

Starbucks, ¿por una máquina de café 2.0?

Lunes, 21 de febrero de 2011

La cadena de cafeterías se dirige al mercado de porciones individuales, venderá experiencias; si Apple es para iPod lo que Starbucks para las cafeteras, el futuro del nuevo producto es grande.

La productora de café planea entrar al mercado que le podría dar la gloria, café individual en casa.

Starbucks anunció a principios de esta semana que se dirige al negocio de las porciones individuales, y su entrada a este negocio podría revolucionar la máquina de café.

No tengo un conocimiento amplio del rudo proceso o de la gran estrategia de Starbucks, pero he estado cubriendo a la compañía desde el día que se hizo pública. Por eso no me sorprendió tanto que la compañía anunciara a principios de la semana su acuerdo de negocio con Courtesy Products para ofrecer a los hoteles de lujo tazas de café en presentaciones individuales, sofocando efectivamente los rumores de que se uniría con el líder en el mercado de las porciones individuales, Green Mountain Coffee. La idea de que Starbucks ofrezca su café en las máquinas Keurig de Green Mountain no tiene sentido.

¿Por qué? Hace unas semanas, pasé todo un fin de semana leyendo *The New Rules of Retail*, de Robin Lewis y Michael Dart, una gran obra que creo ofrece un excelente vistazo al pasado, al presente y al futuro de las ventas, sobre todo de las de Starbucks. Lo recomiendo ampliamente.

No pretendo contarles el libro, pero los cambios clave en el consumidor que subrayan Lewis y Dart y que forman parte de la nueva tercera "ola" de las ventas son:

- De querer "cosas" a querer experiencias.
- De la conformidad a la personalización.
- De la plutocracia a la democracia.
- De querer lo nuevo a exigir lo nuevo y exigirlo ahora.
- Del individuo a la comunidad.

Creo que el primer punto es el más crucial: las cadenas que ofrecen una experiencia, y la anticipación de la misma, son prósperas, mientras que las que son fijas en este aspecto son vacilantes. Starbucks ofrece un producto adictivo, y para mucha gente, su presidente ejecutivo, Howard Schultz, ha tenido éxito creando un "tercer lugar" entre el trabajo y el hogar.

Pero ha aprendido lecciones a la mala. Por los simples medios de la naturaleza humana, la confianza puede crecer desproporcionadamente y una base de tiendas de una compañía puede crecer al paso con eso. Lewis y Dart, al discutir a Starbucks, hacen referencia a una nota interna de 2007 de Schultz al entonces presidente ejecutivo Jim

Donald, que era muy autocrítica, donde lamentaba el cambio del concepto hacia las tiendas uniformadas, estandarizadas y sin aroma que eran vistas como "estériles" y "sacadas de un molde".

Regresar a las nuevas prácticas y restaurar la experiencia ha tenido resultados positivos para Starbucks. En nuevos canales de crecimiento, y en Via, en particular, Lewis y Dart dicen que "si Via, su nueva marca de café instantáneo, va a tener una resonancia sostenida en los supermercados, será porque la gente la asocia con la experiencia de Starbucks en las tiendas. Si esa experiencia sigue siendo fuerte y poderosa, la estrategia mayorista de crecimiento de Schultz será exitosa".

Sin duda, Starbucks ha tenido mucho tiempo al aire, comenzando con su disputa con Kraft, después con su comunicado de ganancias fuerte más reciente, y ahora con la especulación en torno a las miles de formas posibles con las que podría generar crecimiento en el mercado de porciones individuales. Creo que la cita en el párrafo anterior es crucial para esta historia: los clientes deben asociar el consumo de productos de Starbucks con la experiencia dentro de la tienda para poder ganar una verdadera tracción y funcionar como un medio de crecimiento de ganancias.

Lewis y Dart también subrayan un atributo clave de los vendedores exitosos que se dirigen a la siguiente fase, o a la tercera ola, de las ventas. Tener un control máximo (si no es que una propiedad categórica) de sus cadenas de suministro enteras desde la creación hasta el consumo, es una característica clave de las marcas ganadoras.

La disolución del acuerdo con Kraft se ajusta claramente a este marco. Ambos lados han sido abiertos en sus advertencias públicas y mutuas. Por su parte, Starbucks ha dicho que Kraft no cumplió con ciertas disposiciones de su acuerdo, como incluir a Starbucks en las iniciativas de mercadeo más importantes. No podría afirmar con certeza qué tan cierto o falso es esto, pero estemos o no de acuerdo con esta declaración, queda claro que Starbucks está expresando frustración ante su falta de control sobre el segmento de distribución de su cadena de valor. Al alejarse del acuerdo con Kraft, muy probablemente Starbucks tomará una decisión que se manifestará como una inversión para permitir a la compañía que asuma más control sobre su cadena de distribución a perpetuidad.

Dada la sana naturaleza del balance de Starbucks, creo que cualquier costo incurrido se mantendrá firmemente en perspectiva. La compañía aprecia la importancia del control.

La saga de porciones individuales es sólo otro capítulo en su obra, y no creo que el tema en general vaya a cambiar. Starbucks es una compañía con visión, y nuestra visión es que su entrada al negocio revolucionará las máquinas de café. Esta es mi predicción de lo que será la nueva máquina de café de Starbucks (si bien no desde un principio, en su versión 2.0 o 3.0). Debemos tomar en cuenta que mientras que algunos de estos atributos suenan extravagantes, tienen fundamentos tanto en la búsqueda de control y la dirección general de las ventas de Starbucks, como lo describen Lewis y Dart, y como confirman las tendencias dentro del espacio:

- Experiencia: el diseño de la máquina evocará el diseño y sensación de la tienda y experiencia de Starbucks. Yo pensaría en algo negro con verde, con el logo de la sirena.

- Experiencia: el nombre también evocará a la tienda. Mi barista, La Sirena, o algún otro nombre de este tipo.
- Personalización: la experiencia será personalizada, quizás con una pantalla al tacto u otras interfases del usuario que le permitan dar instrucciones específicas a la máquina así como la composición personalizada del café.
- Personalización: un "menú", como en la lista de reproducción de iTunes, donde se puedan guardar recetas o estilos de café para su uso repetitivo, y guardarlas con un nombre como "El café de la mañana de Jim".
- Comunidad: conexión a internet a través de un sistema computacional del hogar que permita compartir menús e ideas de nuevos cafés por parte de Starbucks y de otros dueños de máquinas. Esto también permite una conexión directa con las redes sociales para la nueva máquina.

Estoy seguro de que estas ideas serán recibidas por muchos con un alto grado de escepticismo. Pero si no lo hace Starbucks, ¿entonces quién? Si no lo hace ahora, ¿entonces cuándo? La máquina, o algo similar, va a ocurrir. Starbucks tiene la ambición, el músculo financiero y el equipo administrativo vanguardista para lograrlo. Creo que querrán hacerlo desde el asiento del conductor, pues no mostraron mucho entusiasmo al compartir el control con Kraft.

Creo que Starbucks ignorará a los dudosos y entrará al mercado de las porciones simples revolucionándolas. Como ya mencionamos en las primeras partes de esta nota, que comenzaron en enero, "Starbucks hará a las cafeteras de porciones individuales de café lo que Apple hizo al mercado de los reproductores MP3 portátiles".

En *The New Rules of Retail*, Lewis y Dart escriben lo siguiente sobre Apple: "cada compra, ya sea de un iPod, iPhone, iPad, lo que sea, es personalizado por cada cliente para reflejar su gusto individual. Éste es uno de los mejores ejemplos de la co-creación de experiencias con Apple como plataforma".

Starbucks ideará una co-creación de experiencias igualitarias en la oficina, en casa y en la tienda.

<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/02/18/la-oportunidad-de-monopolio-de-starbucks>