



Libro Conocimiento tribal

Lecciones aprendidas de trabajar en Starbucks

John Moore
Kaplan Publishing, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

John Moore recopila en este pequeño libro las lecciones aprendidas a lo largo de su carrera en marketing, incluidos los ocho años de trabajo en Starbucks. Cada uno de sus 47 capítulos, breves y entretenidos, aporta un concepto individual útil. Quizás toda esa cafeína haya despertado en Moore su enfoque tipo láser y su capacidad de síntesis. La idea central es que el marketing funciona mejor cuando se apoya en la gente y es auténtico. Sus empleados contribuirán con esfuerzos promocionales, también, si lo perciben a usted y a la empresa como genuinos. Sus clientes absorberán esta seguridad y solidez de sus empleados, y todos se verán beneficiados. *BooksInShort* opina que las lecciones centrales de este libro valen la pena – al igual que el café *latte*, que viene en tacita chica y liviana con una inyección de energía.

Ideas fundamentales

- El marketing de Starbucks se ha apoyado en relaciones de “estrecho contacto” con los clientes, con énfasis en el contacto personal.
- Starbucks ha logrado más vendiendo “el beneficio del beneficio” – la experiencia o la emoción asociada a sus productos – que haciendo publicidad.
- Al igual que Starbucks, trate de capitalizar el conocimiento y los métodos de su empresa, aunque gran parte de esta información no esté registrada.
- Logre que sus empleados protejan y promuevan la reputación de su empresa. Es un paso importante para lograr que promuevan su marca.
- Ofrezca muestras gratis para que los clientes sientan que pertenecen a la organización y promueva así su lealtad.
- Usted puede percibir más ingresos de tres maneras: cultivando clientes nuevos, obteniendo más de los actuales o subiendo los precios.
- Usar el marketing equivocado puede dañar su reputación y su marca.
- Siempre dé más de lo que prometió; es lo que hacen las grandes marcas.
- Sienta las vibraciones de su empresa. Reconocerá los problemas antes de que se tornen graves.
- Apunte marketing en el punto de venta tanto hacia sus empleados como a sus clientes.

Resumen

¿Qué saben las tribus dentro de su empresa?

Su empresa sabe mucho más que lo que está escrito en los manuales de política, las guías de productos o los planes de marketing. Este “conocimiento tribal” radica en el consejo y el conocimiento técnico que los empleados se comunican entre sí sobre su empresa y la marca. Gran parte de esto nunca está codificado, pero sobrevuela en su cultura corporativa. La historia que sobrevuela en Starbucks es cómo Howard Schultz materializó un sueño que ha cambiado los hábitos de las personas para reunirse y tomar café.

Logre que todos cuenten su historia

Schultz fundó Starbucks con seis locales y la apasionada visión de cambiar al mundo “mejorando la vida de las personas en detalles pequeños pero significativos” y generando “la valoración de una taza de café de mejor sabor.” Los ideales de la empresa construyeron una base sólida para la marca, la cual después ayudó a la empresa a expandirse. Hoy en día, la cafetería abre cerca de cinco locales por día y ofrece iniciativas integrales de marketing para cada inauguración. Al igual que Starbucks, no deje su actividad de marketing exclusivamente en manos del equipo de marketing. Asegúrese de que todos sus empleados sepan que son una parte vital

de sus iniciativas de promoción. La reputación, la imagen pública y las marcas de empresas exitosas superan la calidad de sus productos o servicios. Para involucrar a sus clientes, concéntrese en relatar una historia – pero primero debe saber cuál es y cuál debería ser.

Interéselos

Lograr que sus empleados crean en la reputación y en los productos de su empresa es una excelente forma de lograr que se preocupen por su marca. La creación de conciencia de marca puede parecer un concepto abstracto para un especialista del café, pero no lo es. Alentar a sus empleados a proteger y desarrollar su reputación genera en ellos un sentimiento de pertenencia y una meta concreta.

Un proveedor de precio más bajo por mercado

La oferta de precios más bajos le funciona a Wal-Mart, pero tratar de tener precios más bajos perjudica su capacidad de dar a los consumidores una experiencia excepcional. Si usted da a los clientes el producto y el entorno que ellos desean y ellos estarán dispuestos a pagar por la experiencia que usted les ofrezca. Tiene solamente tres formas de aumentar los ingresos y generar utilidades: 1) atraer clientes nuevos (la fuente del 25% de los ingresos de Starbucks); 2) generar más negocios de los clientes que vuelven; y 3) aumentar los precios. Si usted ha configurado correctamente la experiencia de sus consumidores, un pequeño aumento de precios sólo deprimirá las ventas durante un breve lapso. Una reacción rápida en las ventas tras un aumento de precios es un signo de buena salud de la marca.

Efectos de marketing

Starbucks clasifica sus actividades de marketing en positivas o negativas. Una actividad es positiva si cumple con tres de los siguientes criterios: “respeta la inteligencia” de sus clientes; la empresa puede cumplir con los compromisos hechos en la campaña de marketing; los empleados pueden respaldar los compromisos; y los clientes opinarán que las actividades de marketing son “ingeniosas, originales, genuinas y auténticas.” Si la actividad de marketing, como por ejemplo la entrega de cupones en grandes cantidades, no se considera positiva en función de estos criterios, la empresa la utiliza con cuidado en función de criterios selectivos.

“Gestionar una marca es un trabajo de toda la vida. Las marcas son frágiles...El éxito de Starbucks, o de cualquier empresa o marca, no es un derecho. Debe ganarse todos los días.”

Como Starbucks, mantenga los valores de su empresa en el centro de atención, sin importar cuán grande se vuelva o cuán rápido crezca. Cada tienda, cada empleado y cada producto transmiten su reputación y su marca a los consumidores. Tenga en cuenta todos estos factores como valiosos recursos. Considere la ubicación del local como una publicidad en sí misma, en lugar de percibirla solamente como una decisión inmobiliaria. El lugar escogido para su local es importante.

Marketing auténtico

Starbucks se comercializa comunicando el “beneficio del beneficio,” que es la experiencia o la emoción asociada al producto. Quienes dirigen la empresa procuran que los clientes comprendan de qué manera sus productos los benefician a ellos y a sus amigos. La empresa tiene seis criterios aplicables a cada mensaje de marketing:

1. “Ser genuino y auténtico.”
2. “Evocar sentimientos, nunca *prescribir* sentimientos.”
3. “Decir siempre quiénes somos, nunca quiénes no somos.”
4. “Permanecer conectados con los empleados que tienen trato directo con los clientes.”
5. “Cumplir con todas las promesas hechas.”
6. “Respetar la inteligencia de las personas.”

“Para Starbucks, la acción, y no la publicidad, es la forma más eficaz de impulsar las ventas y construir una marca.”

La publicidad funciona, pero no ha sido el motor del crecimiento de Starbucks. La gerencia de la empresa cree que si la empresa hace cosas especiales, la gente la verá como diferente y única. El marketing de Starbucks mejora la experiencia que tienen los clientes en el local y con sus productos.

Marketing centrado

Los líderes de Starbucks rechazan el 99,5% de los programas nuevos propuestos. Sus funcionarios de marketing han aprendido que ser selectivos ayuda a construir impacto. Si se prueba cada idea que surge, el mensaje se diluye y se distorsiona. No obstante, no se puede predecir cuándo su producto entrará en la madurez, de modo que debe tener productos nuevos listos antes de que ello ocurra. Lance sus nuevos esfuerzos creativos antes de que su producto alcance su techo, o asuma el riesgo de perder ventaja.

“Ser amable y ser limpio es el programa de lealtad de clientes menos complicado pero el más eficaz que un comerciante puede implementar.”

Encontrar formas de decirle “¡Sí!” a sus clientes puede brindarle una herramienta muy poderosa. Cuando usted satisface a sus clientes, al mismo tiempo aprende de ellos. Limitar sus experiencias tan sólo limita su éxito. Siempre supere las promesas cumplidas. Por ejemplo, Starbucks abre 10 minutos antes del horario de atención anunciado porque la gerencia no quiere que ningún cliente ansioso se sienta impaciente o decepcionado. Al terminar la jornada, los gerentes tampoco tienen por política expulsar del local a los clientes en el horario de cierre.

Siempre se vive en algún lugar

Starbucks es una empresa global, pero sus ejecutivos hacen hincapié en el apoyo a las entidades benéficas locales y alientan a los empleados a participar en sus comunidades. Este énfasis en el barrio ayuda a Starbucks a neutralizar el rechazo que muchas empresas globales experimentan hoy en día. La empresa ha comprobado que las actividades comunitarias de los empleados se correlacionan con la satisfacción y el desempeño laboral. Las acciones en el ámbito local también mejoran la

reputación de Starbucks.

“Starbucks continúa abriendo locales con la mira puesta en su propio marketing. Posiciona sus locales para provocar la compra por impulso de los clientes.”

Uno de los eslóganes más eficaces de los empleados de Starbucks dice: “Sea amable, sea limpio.” Cuando un cliente entra en un local desea sentirse agasajado, bienvenido y seguro. Starbucks ha hecho hincapié en esta experiencia de “estrecho contacto” con los clientes.

Escuche a sus clientes

A los clientes les gusta experimentar la sensación de pertenencia, por eso Starbucks recurre a muestras gratis para hacerlos sentir especiales. Si bien el uso de muestras con la finalidad única de vender puede espantar a los clientes, ofrecer degustaciones gratis que demuestren cuán orgulloso se está del producto es entretenido y educativo y lo ayudará a forjar la lealtad del cliente. Induzca a los clientes a convertirse en fanáticos devotos de su marca. Déles buenas historias que contar a sus amigos. Al tratar de estar en todos los lugares solicitados por sus clientes, Starbucks ha pasado de ser pintoresco y peculiar a ser omnipresente. La persistencia es crucial.

“Muchos comerciantes minoristas se aferran a cualquier avance tecnológico que ellos creen puede aumentar la eficiencia...al parecer ignorando el efecto despersonalizador que ello puede tener en sus clientes.”

Los líderes de Starbucks alguna vez pensaron que 10.000 tiendas era el límite natural de la cadena. Más tarde decidieron que la empresa debía englobar un estilo de vida completo, como el hogar lejos de casa, y debía continuar creciendo, ofreciendo nuevos lugares y productos. Hoy en día, a pesar de que algunos de sus productos no prosperaron, la empresa continúa abriendo nuevos locales. Eso demuestra el poder perdurable de haber incorporado una identidad, sin importar cuánto se crezca. Para mantener su empresa en armonía con los clientes, hableles. Camine por el local y perciba las vibraciones del ambiente. Póngase en sintonía con el local durante las buenas épocas, para así darse cuenta inmediatamente cuando la situación declina. Arregle cualquier problema antes de que se vuelva crítico. Todo importa. Aprenda de las quejas y de los elogios de sus clientes.

Algo en qué creer

Sus empleados desean creer en su empresa, por eso ayúdelos creando un entorno de trabajo próspero. Contrate buenos empleados y bríndeles buenos compañeros y un entorno de trabajo placentero. Así es más probable que brinden una buena experiencia a sus clientes. Ellos son la imagen de la empresa. Cree una declaración de misión y cúmplala. La hipocresía en la cultura del lugar de trabajo es destructiva. Lidere a sus empleados sirviéndoles. Enséñeles a tomar y respaldar decisiones en lugar de trabajar en contra de ellas. Asegúrese de que comprenden cómo su éxito los beneficia.

No son ladrillos: son personas

Nadie tiene mayor impacto en el éxito o el fracaso de un local que su gerente. Preste atención a cómo lidere a sus empleados. Si usted se centra en procesos y proyectos en lugar de las personas, su personal rápidamente se desconcentrará. Se sentirán descontentos y esto repercutirá en los clientes. Los empleados de Starbucks tienen el mismo valor intrínseco en la experiencia de los clientes que el café, las sillas y los periódicos. Si dan un traspie, pueden dañar su reputación. Mantenga una atmósfera positiva. Personalice sus locales.

“Si Starbucks tuviera que bajar los precios, habría que decirle adiós al espresso perfecto. Adiós al especialista en café entusiasta y vigoroso que está detrás del mostrador. ¿Y la música, la iluminación suave, la decoración refinada y los asientos de felpa? A todo le diríamos adiós.”

Sus empleados deben estar apasionadamente comprometidos con su visión. Los empleados nuevos son un hecho inexorable. Ayúdelos a conectarse con los empleados de más antigüedad. Escuche a los nuevos integrantes, enséñeles y fomente su participación. No se deje influir por un currículum. En su lugar, hable con los potenciales empleados en tanto son personas que van a ser importantes para su negocio. Si no advierte pasión, pase al siguiente. Cuando le llegue el éxito, no se vuelva complaciente. Nunca deje de innovar. Nunca caiga en el pecado de la vanidad. Si usted no es merecedor de su éxito, lo perderá.

“La pasión no puede fabricarse y no puede sobrevivir si es artificial. Debe ser orgánica.”

Haga algún aporte durante cada visita a los locales y en cada reunión. Asegúrese de que todos en la organización participen. No permita que nadie actúe por inercia. Si usted alienta la pasión, no se sorprenda si la gente opina con vehemencia sobre cómo deberían hacerse las cosas. No permita que la vehemencia se torne personal. Cuando se reúna con sus empleados, comience y concluya la reunión a tiempo y asegúrese de que cada sesión esté bien organizada y conducida. Los intercambios de ideas deben conducir a objetivos claros y planes paso a paso. Cree un organigrama plano que muestre que cada empleado es responsable ante el cliente. Lidere con el ejemplo. Muestre a los empleados que están en contacto directo con los clientes cómo atiende usted a los clientes para que vean cómo usted desea que lo hagan. Coloque cada cartel y exhibidor de marketing en lugares donde tanto los empleados como los clientes puedan verlos. Promueva la participación de sus empleados y alientelos a compartir el marketing de la empresa con los clientes para reforzar su mensaje.

“Hay utilidades cuando una empresa se conecta, descubre y responde a sus clientes.”

Las ganancias son la sangre vital de una empresa, pero no son la única finalidad de su trabajo. Haga rentables sus actividades empeñándose en actuar correctamente con clientes, empleados y proveedores, sin descuidar la administración de sus cuentas financieras. No deje que los números interfieran con las personas. Los números no son pasionales, ni afectivos, ni leales; las personas sí lo son.

Sobre el autor

John Moore, quien tuvo una activa participación en el marketing de Starbucks y en una cadena importante de almacenes de alimentos naturales, dirige una empresa

