Alan

H

Hanley, Dervala,*
Hansberry, Jeff,*
Hay, Dub
Heifer International
Henninger, Daniel
Herndon, Wanda
Hewlett-Packard
Heydon, Scott
Hike for KaTREEna
Hobson, Mellody,*
Hollygrove (barrio), Nueva Orleans
Holmes, Kalen,*
Home Depot
Hornall Anderson

Hostek, Lauren

Hotel Ruanda

Howell, Josh

Hulett, Randy

Hurstak, Gina

Hyatt (hoteles)

I

IdeaStorm

Il Giornale (cafeterías)

Informe de consumo (sobre el sabor del café) 2007

Informes

Innovación

IntranetBlog.com

J

Jakobsen, Laura

Japón

gratitud al ofrecer equidad de condiciones

mercado potencial de VIA

primera tienda fuera de Norteamérica, en Tokio

JAWS («just add water and stir»). Ver también VIA

Jobs, Steve

Johnson, Aimee

Johnson, Kevin,*

Jones, Tom

Jumpstart (programa de alfabetización)

Junta anual de accionistas 2008

aparición de K. D. Lang

descripción e importancia

discurso de apertura

reflexiones previas del autor

presentación de Clover

presentación de Conservation International

presentación de MyStarbucksIdea.com

presentación de Pike Place Roast

presentación del programa de fidelización

Junta directiva,*

bagaje y experiencia de los miembros

cierre de tiendas
consideraciones del autor sobre su regreso como consejero delegado
función del Plan B
relación del autor con los miembros
simulación financiera según pérdidas

K

Katzenberg, Jeffrey
Kavanaugh, Amy
Kekst and Company
Kent, Nancy
Kuchinad, Chet
Kurtz, Ann-Marie

L

La Marzocco (máquina de café espresso)
«La mercantilización de la experiencia Starbucks»
Lamb, Harriet
Lang, K. D.
Lear, Norman,*
Lee, Olden (miembro de la junta),*
LEED (certificación),*
Lehman Brothers
Levine, Jonathan
Levine, Stacey
Levitán, Dan
LinkedIn
Linnemann, Andrew
Linz, Doron
Linz, Kai
Lorenzi, Aldo
Lubars, David

M

Maglaya, Ruben
Malanga, Mike
Mandelson, Peter
Máquinas de café espresso

Marinopoulos, Panos
Marriott (hoteles)
Mastrena (máquina de café espresso)
Mazagran (refresco de café)
McCain, John
McCartney, Paul
McCormick, Pete
McCutchen, Matt
McDermet, Jim
McDonald's
McPherson, Christina
Medios de comunicación
Melville, Herman
Mercado de comestibles
Merrill Lynch and Company
Moby Dick
Moratti, Angelo
Mordos, Jeff
Morgan, Todd
Motley Fool
Mukamwiza, Immaculate
Muller, Liz
MyStarbucksIdea.com

N

Nasdaq
Nelson, Brad
The New York Times
proveedor de Starbucks Digital Network
sobre la caída de las instituciones financieras
sobre VIA
Nickelodeon
Nocera, Joe
Nordstrom
Nosler, Zander
Nueva Orleans, Louisiana,*

O

O'Brien, Linda

O’Neil, Valerie
Obama, Barack
Ogawa, Chihiro
Olive Way (tienda), Seattle,*
Olsen, Dave
Onward («Adelante»)
en la ropa de los voluntarios en Nueva Orleans
en los comunicados de la Agenda de la Transformación
primer uso en un informe de Il Giornale
significado

P

Packard, Ben
Palin, Sarah
Palmer, David
París, Francia
Disney Village (tienda)
inauguración de la primera tienda,*
Partners
Peterson, Peter G.
Pfeiffer, Tim
Pike Place Market,*
Pike Place Roast
Plan B
Planes de pensiones (fondos)
Préstamos a los cultivadores de café
Productos envasados para consumo (CPG)
oportunidades
comportamiento
Programa de fidelidad
Project Greenstorm
Publicidad
anuncio de las elecciones
campaña de marketing multicanal
decisión de ser proactivos
tradicional

R

Recesión

(RED)

viernes (RED) en las tiendas

Regreso como consejero delegado

Reino Unido

apuntes del autor sobre economía

mercado potencial de VIA

Respeto

Resultados financieros

Ritt, Steve

Robinson, Urano *Uri*

Robusta (café)

Rocky Mountain Chocolate Factory

Rodgers, Jack

Rolan, Clara

Roy Street Coffee and Tea, Seattle,*

Rubinfeld, Arthur,*

Russell, Craig

Ruanda*

centro de apoyo a los agricultores

discurso del autor

envío de vacas a las comunidades

tragedia

viaje del autor

S

Salesforce.com

San Francisco Chronicle

Sandberg, Sheryl,*

Sándwich de desayuno

Sanfang Qixiang (tienda), Fuzhou, China,*

Saturday Night Live (anuncio publicitario)

Schultz, Sheri

Schuman, Susan

Schwab, Charles

SCO (departamento de compras)

Seattle Post-Intelligencer

Seattle's Best Coffee

Securities and Exchange Commission

SeekingAlpha.com

Seguro sanitario

Seligman, Peter
Serrano, Tina
Shanahan, Sean
Shell, Jules
Shennan, Jamie,*
Siete Grandes Pasos
Sinegal, Jim
SmartMoney.com
Smith, Orin C.,*
Sonnenfeld, Jeffrey
Sorbetto
Sorkin, Andrew Ross
Starbucks Coffee Company
Starbucks Coffee International
Starbucks Digital Network
Starbucks Gossip (blog)
Starbucks Shared Planet
Stardust (proyecto)
Steiner, Domenic
Steiner, Esther
Stilin, Robert
Stowe, Harriet Beecher
Strickland, Bill
Stroum, Cynthia
Su, Hannah
Sullivan, Todd
SymphonyIRI Group
SYPartners

T

Tad Gormley Stadium
Tait, Richard
Target
Tarjetas Starbucks
Técnicas Lean
Tecnología
Teruel, Javier,*
That Shop in Via Montenapoleone
Theo Chocolate
Thermoplan (fabricante de máquinas de café)

modelo La Marzocco
modelo Mastrena
modelo Verismo
Ticket regalo
Tiendas mercantiles
Time.com
Tokio (tienda)
Top Pot Doughnuts
Torgovnik, Jonathan
Tormenta de ideas (retiro de tres días)
Beatles, The
participantes
SYPartners
visitas a los comercios de Seattle
Torrado, Alberto
Torrebiarte, Peter
Torrente, Sandi
Tostar café
Trabajo
 del padre del autor
 en Starbucks, intenciones del autor
 propósito y significado
Tribute Blend
Twitter

U
Ullman, Myron *Mike*,*
Una verdad incómoda
USA Today
Uscategui, Herman

V
Vacas para Ruanda
Valencia, Don,*
Valencia, Heather
Valores
Varma, Laura Moix
Varma, Vivek,*
VIA (café instantáneo)

Vivanno
Voluntarios en Nueva Orleans 2008

W

Waitt, Ted
Wall Street Journal
Wal-Mart
Wang, Jinlong
Ward, Toby
Waxman, Sharon
Weatherup, Craig,*
Wexner, Les
Wheeler, Alexandra
Wieden, Dan
Wieden+Kennedy
William Morris Agency
Willson-Rymer, Darcy
Wirstchafter, Dave
Wolford, Suzy
World of Warcraft

Y

Yamashita, Keith
Yarmuth, Richard
Young-Scrivner, Annie,*
YouTube

Z

Zackfia, Sharon
Zagat (baremo)
Zanadu Comics

Imágenes

Donde todo comenzó, en 1971.



© Jeff Corwin



© Nick Gunderson



El primer establecimiento Starbucks en Seattle, Pike Place Market.
© James McFarlane

Ruanda

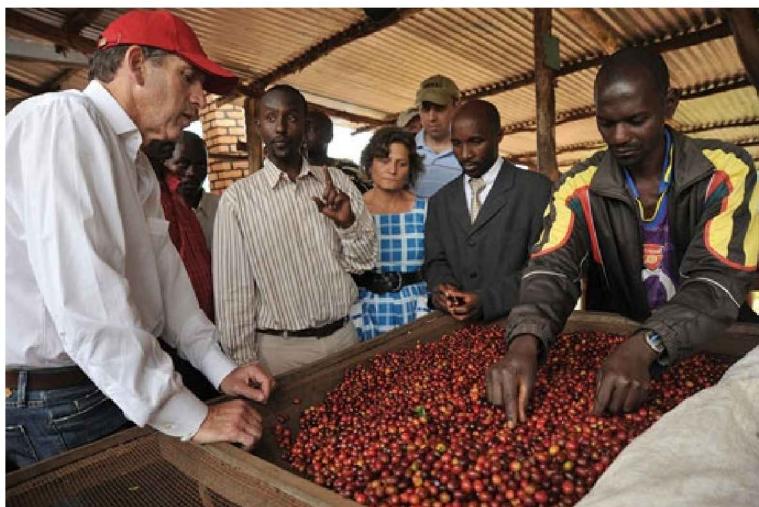
Starbucks lleva comprando café a esta nación africana desde 2004. Durante mi tercer viaje allí en el mes de junio de 2008 para visitar a los agricultores y recorrer sus cooperativas volví a maravillarme con la belleza del país y la fortaleza del pueblo ruandés, cuya lucha por sanarse a sí mismo después del trágico genocidio de 1994 es uno de los actos de renacimiento más inspiradores en la historia de la humanidad.



© Jonathan Torgovnik



© Riccardo Gangale



© Riccardo Gangale



© Riccardo Gangale

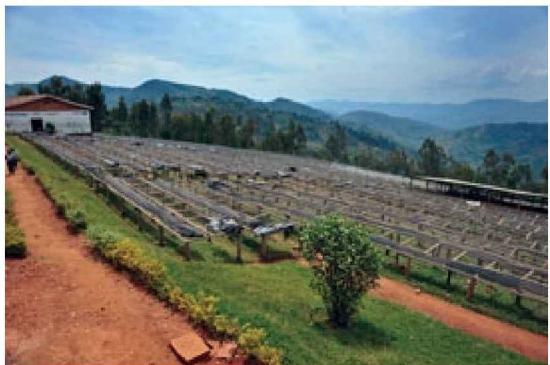
Cultivar café de gran calidad es todo un arte que requiere de unas habilidades únicas que a menudo pasan de generación en generación.



© Jonathan Torgovnik



© Jonathan Torgovnik



© Riccardo Gangale



© Chris von Zastrow



© Riccardo Gangale

La prueba está en la taza

El 26 de febrero de 2008, en un paso sin precedentes, Starbucks cerró sus siete mil cien tiendas propias en Estados Unidos durante tres horas para formar de nuevo a los baristas en la preparación del espresso con el fin de que pudieran crear la bebida perfecta en cada ocasión.



© Geoffrey Ellis



© Paul J. Richards/Getty Images



© Keith Bedford

Starbucks siempre ha sido mucho más que una simple comercializadora de café. Pero sin un magnífico café nos faltaría la razón de existir.



© Keith Bedford



© Geoffrey Ellis

Recuperar nuestra herencia

Starbucks está en su mejor momento cuando crea relaciones duraderas y conexiones personales. Ésa es nuestra esencia.



© Young Lee



© Young Lee

Un café cultivado con ética

Starbucks obtiene su café de decenas de miles de agricultores en casi treinta países. La mayoría de ellos son familias que trabajan en pequeñas granjas de apenas algunas hectáreas. El efecto de nuestra empresa en la industria global del café puede medirse no sólo en los más de ciento ochenta millones de kilogramos de granos de café que compramos anualmente, sino en nuestros elevados estándares de cultivo que pretenden respetar el medioambiente y mejorar la calidad de vida de los agricultores y sus comunidades.



© Jonathan Levine



© Martin Thiel



© Michael Hanson Photography



© Sam Knight



© Stanley Hainsworth



© Stanley Hainsworth



© Michael Hanson Photography

Tratar a los agricultores con respeto y dignidad es la base de nuestro cometido.



© Departamento del café de Starbucks



© Sam Knight

La experiencia Starbucks

Alrededor de unos sesenta millones de clientes visitan semanalmente nuestras tiendas Starbucks. Presentes en 54 países, nuestras cafeterías reflejan los valores de cada una de las comunidades en las que trabajamos. Arquitectura y diseño al servicio de la comodidad y el respeto al medioambiente.



University Village, Seattle, nuestra primera tienda rediseñada
© Young Lee



Edimburgo, Escocia

© Rob McDougall



15th Avenue Coffee & Tea, Seattle, nuestra primera tienda de nuevo concepto
© Aaron Leitz



15th Avenue Coffee & Tea, Seattle, nuestra primera tienda de nuevo concepto
© Major Cohen



15th Avenue Coffee & Tea, Seattle, nuestra primera tienda de nuevo concepto

© Major Cohen



Roy Street Coffee & Tea, Seattle, experimentando con música en vivo, películas y
comida local
© Armstrong Photo



Roy Street Coffee & Tea, Seattle, experimentando con música en vivo, películas y
comida local
© Aaron Leitz



First and Pike, Seattle, nuestra primera tienda de nuevo concepto que ha recibido la certificación LEED Gold
© Touch Worldwide



First and Pike, Seattle, nuestra primera tienda de nuevo concepto que ha recibido la certificación LEED Gold
© Touch Worldwide



Clientes esperando la apertura de Starbucks en Fuzhou, China

© Zhang Tong



Sanfang Qixiang, Fuzhou, China
© Zhang Tong



Chenghuang Miao, Shanghai, China
© Kirsha Baldwin



Binjiang, Shanghai, China

© Martin Coles

Cada tienda Starbucks posee una huella propia.



Gran apertura de Starbucks en Budapest
© Árpád Földházi



Plácido Arango, Howard y Orin Smith en París en la apertura de nuestro primer establecimiento en Francia

© Colm Pierce



Primer Starbucks en París
© Colm Pierce

Tómatelo como algo personal

En la conferencia global de líderes de 2008, un evento de cuatro días de duración que tuvo lugar en el momento más álgido de la crisis en Estados Unidos, cerca de diez mil partners de Starbucks se reunieron en Nueva Orleans, una ciudad que aún luchaba por sobreponerse a los efectos del huracán *Katrina*, para contribuir con miles de horas de servicios comunitarios así como para oír, directamente de los líderes de Starbucks, cuáles iban a ser los cambios que necesitaba acometer la empresa y la responsabilidad de cada partner para ayudar a asegurar nuestro futuro.



© Touch Worldwide



© Touch Worldwide

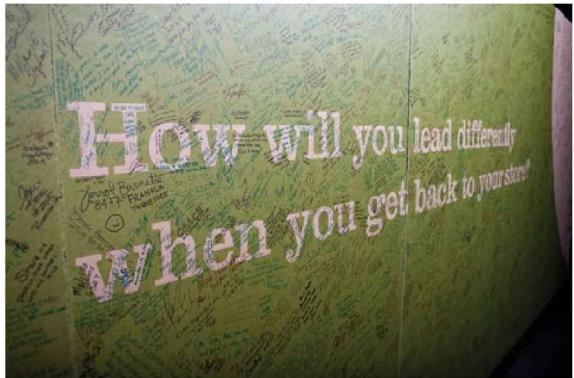


© Touch Worldwide



Howard en Nueva Orleans con su invitado, Bono, líder de la banda U2 y activista, anunciando la sociedad entre (RED) y Starbucks.

© Kevin Mazur/Getty Images



© Kevin Mazur/Getty Images

Si se hacía bien, y se tenía que hacer bien, la conferencia de líderes de Nueva Orleans serviría para elevar el nivel de responsabilidad personal, pasión y superación.



© Touch Worldwide



© Touch Worldwide



© Touch Worldwide

Reinventar nuestro futuro

En las primeras etapas de la transformación de Starbucks toda la empresa se organizó en grupos de trabajo grandes y pequeños para volver a conectar con nuestros valores e identificar las prioridades en nuestro trabajo. De estas sesiones emergieron dos documentos clave: la nueva Declaración de Principios de Starbucks, que articulaba los fundamentos por los que nos regiríamos, y la Agenda de la Transformación, que identificaría nuestros objetivos.



© Rubin Photography

¿Qué significa reinventar un ícono?



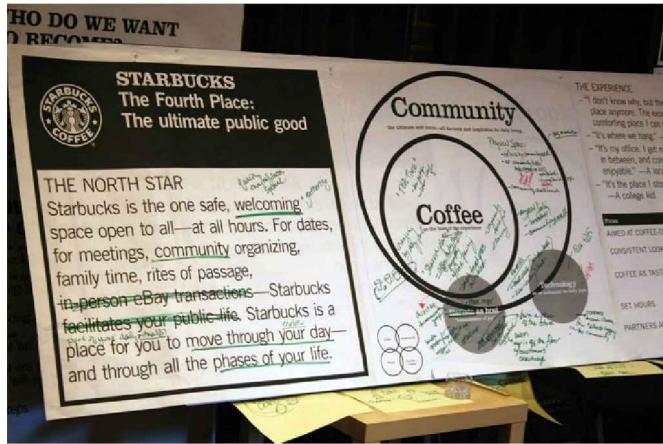
© SYPartners



© SYPartners



© Matthew Mar



© SYPartners



© SYPartners



Los partners de la empresa firman una copia de la Declaración de Principios de Starbucks, que empieza con estas palabras: «Para inspirar y nutrir el espíritu humano».

© Rubin Photography

Innovación

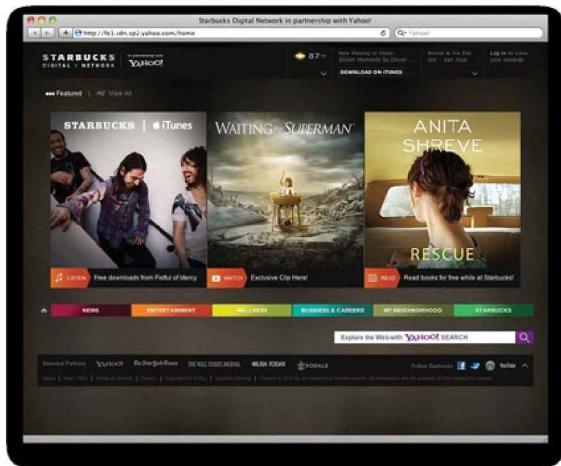
Al volver a ocupar el puesto de consejero delegado quería reactivar nuestro espíritu empresarial y recordar a nuestros partners la emoción que provoca poner en tela de juicio la situación actual y confiar en ti mismo y en tus compañeros, y, por encima de todo, crear productos verdaderamente importantes. Los resultados (bebidas inesperadas, nuevos diseños de tiendas, experiencias digitales) están suscitando de nuevo la conexión emocional que siempre hemos compartido con nuestros clientes.



Presentando las ediciones limitadas de café reserva de Starbucks
© Young Lee



Olive Way, una tienda rediseñada en Seattle en la que también se sirve vino y
cerveza
© Aaron Leitz



Starbucks Digital Network
© Starbucks Coffee Company



Pike Place Roast
© Armstrong Photo

PIKE PLACE
- SPECIAL RESERVE -



BOLD

Pike Place Roast
© Starbucks Coffee Company



Tarjetas Starbucks
© Geoffrey Ellis



En 2010 Starbucks anunció el bautizo y la expansión de Seattle's Best Coffee
© Haley Munro

Cuando probé por primera vez el café de Don (una versión instantánea de Starbucks) me quedé perplejo. No creí que fuera instantáneo.



Don Valencia y VIA
© Cortesía de la familia Valencia

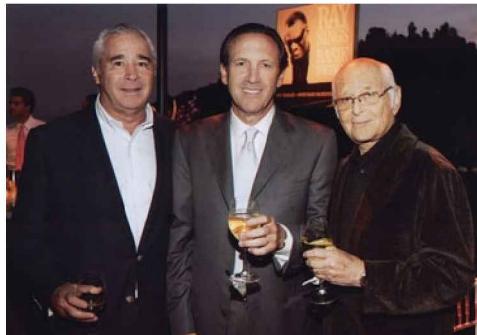


Don Valencia y VIA
© Armstrong Photo



Howard en Tokio con ejecutivos de las líneas aéreas ANA, anunciando que VIA
sería servido en sus vuelos

© Cortesía de Starbucks Japan



Howard con dos grandes amigos: el desaparecido Hal Gaba, copropietario de Concord Music Group (izquierda), y el productor de televisión Norman Lear (derecha), celebrando el álbum de Starbucks coproducido por Concord *Ray Charles Genius Loves Company*, tras haber ganado en 2005 ocho Grammy, incluyendo el de Álbum del Año

© Cortesía de Starbucks Japan



VIA
© Iridio



Howard y Kris Engskov, director general regional de Starbucks y anterior director de política pública, en Washington DC, hablando de la reforma de la sanidad con miembros del Congreso

© Ralph Alswang



Vivanno Nourishing Blends
© Armstrong Photo



Clover
© Young Lee

Adelante...



Equipo de líderes senior de Starbucks en otoño de 2010.

© John Keatley

De izquierda a derecha (de pie): Jeff Hansberry, director general de productos de consumo; Vivek Varma, director general de relaciones públicas; Mary Egan, directora general de estrategia global corporativa; Troy Alstead, director general global de administración y finanzas; Michelle Gass, directora general de Seattle's Best Coffee; Stephen Gillett, director general de información y director general de Digital Ventures; Dervala Hanley, directora general de iniciativas y planificación corporativa; Paula Boggs, directora general de asesoría jurídica y secretaria del consejo; Cliff Burrows, director general Starbucks Coffee Estados Unidos; Annie Young-Scrivner, directora general global de marketing.

De izquierda a derecha (sentados): John Culver, director general, Starbucks Coffee International; Peter Gibbons, director general, cadena global de suministros; Kalen Holmes, directora general de recursos humanos; Arthur Rubinfeld, director general de desarrollo global; Howard Schultz, presidente y consejero delegado.



Consejo de Administración de Starbucks fotografiado para la revista *Fortune* en 2010.

© Gregg Segal

De izquierda a derecha: Olden Lee, ejecutivo retirado PepsiCo, Inc.; Kevin Johnson, consejero delegado Juniper Networks, Inc.; Javier Teruel, vicepresidente retirado, Colgate-Palmolive Company; Mellody Hobson, directora general de Ariel Investments, LLC; Bill Bradley (de pie), director general de Allen & Company LLC; Myron Ullman, presidente y consejero delegado, J.C. Penney Company, Inc.; Barbara Bass (arriba), consejera delegada de Gerson Bakar Foundation; Sheryl Sandberg, directora general de Facebook Inc.; Howard Schultz (de pie), presidente y consejero delegado de Starbucks; Craig Weatherup, consejero delegado retirado de Pepsi-Cola Company; James Shennan, Jr., partner emeritus, Trinity Ventures.

Sobre Howard Schultz

Howard Schultz es presidente (chairman) y consejero delegado (CEO) de Starbucks Coffee Company. En 1982 Howard se trasladó a Seattle desde su Nueva York natal para unirse a la compañía como director de operaciones y de marketing cuando Starbucks estaba formado sólo por cuatro tiendas. Ha sido galardonado en múltiples ocasiones por su pasión y por su liderazgo, y entre los premios recibidos destacan el Horatio Alger Award, que se concede a aquellos que han sabido sobreponerse a las dificultades y alcanzar el éxito; el Rev. Theodore M. Hesburgh Award en ética empresarial que otorga Mendoza College of Business de la Universidad Notre Dame; el Botwinick Prize en ética empresarial que concede Columbia Business School, y el John Wooden Global Leadership Award de la UCLA Anderson School of Management. Ha sido incluido en la revista *Time* en «Time 100», una lista de las personas más influyentes del mundo. Howard reside en Seattle con su mujer Sheri y sus dos hijos.

The Starbucks Foundation y CUP Fund

Todos los beneficios que Howard Schultz obtenga por las ventas de este libro serán donados a Starbucks Foundation, fundada en 1997 para apoyar el compromiso de la compañía con la comunidad, y a CUP Fund, fundada por partners para proporcionarles ayudas económicas en caso de que se produjeran situaciones de emergencia inesperadas.

www.starbucks.com/onward

Sobre Joanne Gordon

Joanne Gordon escribió para *Forbes* y ha dedicado más de una década a reseñar empresas y líderes empresariales para numerosas publicaciones. Ha escrito cinco libros antes de éste.



Título original: *Onward. How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul*

© Howard Schultz, 2011

© De la traducción: Ana Isabel Robleda, 2011

© De esta edición:

2011, Santillana Ediciones Generales, S. L.

Avenida de los Artesanos, 6

28760 Tres Cantos - Madrid

Teléfono 91 744 90 60

Telefax 91 744 90 93

www.librosaguilar.com

aguilar@santillana.es

ISBN ebook: 978-84-03-05295-6

Diseño de cubierta: SYPartners

Conversión ebook: Víctor Igual, S. L.

La mención en este libro de empresas, organizaciones y autoridades no implica el previo consentimiento por parte de éstas ni por parte del autor y la editorial.

Las direcciones de Internet eran correctas cuando se imprimió el libro.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y ss. del Código Penal).



Aguilar es un sello editorial del Grupo Santillana

www.librosaguilar.com

Argentina

www.librosaguilar.com/ar
Av. Leandro N. Alem, 720
C 1001 AAP Buenos Aires
Tel. (54 11) 41 19 50 00
Fax (54 11) 41 19 50 21

Bolivia

www.librosaguilar.com/bo
Calacoto, calle 13, nº 8078
La Paz
Tel. (591 2) 279 22 78
Fax (591 2) 277 10 56

Chile

www.librosaguilar.com/cl
Dr. Aníbal Ariztía, 1444
Providencia
Santiago de Chile
Tel. (56 2) 384 30 00
Fax (56 2) 384 30 60

Colombia

www.librosaguilar.com/co
Carrera 11A, nº 98-50, oficina 501
Bogotá DC
Tel. (571) 705 77 77

Costa Rica

www.librosaguilar.com/cas
La Uruca
Del Edificio de Aviación Civil 200 metros Oeste
San José de Costa Rica
Tel. (506) 22 20 42 42 y 25 20 05 05
Fax (506) 22 20 13 20

Ecuador

www.librosaguilar.com/ec
Avda. Eloy Alfaro, N 33-347 y Avda. 6 de Diciembre

Quito
Tel. (593 2) 244 66 56
Fax (593 2) 244 87 91

El Salvador
www.librosaguilar.com/can
Siemens, 51
Zona Industrial Santa Elena
Antiguo Cuscatlán - La Libertad
Tel. (503) 2 505 89 y 2 289 89 20
Fax (503) 2 278 60 66

España
www.librosaguilar.com/es
Avenida de los Artesanos, 6
28760 Tres Cantos - Madrid
Tel. (34 91) 744 90 60
Fax (34 91) 744 92 24

Estados Unidos
www.librosaguilar.com/us
2023 N.W. 84th Avenue
Miami, FL 33122
Tel. (1 305) 591 95 22 y 591 22 32
Fax (1 305) 591 91 45

Guatemala
www.librosaguilar.com/can
26 avenida 2-20
Zona n° 14
Guatemala CA
Tel. (502) 24 29 43 00
Fax (502) 24 29 43 03

Honduras
www.librosaguilar.com/can
Colonia Tepeyac Contigua a Banco Cuscatlán
Frente Iglesia Adventista del Séptimo Día, Casa 1626
Boulevard Juan Pablo Segundo
Tegucigalpa, M. D. C.
Tel. (504) 239 98 84

México
www.librosaguilar.com/mx

Avenida Río Mixcoac, 274
Colonia Acacias
03240 Benito Juárez
México D. F.
Tel. (52 5) 554 20 75 30
Fax (52 5) 556 01 10 67

Panamá

www.librosaguilar.com/cas
Vía Transísmica, Urb. Industrial Orillac,
Calle segunda, local 9
Ciudad de Panamá
Tel. (507) 261 29 95

Paraguay

www.librosaguilar.com/py
Avda. Venezuela, 276,
entre Mariscal López y España
Asunción
Tel./fax (595 21) 213 294 y 214 983

Perú

www.librosaguilar.com/pe
Avda. Primavera 2160
Santiago de Surco
Lima 33
Tel. (51 1) 313 40 00
Fax (51 1) 313 40 01

Puerto Rico

www.librosaguilar.com/mx
Avda. Roosevelt, 1506
Guaynabo 00968
Tel. (1 787) 781 98 00
Fax (1 787) 783 12 62

República Dominicana

www.librosaguilar.com/do
Juan Sánchez Ramírez, 9
Gazcue
Santo Domingo R.D.
Tel. (1809) 682 13 82
Fax (1809) 689 10 22

Uruguay

www.librosaguilar.com/uy

Juan Manuel Blanes 1132

11200 Montevideo

Tel. (598 2) 410 73 42

Fax (598 2) 410 86 83

Venezuela

www.librosaguilar.com/ve

Avda. Rómulo Gallegos

Edificio Zulia, 1º

Boleita Norte

Caracas

Tel. (58 212) 235 30 33

Fax (58 212) 239 10 51