

STARBUCKS: UN FORASTERO INVENCIBLE

Ricardo Barrios Montes¹

Hace unas semanas caminando por las calles del centro de Cartagena una joven extranjera bastante inquieta me jalo del brazo y me pregunto por un ¿Starbucks? En medio de señas e improvisaciones descaradas de un inglés adulterado, le respondí diciendo: En Cartagena no hay ninguno y en el resto del país; la verdad, creo que tampoco pero existe un Juan Valdez cerca. Ella de inmediato balanceó su cabeza hacia los lados de una manera tan agitada que de momento lo entendí como una señal de que no le interesaba. Supuse luego que, o no lo conocía o le salía más barato o efectivamente no le interesaba. Aquel día se me hizo aún más complicado entender a las mujeres. Estamos en el país productor por excelencia de café suave en el mundo, porque preguntar dónde queda ¿Starbucks? Starbucks es una marca que se dedica a la misma actividad de Juan Valdez, la venta de café elaborado, ambas preparan cafés maravillosos, en tiendas únicas con un servicio de primera pero las cosas no son iguales cuando comparamos sus estadísticas, Starbucks presenta un dominio en el mercado absolutamente superior al de Juan Valdez o cualquier otro competidor, ellos venden café en casi

todo el mundo como si fuese comida rápida y lo hacen para todos; adultos, abuelos, jóvenes e inclusive niños no solamente en zonas urbanas o suburbanas de lujo sino en cualquier sitio donde se pueda vender café. Aprovechan cada oportunidad para meterse en el bolsillo a la gente, mostrándole lo que quieren ver, haciéndole sentir lo que quieren experimentar y por supuesto invitándolo a comprar lo que tenga que comprar. Aun así toda esa pantomima en ventas que utilizan dentro de la tienda no es más que el deber ser de cualquier negocio, vender o liquidar y es la intención que se repite como patrón sin gracia en todas las empresas del mundo.

Entonces insisto sin mayor contraste entre una marca y la otra, no debería ser tan complicado reemplazar tu café favorito aunque sea solo por un tiempo y es que parece muy insignificante la pregunta pero, ¿cuál era el problema de nuestro café para aquella chica extranjera? ¿Porque prefería Starbucks? que le impedía la idea de disfrutar un exquisito café de alta montaña Colombiana en una tienda 100% Colombiana, si ante el mundo el café es para Colombia casi un símbolo patrio y aquí, solo aquí se conduce a la ela-

¹ Estudiante de 7 Semestre de Administración de Empresas. 1er Semestre de Contaduría Pública: Universidad Libre sede Cartagena. Correo Electrónico: rianbamo@hotmail.com.



boración de una buena taza de café, un café suave, con acidez relativamente alta, con un aroma connatural que incita más a olerlo que a tomarlo y un perfil sensorial de excelentísima calidad. Sencillamente no entendía.

Un comportamiento hacia la compra tan rígido como el de aquella extranjera, implica un gran esfuerzo en el ejercicio diario para las marcas nacionales a las que les cuesta enormemente atrapar al cliente e inclusive a muchas de ellas les toca a veces prácticamente empujarlo a comprar. Starbucks es 72 veces más grande que Juan Valdez, lo suficiente en estos momentos para arrinconarla con cualquier idea medianamente novedosa, que no nos extrañe si en unos años la tradicional marca de los caficultores colombianos nos sugiera otra imaginería visual y de repente nos encontremos en un Starbucks tomando café a las 8:00am.

A continuación cinco razones para entender porque Starbucks es un forastero invencible.

AJUSTAR LO NECESARIO SIN ABANDONAR EL ALMA

Hoy en día mantener la autenticidad de una marca y aventurarse en otras direcciones es una obsesión que no guarda proporciones porque evidentemente no es fácil hacerlo siendo fiel a las raíces que en un comienzo cautivaron e inspiraron pero es algo que ne-

cesariamente se debe hacer con regularidad a menos que la marca rebose de cierta confianza despreocupada sobre su futuro. Por ejemplo si tenemos una tienda de chocolates podríamos no solamente vender las barras, las trufas o los típicos bombones rellenos sino también vender el grano de cacao tostado para hacer en casa eso nos amplía los horizontes además con más variedad hay mayores ingresos, ¡eso está claro!. Ahora, Starbucks sí que sabe cómo manejar una marca ellos se inspiraron en el clásico Moby Dick y luego sin razón alguna se transformaron en una sirena con dos colas que toma café, algo que para 1971 parecía sencillamente traído de los cabellos, una apuesta peligrosa y sin lógica pero suficientemente inquietante para generar una inesperada afición comercial.

Y es que aunque su producto es el café no todo tiene que girar en torno a él. En Contraste, la imagen del café colombiano que se vende en el exterior no ha variado mucho por lo menos en unos 50 años, se trata de un intrépido caficultor que raya casi en la tercera edad, él siempre acompañado de su mula conchita va recorriendo lo que parece ser la cordillera de los andes, es el típico paradigma que resulta aburrido cuando cautiva y que nos recuerda la crisis de identidad que enfrentó la marca en los años 60 cuando se tenían como opciones para representar la marca un saco de café que hablaba y un grano de café ególatra que se jactaba por ser



100% colombiano, a la final ninguno gusto y se decidieron por un actor cubano llamado José Duval, quien termino representando a los 200.000 caficultores colombianos y sus familias en ese entonces, diez años después, tratando de resarcir aquel agravio al gremio lo cambiaron por uno colombiano y ahí quedó, tal cual como está ahora, es como si el pasado estuviese más presente que nunca.

A veces no es cambiar las cosas porque ya no sirvan es cambiar las cosas porque se ven mal.

Está bien, conservar la tradición es importante pero hoy la prioridad debe ser otra, Starbucks procura moverse al vaivén de las olas, por eso cada tienda evoca algo distinto, desde los materiales hasta la iluminación, la música y el diseño reflejan el carácter de una tienda con inspiración en el arte local que vio en el estilo conceptual la salida para customizar y crear ambientes únicos con un alto impacto de interés visual. Juan Valdez puede y debe ser más atractivo porque se está distanciando de los jóvenes, un enorme público que pese a su flexibilidad ya no le gusta acomodarse a las marcas sino a las tendencias que además son planteadas por ellos mismos, esto lo sabe muy bien Starbucks por eso ofrecen su marca como un espacio de encuentro ciudadano donde se sientan a tomar café el empresario y la ama de casa juntos, el niño con el abuelo o hinchas de distintos equipos en un ambien-

te que resulte tan cotidiano como un hogar fuera de casa. Si no se quiere andar a paso lento en el mercado internacional se necesita mayor interés por los modos de vida alternativos, una revelación que pase desde lo familiar, juvenil y entretenido hasta lo romántico y coqueto.

UBICACIÓN: AQUÍ O NADA

Si quieres montar un Starbucks seguramente deberás contar con un muy buen capital, recientemente Starbucks está empezando a realizar ciertas concesiones a particulares que nada tienen que ver con la marca pero para ello exigen una cuota que además de alta apenas resulta suficiente para los 3 primeros meses de funcionamiento del local. Muchos factores inciden para que esto ocurra el primero y más importante es la ubicación de la tienda, los interesados están obligados a montar las tiendas en un área donde las tazas de rendimiento sean altas, lo que implica un mayor esfuerzo económico en el emplazamiento que finalmente viene a justificar la relación costo beneficio.

Al momento de entregar derechos a terceros para la distribución de sus productos, Starbucks valora cada detalle con la misma lógica de la primera tienda que abrieron en Seattle pero también con la experiencia de las 22 mil que tienen en todo el mundo, por eso para ellos la ubicación no es tan sencilla,



es más bien un tema de exclusividad, los estándares mínimos para una marca de tanto renombre, tradición y tamaño como Starbucks exigen al franquiciado mantenerse dentro de un circuito de plazas o esquinas transitadas, establecerse en famosas calles o bordeando las principales avenidas siempre cercanas a otras tiendas del mismo nivel donde sea fácil para el consumidor encontrarse a tomar un café. El negocio no está en vender por vender, está en vender para vender.

LA ESTRATEGIA; UN MORDISCO AL UNIVERSO

Para el momento en que Howard Schutz, padrino de Starbucks, empezaba a abrir los primeros locales fuera de Seattle, ya requería opiniones cautelosas y reflexivas que en tiempos de poca bonanza midieran lo asertivo de las decisiones futuras, fue en ese momento cuando aparecieron los nombres de Howard Baher y Orin Smith ambos profesionales de alto perfil, Baher le ofreció el pragmatismo que exigía el área de operaciones para garantizar la eficiencia y la utilidad. Por otro lado Smith, un tipo habilidoso para los números y graduado con honores de Harvard se encargó de todo lo relacionado con la administración del dinero, su capacidad de plantear estrategias con moderación sin dejarse llevar por el desenfrenado vaivén de las economías des congestionaba de repente el panorama y lo hacía todo más claro.

Con un equipo conformado por avezados y eruditos en el mundo de los negocios era muy difícil que cosas buenas no ocurrieran pronto, es más, a comienzos de los 90 en los Estados Unidos el consumo en Starbucks se elevó de manera considerable y la necesidad de expandirse se hizo más visible, sin embargo el hecho de que estuviesen viviendo un boom con los Frappuchinos y los Lattes Desnatados en ese país no significaba que lo mismo ocurriría, por ejemplo en Japón, eran mercados completamente distintos aun así Howard Shcuthz presidente de la marca y su equipo convencidos en el atractivo y poder de Starbucks, seguían trabajando incansablemente por lo que consideraban inevitable, extenderse no solo por todo el continente sino atravesar los océanos y conquistar el mundo entero.

La entrada al mercado japonés sería el periodo de expansión y creatividad más ambicioso de Starbucks hasta la fecha y no traería menos de cientos de objeciones que les recomendaban claramente renunciar a la idea por X o Y motivo. Lo más importante para ellos fue guardar con recelo sus intenciones, ya sabían que las críticas serían por todo y vendrían por todos lados pero ello no supondría que debían parar en sus intenciones sino por el contrario, insistir en la idea de que las aperturas e inauguraciones de locales también fuesen por todos lados. Fue así como después de 5 años de haber empezado su desembarco co-

⁴ Tomado de Juez de control de garantías. Consultado el 02/07/2014, en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Juez-De-Control-De-Garantias/2714616.html>



mercado en Japón ya había más de 300 establecimientos en todo el país.

Vieron su negocio de una manera muy sencilla, el hecho de ser una marca conocida y que es de referencia para muchos consumidores les sirve para aprisionar a los pequeños comerciantes que compiten por un espacio en el mismo mercado, colonizan los mercados de las grandes ciudades abriendo tiendas muy próximas, así las cuotas de mercado por tienda son bajas pero todas en conjunto significan más ingresos para Starbucks, mientras Starbucks puede sostenerse por periodos un poco más largos con ventas relativamente bajas los pequeños comercios a su alrededor no soportan el peso de la competencia y empiezan a cerrarse tiendas, con esto Starbucks logra dominar finalmente la demanda, son estrategias de un nivel más elevado en el mundo de los negocios que requieren de un tirón más fuerte en la logística.

Hoy el solo hecho de colgar un aviso que diga Starbucks si o si garantiza el éxito, hace pocos meses se abrió el primer café Starbucks en Colombia cerca al parque de la 93 en Bogotá muy cercano a un Juan Valdez, desde su arribo muchos tildaron el acto como ofensivo y descarado por aparentemente representar un sistema capitalista que se extiende con fuerza en América latina. Básicamente lo que sucede es que los ingresos generados en otras economías se devuelven casi en su totalidad

a los países de origen del capital lo que evita en gran manera el desarrollo de las comunidades más pobres que en varios casos circundan las tiendas, esto despierta fácilmente el prejuicio de las comunidades frente a la marca, quienes terminan considerándola como un lobo rapaz.

Poco a poco desaparecen los pequeños y medianos comercios que van cediendo su porción de mercado a las multinacionales extranjeras, lo que debilita aún más a las economías emergentes. Ahora si le sumamos a esto, los escándalos de Starbucks por competencia desleal y evasión fiscal, tenemos una burbuja de rechazo a punto de explotar.

Mientras tanto Starbucks sostiene que su idea en el país no es amenazar a la marca más querida por los colombianos, sino exhibir toda la herencia del café colombiano con un profundo respeto a la fijación tradicionalista que Juan Valdez ha construido. Con todas estas críticas multiplicándose, no era nada fácil vendernos nuestro propio café, en nuestro propio país y a un precio ocho veces más caro, aun así desde el primer día fue un éxito, la gente lo pagaba sin importar que además a las tres de la tarde la fila fuese larga y es que a la larga hacer fila en Starbucks nos hace sentir más Cool.

A Starbucks no hay que tenerle miedo por su tamaño, no se puede mirar a la competencia

5 Cf. Acto legislativo 03 de 2002 y Ley 906 de 2004



hacia arriba y mucho menos hacia abajo, hay que mirarla de frente para poder atacarla, eso sí con mucho cuidado porque el más mínimo error puede mandar un mensaje equivoco a la competencia, y a grandes compañías como Starbucks es mejor mantenerlas de aliado mientras se pueda aprender de ellas.

En este sentido estar de segundo, tercero o cuarto en el mercado es una posición conveniente porque cualquier avance suele notarse más con respecto a la marca líder, por esta razón Starbucks se toma muy en serio su papel, ellos saben que su posición dominante los presiona constantemente a concebir nuevas ideas ya sea desplegando más creatividad en el diseño y en el detalle o enfocándose a un servicio con inmediatez y mayor calidad, sea cual sea la decisión final ya saben que literalmente se les van a copiar el modelito, simplemente por ser los numero uno. Por esta razón todas las intenciones de Starbucks convergen en mantener un margen de diferenciación de sus productos con respecto a los de la competencia, esto para no perder su control dominante en un mercado donde las grandes empresas cada vez más carecen de poder manipular el precio, Starbucks se ha enfocado en crear un servicio VIP para todos sus clientes, buscar al máximo reinventarse tirando casi a lo exclusivo es una buena alternativa aún más si se busca enfrentar la amenaza de los productos sustitutos que tienden a aparecer con facilidad y que generan baja

rentabilidad inicialmente en algunos segmentos del mercado pero que tarde o temprano terminan por socavar fácilmente la marca, hasta las más grandes.

Nota: Abstractar esas buenas prácticas que le han servido a otras compañías para ser un éxito avasallador en todo el mundo, no es un acto desleal, mientras no se busque imitarlos, el objetivo es aplicar pero adaptándose a las necesidades particulares de la compañía.

Si se piensa llegar a un nuevo mercado las grandes empresas saben que no se puede andar flamante aletargando todo el conocimiento que se tiene sin ponerlo en práctica, es importante mantener ese bagaje fresco, en orden y disponible para accionar cuando fuese necesario, esto Starbucks lo entiende claramente por eso para ellos las estrategias son un mordisco al universo.

Cuando se ha descubierto un segmento del mercado no queda más que protegerlo y la única manera de hacerlo es convenciendo plenamente de que no hay otra mejor opción, desde esa posición dominante es muy fácil confundir, por eso las compañías insisten en ello sobre los clientes ya sea codeándose con lo inusual que se degenera en estafalarío o lo característico que con el tiempo ni encanta, ni agrada. Starbucks causo una notable revolución en la manera como se toma café, empezando por la cultura estadounidense que

se motivó a salir de las cafeterías para aprobar el “TakeAway” al mejor estilo de Starbucks, ahora para pasar de un segmento del mercado a un mercado de masas tampoco les interesa confundir a nadie, es más si Starbucks mantuviese bajo control a sus clientes no se esforzara tanto en que estos se encontraran con sus cafeterías por todos lados, para ellos la experiencia de cada usuario es el todo.

UN BOFETAZO AL MARKETING

Starbucks paga una mínima parte de sus ingresos anuales en publicidad, con mucha evidencia empírica han decidido desatender el orden preestablecido de cómo darse a conocer en el mercado e imponer su nuevo modelo, con ello se ahorran las demandas por competencia desleal, se ahorran el trabajo de modificar a la fuerza las tendencias de demanda de un producto y se ahorran millones de dólares en campañas publicitarias para reposicionar un producto que nadie compra. Miles de millones de personas caminando con un vaso de Starbucks son suficiente publicidad para ellos, su calidad es su publicidad, su servicio es su publicidad, Starbucks prefiere estas formas un poco más tímidas para generar la misma burbuja de opinión, especulación y deseo de las formas tradicionales, que además permiten disimuladamente promover la marca a otro nivel sin demostrarle a sus clientes que hacen parte de un negocio y la idea es sencillamente fantástica.

Cuando ya no se piensa en marketing, marketing y marketing, el primer atributo que se obtiene es la conexión interpersonal con el cliente, algo fundamental para robustecer las raíces de la marca y que hoy en día manda la parada. La misma globalización en su metamorfosis ha provocado que millones de consumidores estén fascinados con la idea de estar fuera de los alcances del mercadeo, una nueva moda puesta en marcha y sostenida por nuevas opciones de compra poco convencionales y con mayor personalidad. Esto no es más que una consecuencia atribuida a los múltiples defectos de la globalización que en ánimos de demostrar su hegemonía en un mercado capitalista puso a descender verticalmente hacia abajo sus indicadores. Gracias a ese giro 180° que se le da al mercadeo se puede distinguir un nuevo encaje logístico mucho más interesante que impide comparar a marcas como Starbucks con otras como Coca Cola, Sony o Nike que ya hacen parte de la arquetípica historia que todos conocemos de cómo hacer empresa y no es que Starbucks no preste real atención al marketing sino que no le ha resultado ni necesario, ni atractivo abusar de él.

LA EXPERIENCIA DEL CAFÉ

La búsqueda constante por mejorar la receta de los cafés Starbucks nos ha permitido ver nacer más de 85 mil opciones de bebidas para preparar cada una diferenciada por su presentación,



por su sabor, aroma y textura, esta novedad ha despertado una excitación completa en la industria alrededor del grano y ha disparado un interés colectivo que solo se compara con la llegada del café a Europa en el año 1600. La experiencia del café en Starbucks es muy distinto al espectáculo soporífero que brindan la mayoría de las cafeterías; al atravesar la tienda el aroma del café muestra su faceta más fascinante desatando un encanto proclive a despertar las emociones más profundas.

La experiencia en Starbucks no es solamente un tema de buen café, es un concepto pensado para la gente y esto incluye los empleados. Sabiendo que la experiencia Starbucks empieza por los empleados es importante atraer y retener al personal con talento para finalmente potencializarlo a través de un entrenamiento. Si lo hacemos bien tendremos una cultura organizacional basada en el mérito y la capacidad de superación, soñadora y apasionada por su trabajo y aunque no lo creamos esto más o menos lo percibe el cliente. Es mucho más fácil trabajar por una experiencia única e inimitable que hacer un reguero de carteles que se confunden entre otros tantos otros carteles pegados en las esquinas y cuya presencia casi incorpórea por la maraña de vehículos que zumban a todo timbal hace más inoficiosa su función.

El entrenamiento le ha permitido a Starbucks crear conexiones con sus empleados y estos

a su vez con los clientes. A los empleados se les proporciona todo lo necesario para que se sientan a gusto en su lugar de trabajo y ayuden a instalar un ambiente donde finalmente el cliente se sienta inspirado a pasar un tiempo varias veces a la semana. Desde la sonrisa del barista hasta el mensaje estampado en el vaso de cartón se busca de alguna forma adornar el servicio y superar las expectativas del cliente. A los empleados en Starbucks se les trata de manera incondicional tanto así que se les da participación como socios, ese gesto genera más responsabilidad y ayuda a contrarrestar la monotonía, reaccionar contra el escepticismo e infundirle energía al negocio que generalmente ayuda a responderle al cliente como debe ser, concentrándose en su necesidad y no obedeciendo a un orden predictivo.

Hacer lo correcto de manera correcta para obtener un resultado correcto siempre será algo complejo, Starbucks lo que ofrece es velocidad en el servicio que le permite pasar el café del campo a los centros de torrefacción y de estos a las cafeteras de las tiendas en un santiamén, sin embargo atender con inmediatez pierde su importancia cuando se pasan por alto los pormenores, y si es así, hay que desarmar todo y volver a empezar.

¿Quién dijo que Starbucks es solo café? Dentro de la experiencia que nos ofrecen, están sus tiendas que juegan un papel demoledor.



Estos sitios están diseñados para hacer feliz a la gente y adaptarse al cliente, se puede desde leer plácidamente o hablar de cosas triviales hasta hacerle lobby a un negocio, en estas tiendas todo fue planeado con anterioridad, obedeciendo a un diseño claramente definido que procura ajustarse al carácter de la zona para influir de alguna manera en la vida de sus clientes. Las tiendas Starbucks están hechas para todo tipo de personas y lo mejor es que la entrada es gratis.

Starbucks aprendió que juzgar fuera del estereotipo es la manera más sana de aceptar algunos axiomas y sacar grandes conclusiones por ejemplo, “No todas las compañías que crecen rápidamente pierden su identidad”.

La alta calidad del café es otro elemento que abraza la experiencia Starbucks, las buenas prácticas de comercio justo es precisamente lo que asegura un grano de excelente calidad, a cambio de esto se da un precio justo a los cultivadores por sus cosechas de café. Starbucks se vincula de manera directa con sus proveedores, los caficultores, para sellar un compromiso con la ética, la transparencia y por supuesto la calidad para ofrecer un producto con mejores garantías derivadas de mejores técnicas de cultivo. La multinacional estadounidense entendió la importancia de trabajar de la mano con sus proveedores, no solamente para evitar la escasez del grano en sus tiendas sino también para que los cafi-

cultores puedan afrontar las fluctuaciones de precios como un asunto momentáneo y no como una catástrofe.

Starbucks ha tomado históricamente una resonancia antagónica por un supuesto rai-gambre capitalista, un alboroto en el que han gastado millones de dólares para no afectar la imagen de la marca. Algún movimiento insurreccional que se autodenomino “Los antiglobalización” logro causar tanto furor que naturalmente obligo a la marca a ajustarse el cinturón y tomar ciertas decisiones, algunos de esos cambios que recibió Starbucks no cayeron bien en la trastienda ya que para algunos deformo el alma de la marca al reprimir la visión tradicionalista con la que se venía trabajando pero sin duda ayudo a enriquecer la experiencia entorno al consumo del café.