

# Howard Schultz

con Joanne Gordon



# El desafío Starbucks

AGUILA

Cómo Starbucks luchó por su vida  
sin perder su alma

# 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\* 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 he-

---

\* Persona que trabaja en Starbucks = partner. (*N. del A.*)

mos sido calificados de forma continuada como una de las mejores empresas en las que se puede trabajar.

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

Hasta que llegó el trimestre en que no fue así.

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

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

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

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

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

Todos estos factores constituirían tremendos desafíos para cualquier empresa, y en todo lo que afecta a Starbucks yo me lo tomo de un modo

muy personal, y es que la llevo en la sangre. Forma parte de mí hasta tal punto que permitir que se desintegrara no era una opción. Demasiadas personas habían trabajado con todo su ahínco para crear una empresa que recompensaba a sus empleados y a sus inversores y que durante años había ofrecido un producto superior y su experiencia.

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

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

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

## *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.