

→ **ÁLVARO SALAFRANCA** CONSEJERO DELEGADO DE LA COMPAÑÍA EN ESPAÑA

Starbucks no cree en el 'café para todos'

Café y personas. Ésta es la base sobre la que se asienta la cultura empresarial de Starbucks, una compañía que no se dedica sólo al negocio del café, sino a algo más difícil y productivo: al de las personas que sirven café y que tratan de que sus clientes se sientan importantes. **Por Tino Fernández**

En Starbucks siempre hemos sido capaces de atraer a la persona apropiada en el momento oportuno y para el puesto adecuado". Estas palabras de Howard Schultz, fundador de la compañía, reflejan la filosofía de una firma que no se dedica al negocio del café, sino al de las personas que sirven café.

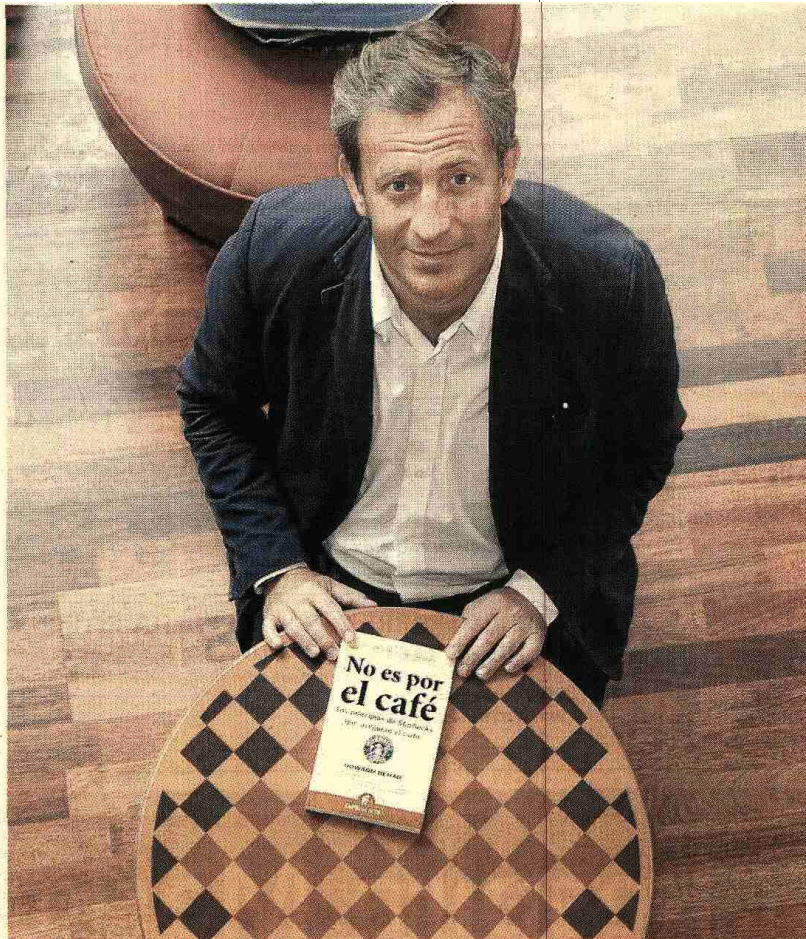
Howard Behar, antiguo presidente de Starbucks Internacional y de América del Norte, refuerza estas ideas en un libro presentado esta semana en Madrid, en el que define a la compañía como "una empresa de servicios humanos, y no una empresa de servicios al cliente". En *No es por el café. Los principios de Starbucks que aseguran el éxito*, Behar recuerda que "si se hace crecer a las personas, éstas harán crecer a la empresa. Es la prioridad número uno. Si los empleados son mejores seres humanos, serán mejores socios de la compañía".

Álvaro Salafrañca, consejero delegado de Starbucks Coffee España, asegura que su compañía "maneja un concepto honesto. Al igual que el café es el alma, todo gira aquí en torno a las personas. Hay negocios en los que mandan los accionistas y, si todo sale bien, se gratifica a quienes trabajan en la compañía. Aquí se recompensa al que trabaja para levantar un negocio, y eso satisface a los inversores".

Para Salafrañca, "lo más importante es que, cuando el cliente entra por la puerta de uno de nuestros establecimientos, alguien le diga 'buenos días'. Formamos en este tipo de cosas tanto como podemos".

Parece claro que las personas son la parte que marca la diferencia en este negocio, y Salafrañca añade que "quienes llegan a un establecimiento de Starbucks pueden venir sin ninguna expectativa, pero queremos que al salir digan '¡guau!'. Si nuestros empleados no se sienten importantes, difícilmente harán que nuestros clientes se sientan importantes. Lo que hace divertido el negocio es el que estamos es que trabajamos con personas".

En un escenario como el actual, en el que resulta muy difícil captar el talento joven, y fidelizar a la generación Y, el compromiso de marca es una cuestión importante para una compañía como Starbucks. Salafrañca explica que "el 95% de las personas que reclutamos viene directamente a las



Álvaro Salafrañca en uno de los establecimientos de Starbucks en Madrid. / Luis Camacho

tiendas. La mayoría tiene conocidos que saben lo que es Starbucks; o ya son clientes, y les gusta lo que han visto cuando han venido a uno de nuestros establecimientos. Hay gente joven comprometida, con ganas de quedarse, pero evidentemente también hay gente que simplemente está de paso. Me importa más bien poco la rotación, lo que me importa de verdad es no equivocarme en el perfil del *partner* (llama *partner* a los empleados de sus tiendas, porque en Estados Unidos esta es la denominación que se les da, ya que allí mantienen planes de *stock options*).

"Si nuestros empleados no se sienten importantes, es muy difícil que nuestros clientes se sientan así"

El consejero delegado de Starbucks en España añade que "la gente joven es comprometida. Si la cultura de la compañía es fuerte y se conoce, las *ovejas descarriadas* se van del rebaño. El poder del rebaño es muy fuerte, y alguien

que no está comprometido, 'cantía'. Starbucks maneja conceptos de equipo. Se trata de un negocio emocional, y la mala energía afecta negativamente. "Lo que no nos gastamos en formación, nos lo gastamos en publicidad, porque el desarrollo de los equipos resulta fundamental", asegura Salafrañca, quien añade que su firma invierte en equipos. "El propósito es la promoción interna, y dedicamos mucho tiempo a la gente: nos reunimos dos o tres veces al año y escuchamos las necesidades de todos".

Salafrañca concluye que "este es un negocio basado en tener grandes líde-

res en los establecimientos. Es la figura del *store manager*. Son los 'dueños' de cada tienda, a quienes se les puede preguntar cómo se trata a los clientes.. Y son estos *store managers* quienes seleccionan a sus propios equipos".

Normalmente hay un proceso de formación de 15 días, cultural y de conocimientos sobre el café, lo que significan las personas y qué es lo que pretende la firma. "No dejamos solo a ningún empleado hasta que no es capaz de saber cuál es la mejor bebida que puede servir. La piedra angular son nuestros empleados y tratamos de que Starbucks sea una gran escuela".

10 PRINCIPIOS DE LIDERAZGO

- 1. Sepa quién es usted:** Asuma una posición. El éxito de Starbucks se relaciona directamente con la claridad y honestidad sobre quiénes somos, dónde queremos ir y cómo llegar.
- 2. Sepa por qué está aquí:** Hágalo porque es lo correcto, no porque es apropiado para su currículo. Descubra el propósito y la pasión en usted mismo y en las personas que lidera.
- 3. Piense con independencia:** La persona que barre debería elegir la escoba. Hay que fomentar el pensamiento independiente.
- 4. Desarrolle confianza:** Demuestre interés por los demás, que sí le importan.
- 5. Escuche la verdad:** Las paredes hablan. Dedique un tiempo a escuchar, incluso aquello que no se dice, y obtendrá grandes resultados.
- 6. Sea responsable:** Sólo la verdad suena como tal.
- 7. Actúe:** Piense como una persona de acción y actúe como una persona que piensa.
- 8. Afronte el reto:** Considere en primer lugar los intereses de las personas, y encontrará la guía que necesita.
- 9. Practique el liderazgo:** El gran ruido y la pequeña voz. No permita que el ruido acalle la verdad. Escuche su pequeña voz.
- 10. Atrévase a soñar:** Diga "sí", la palabra más poderosa en el mundo.