



“Nuestro negocio no es el café, son las personas”

Toma mucho café, doble capuchino seco, sin leche. Dice que es el mejor, que sabe a café, café. Es espontáneo y tremendamente simpático. Alvaro Salafranca dirige desde hace cinco años Starbucks Coffee en España. Madrileño, de 48 años, tiene dos hijos -que incluye entre sus grandes aficiones-, es licenciado en Económicas y Empresariales y cuenta con un máster en Dirección de Empresas por el Instituto de Empresa. Inició su carrera profesional en Makro y en 1988 se incorporó al grupo Vips, donde ha desarrollado, entre otros, el puesto de director de desarrollo y expansión.

PREGUNTA. Uno de los fundadores de la compañía, Howard Behar, ha escrito un libro, *No es por el café*, sobre el éxito de Starbucks, que no reside precisamente en el café, sino en las personas.

RESPUESTA. Fue el que puso los fundamentos de la organización y concedió a la persona el peso que debía tener dentro de la compañía. Ha sido el gran gurú del ser humano, que es lo que da fuerza a cualquier organización.

P. ¿Usted aplica lo que se predica en el libro?

R. Lo intentamos. Nuestro negocio no es nada complicado, lo difícil es gestionar al ser humano, porque somos volubles y eso repercute, muchas veces, en que las cosas no sean perfectas. Nosotros no estamos en el negocio del café, estamos en el de las personas.

P. Suelo desayunar en el mismo Starbucks y, con más frecuencia de la que me gustaría, cambian de per-

ÁLVARO SALAFRANCA
DIRECTOR GENERAL DE STARBUCKS ESPAÑA

TEXTO PAZ ÁLVAREZ
FOTOGRAFÍAS PABLO MONGE

Es un adicto al café y al trabajo. Los fines de semana se entretiene recorriendo en moto algunos de los 49 cafés que tiene repartidos en Madrid. La multinacional estadounidense espera llegar al centenar en toda España

sonal en la tienda. ¿Tienen una rotación elevada?

R. Tenemos rotación porque cuando abrimos una tienda siempre mezclamos gente con y sin experiencia. Buscamos que nuestros empleados, a los que llamamos *partners* (socios), tengan corazón e inquietudes. Suele ser gente joven y la juventud es aventurera, es ahí donde se produce la rotación. Nadie es perfecto, pero lo importante es lo que somos y no lo que queremos ser. Y en la clasificación *The best place to work* aparecemos como la quinta mejor empresa de

“Nuestros empleados tienen corazón e inquietudes. Son jóvenes, y por ello hay rotación”

entre 500 y 1.000 empleados para trabajar. Eso nos produce una gran satisfacción porque nuestros *partners* tienen que estar ocho horas de pie. Por tanto, que estén satisfechos de trabajar con nosotros es un halago.

P. ¿Qué medidas aplica Starbucks para conseguir esa satisfacción?

R. Tenerlos en cuenta, formarles, no engañarles, comprometerlos con ellos, respetarles, sobre todo sus vacaciones y días libres. Parece obvio, pero no lo es, es lo que hace que se sientan importantes piezas claves dentro de la organización. Y es necesario que estén contentos porque quien capta en la tienda no es la marca, sino ellos. Una vez que estás dentro de una tienda, de ellos depende que te sientas especial. Y es imposible que lo hagan si no se sienten importantes. No hay duros a cuatro pesetas. No puedo obligar a nadie a sonreír si no quiere hacerlo. No hay que robar la cartera, hay que robar el corazón a los clientes.

P. ¿Es la recomendación que les da a sus profesionales?

R. Tienen que ser ellos mismos. Nuestros empleados no pueden sugerir al cliente algo que a ellos no les guste. Hay que tratar al cliente de la mejor manera posible y no darle la tarta caducada. Es como cuando se invita a cenar a casa a un amigo, no se le ofrece nunca lo que no nos gusta. Hay que ser respetuoso.

P. ¿Qué es tener respeto?

R. Ser auténtico, genuino, honesto. A nuestros empleados les pagamos bien, no les engañamos y les ofrecemos formación. Dos veces al año me siento a escuchar a los directores de tienda.

P. ¿Qué suelen pedirle?

R. Sobre todo herramientas para que todo funcione mejor y más personal para las tiendas. Yo intento proporcionárselo o ayudarles a que gestionen bien los recursos que tienen. Sigo una estrategia de generosidad porque de ahí sale su generosidad. De la tacañería nunca sale nada. También me piden más desarrollo profesional, que los hagamos grandes y luchó por conseguir que lo sean. Me satisface que lo pidan porque eso significa que están comprometidos con la marca. Abrimos los 365 días del año y cada persona trabaja ocho horas sonriendo a la gente, pero lo hace porque le apetece, porque nadie le obliga. Por ello, es necesario alimentar las tiendas.

P. ¿Qué le unió al proyecto?

R. Trabajaba en el grupo Vips cuando se creó la *joint venture* con la multinacional estadounidense. Inició la aventura otro director y después me pidieron que asumiera la responsabilidad. Este proyecto me ha enseñado sobre todo que el negocio depende de las personas. Por lo demás, yo soy un *partner* más y no discuto cuántas horas trabajo.

P. Entonces, deben ser muchas las horas que le dedica a la compañía...

R. No es relevante las horas que trabajo. No todo en la vida es perfecto, y hay que dedicarle tiempo a lo que más te aporta. Disfruto los fines de semana cogiendo la moto para ver las tiendas, como el que va de escaparates. Eso no quiere decir que yo sea el más trabajador, pero tampoco el menos. Siento pasión por lo que hago y la comparto con los que me rodean.

P. A comienzos de año, Starbucks recuperó a su fundador y presidente,

Howard Schultz, como consejero delegado, ante la competencia que le había surgido a la compañía tras la entrada de McDonald's en el sector del café. ¿Cómo les afecta la competencia?

R. En España nuestra situación es diferente a la de EE UU. Me preocupa abrir las tiendas correctas y que los partners enamoren a los clientes. La competencia en España es diversa, pero no todos ofrecemos lo mismo. Nosotros damos la mejor taza de café que podríamos darle y buscamos su sonrisa. Howard decidió tomar la responsabilidad de la compañía porque el mercado americano había perdido un punto de conexión con el cliente; había que recuperarlo, y en eso lleva trabajando todos estos meses. En España somos un niño de seis años cuando en Estados Unidos están resolviendo problemas de adolescente.

P. ¿Qué planes de expansión tienen en España?

R. Seguir creciendo. Mi obsesión es que cuando abro un sitio sea el adecuado y que la estrategia sea la correcta. Mantendremos el ritmo de crecimiento, en función de la demanda. Tenemos 76 tiendas, 49 de ellas en Madrid, 19 en Barcelona, 6 en Sevilla y 3 en Valencia. En 2009 alcanzaremos el centenar.

P. Se habla de la escasez de profesionales, ¿cómo reclutan a sus empleados?

R. El 90% los reclutamos a través de currículos que nos dejan en la tienda. De gente que nos conoce y que quiere trabajar con nosotros. No tenemos otras fuentes que nuestra propia agenda. Tenemos un millar de profesionales de 36 nacionalidades (más del 50% son mujeres) a los que les gusta implicarse y tienen ganas de comprometerse. Son el alma de la compañía.



P. Con las bases de la empresa sentadas, ¿cuál es su mayor aportación?

R. Volcarme con mis partners, porque ellos son los que se vuelcan con los clientes. Quiero hacer las cosas para que se sientan satisfechos. También procuramos que las tiendas formen parte de la comunidad en la que están ubicadas. Nuestros empleados hacen más de 800 horas de voluntariado y tenemos acuerdos con colegios de toda España para realizar determinadas actuaciones sociales. Cuando compramos el café ayudamos a los que lo plantan y lo cultivan. Starbucks no es un proyecto sólo económico, queremos darle valor añadido.

P. Cuando le confiaron el proyecto, ¿qué valoraron en usted?

R. No me gusta mirarme al espejo para valorar lo que hago o lo que no hago. Creo que soy una persona comprometida, que hace las cosas con pasión, y tal vez dar ese extra es lo más difícil. Probablemente, hayan visto eso en mí.

“Para crecer hay que renunciar a cosas y no creer que se puede hacer todo. Siempre hay una renuncia”

P. ¿Es usted un directivo organizado?

R. No es mi mayor virtud porque soy pasional, tengo que ser más organizado. Para crecer hay que renunciar a cosas y no creer que se puede hacer todo. Yo he tenido que renunciar a facetas de mi vida, pero no lo veo como algo negativo, ya que siempre procuro ver el lado positivo. He sacrificado, por ejemplo, mi vida social por mi trabajo. Pero la vida es eso, renunciar a cosas. Salgo a correr por las mañanas y eso me quita horas de sueño. Siempre hay una renuncia.

P. ¿Qué le gustaría que dijeran de usted sus empleados?

R. Que soy humano, cercano. También soy exigente, pero igual que conmigo mismo. No tengo pretensión de ser injusto. Eso hace que no sea perfecto, pero intento reinventarme, hacer las cosas mejor. Pido perdón cuando creo que hago algo mal e intento sacar lo mejor de mí mismo y de los demás.

“Hay que saber reconocer los errores”

La filosofía de Howard Behar, que inició su carrera como ejecutivo en 1989, cuando la firma contaba con 28 establecimientos, y quien lideró la expansión de Starbucks por todo el mundo, se basa en algunos pilares que pueden no resultar novedosos, pero sí muchas veces olvidados, tales como establecer objetivos, fomentar la confianza y transformar los sueños en oportunidades de futuro. Para ello, el primer paso, lo recuerda Álvaro Salafraña, “antes que ejecutivos o empleados, somos seres humanos. Y como tal debemos comportarnos, procurando hacer siempre las cosas mejor”. Este ejecutivo conoce al dedillo, y tras la entrevista da muestra de ello, las características y problemas de cada tienda. “Hay tiendas difíciles por los problemas que acarrea su ubicación. Nos empeñamos en la ubicación, y no valoramos otras cosas, pero hay que ser humilde para reconocer los errores y estar dispuesto a cambiar”.