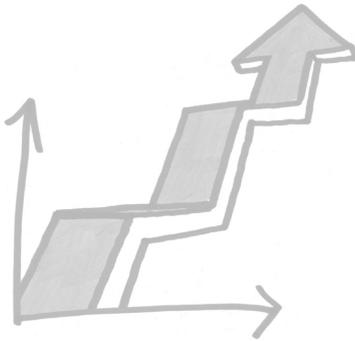


Tiffani Bova

# Growth IQ

10 estrategias para impulsar  
el crecimiento de tu empresa

Traducción de Àlex Guàrdia Berdiell



arpa



*Este libro va dedicado a mi tribu, mi Ohana,  
que me ha acompañado en este viaje desde el primer día.  
Sin su apoyo, nada de esto habría sido posible.  
Os estoy eternamente agradecida a todos.*



# SUMARIO

*Prefacio de Geoffrey A. Moore* 15

El quid de la cuestión es que nunca hay un solo quid 19

## ESTRATEGIA 1

**EXPERIENCIA DEL CLIENTE** 29



**HISTORIA 1**  
Sephora: Una bonita experiencia 37

**HISTORIA 2**  
Shake Shack: Hostelería radical 44

**HISTORIA 3**  
Starbucks: Perder la esencia del pasado 48

Recapitulando 55

## ESTRATEGIA 2

**PENETRACIÓN EN LA BASE DE CLIENTES** 59



**HISTORIA 1**  
Red Bull: Un farmacéutico tailandés  
y un empresario austriaco entran en un bar 67

**HISTORIA 2**  
McDonald's: Preparados, listos, ¡a desayunar! 75

**HISTORIA 3**  
Sears: El fin de la venta al por menor 82

Recapitulando 93

## ESTRATEGIA 3

### ACELERACIÓN DEL MERCADO

95



#### HISTORIA 1

Under Armour: Camisetas sudadas

101

#### HISTORIA 2

The Honest Company:

La fórmula química de la felicidad

109

#### HISTORIA 3

Mattel: Los juguetes de siempre

118

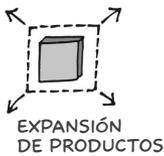
Recapitulando

126

## ESTRATEGIA 4

### EXPANSIÓN DE PRODUCTOS

131



#### HISTORIA 1

Kylie Cosmetics: Keeping Up With Kylie Jenner  
(#KUWKJ)

138

#### HISTORIA 2

John Deere: Se recoge lo que se siembra

144

#### HISTORIA 3

Blockbuster: «Sean bondadosos  
y no nos desmantelen el negocio»

149

Recapitulando

156

## ESTRATEGIA 5

### DIVERSIFICACIÓN DE CLIENTES Y PRODUCTOS

161



#### HISTORIA 1

Marvel: Un superhéroe salvavidas

168

#### HISTORIA 2

PayPal: La banca del futuro

175

#### HISTORIA 3

LEGO: Derrumbándose pieza a pieza

181

Recapitulando

186

## ESTRATEGIA 6

### OPTIMIZACIÓN DE LAS VENTAS

191



OPTIMIZACIÓN  
DE LAS VENTAS

#### HISTORIA 1

Salesforce: Cuatro hombres y dos perros

200

#### HISTORIA 2

Walmart: La lucha definitiva  
del sector minorista

207

#### HISTORIA 3

Wells Fargo: Un lema no lo es todo

215

Recapitulando

221

## ESTRATEGIA 7

### BAJAS DE CLIENTES

225



BAJAS  
DE CLIENTES

#### HISTORIA 1

Spotify: La mejor lista de reproducción

234

#### HISTORIA 2

Netflix: Ya van veinte años (y sumando)

242

#### HISTORIA 3

Blue Apron: De la mano a la boca  
se pierde la sopa

249

Recapitulando

256

## ESTRATEGIA 8

### ASOCIACIONES

261



ASOCIACIONES

#### HISTORIA 1

GoPro: Yonquis de la adrenalina

268

#### HISTORIA 2

Las aerolíneas: Volando voy

274

#### HISTORIA 3

Apple: Swift se zampa la manzana

281

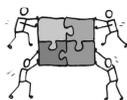
Recapitulando

286

## **ESTRATEGIA 9**

### **COOPETENCIA**

289



COOPETENCIA

#### **HISTORIA 1**

**Fiat Chrysler, BMW e Intel:**

**La unión hace la fuerza**

296

#### **HISTORIA 2**

**Wintel: El ataque de los clones**

302

#### **HISTORIA 3**

**Cisco-VMware-EMC: ¿Mejor juntos?**

308

**Recapitulando**

313

## **ESTRATEGIA 10**

### **ESTRATEGIAS POCO CONVENCIONALES**

315



ESTRATEGIAS POCO  
CONVENCIONALES

#### **HISTORIA 1**

**TOMS Shoes: Una empresa de siete suelas**

326

#### **HISTORIA 2**

**Lemonade Insurance: A buen seguro**

334

#### **HISTORIA 3**

**Grameen Bank en Bangladés: A propósito**

341

**Recapitulando**

347

### **SABER CUÁNDO HAY QUE DAR EL SALTO**

349

### **ANÁLISIS DE AMAZON: COMO EL PRIMER DÍA**

358

*Agradecimientos*

365

*Notas*

369

# PREFACIO

## DE GEOFFREY A. MOORE

Estos últimos años he tenido el placer de trabajar con Tiffani Bova. Recuerdo cuando me contó que estaba escribiendo su primer libro y me preguntó si le podía dar algún consejo. Me paré a pensar un momento en cuánto había cambiado el mundo durante las tres décadas que habían pasado desde que escribí *Cruzando el abismo* en 1991. Pese a los cambios, ¿había ideas y conocimientos universales y fundamentales —llamémosles «la fuerza»— que siguieran siendo relevantes? Y en ese caso, ¿cómo habría que usarlos para afrontar los retos de crecimiento de hoy?

*Growth IQ* da respuestas fantásticas a estas preguntas. Como distinguida exanalista e investigadora de Gartner, y actual abanderada del crecimiento y la innovación en Salesforce, una empresa vanguardista que está remodelando la forma de hacer negocios en el mundo, Tiffani ha conocido de primera mano estrategias de crecimiento exitosas de una amplia gama de compañías. Ha visto lo que funcionaba y lo que no y, en *Growth IQ*, comparte numerosas lecciones valiosas que ha aprendido.

El libro se organiza en torno a diez estrategias de crecimiento, cada una de las cuales se presenta por medio de una serie de historias de éxito y fracaso que aclaran en qué hay que centrarse y qué factores resultan críticos para triunfar. Tiffani arroja luz sobre sus conceptos clave con anécdotas reales y deconstruye modelos teóricos con ejemplos del mundo real comprensibles, accesibles y aplicables. Aunque varias de estas estrategias de crecimiento puedan sonarnos, el modelo

conceptual de Bova de darle un contexto de mercado, la combinación de iniciativas y la secuencia en que se despliegan las diversas vías van camino de fundar un nuevo paradigma para la mentalidad estratégica empresarial.

Es cierto que todos los negocios deben crecer para mantener la salud y la vigencia y que todos los que se han labrado un éxito cuentan con fórmulas de eficacia probada. Algunos de estos manuales estratégicos han cobrado tanta fuerza que hay ejecutivos que son contratados específicamente para ayudar a una compañía a recrear una trayectoria de crecimiento similar. ¿Cómo lo hace Amazon? ¿Y Salesforce? ¿Red Bull? ¿Starbucks? ¿Sephora? ¿Qué te pueden enseñar estas empresas que puedas aplicar a tu negocio? Si logras empaparte de ideas como estas, podrás marcar realmente la diferencia.

El crecimiento favorece a todos los eslabones de la cadena de valor y los líderes empresariales deberían tenerlo siempre en el punto de mira. Sin embargo, la verdad es que lograr un crecimiento sostenible y fijo cada vez resulta más difícil. A veces nos aferramos durante demasiado tiempo a nuestro antiguo «manual» del crecimiento, o una start-up más ágil desbarata nuestro mundo de un modo en que nunca habríamos podido imaginar.

En cualquier caso, si pretendes acelerar el crecimiento, recuperarte de una ralentización en las ventas o expandirte a nuevos mercados o segmentos de clientes, te recomiendo que leas *Growth IQ*. Te permitirá ver un mar de oportunidades que ni siquiera sabías que tenías al alcance de la mano. Te preparará a ti y a tu equipo para navegar por la realidad más actual de los negocios y será un marco que podrás consultar siempre que quieras.

GEOFFREY MOORE, alias el Tío del Abismo,  
autor de *Cruzando el abismo* y *Zone to Win*

**GROWTH IQ**



## EL QUID DE LA CUESTIÓN ES QUE NUNCA HAY UN SOLO QUID

*Si las expectativas de los clientes no paran de crecer, ¿cómo se pueden satisfacer? No hay una única forma de hacerlo; es una combinación de muchas cosas.*

—JEFF BEZOS

Tras interactuar con algunas de las compañías más grandes del mundo en innumerables ocasiones, me he dado cuenta de que uno de los retos más importantes y complejos para los ejecutivos es determinar la mejor forma de hacer crecer su negocio. A menos que tengas una humilde empresa familiar con voluntad de seguir siendo pequeña, o que seas incapaz de asumir más riesgo financiero o carga de trabajo —con las correspondientes exigencias de contratación—, la búsqueda del crecimiento es interminable. Aunque siempre existen periodos de mucha venta y de poca venta, un estancamiento duradero o un frenazo en el crecimiento suele ser causa de gran preocupación tanto para los inversores como para los clientes.

¿Por qué? Porque cada compañía afronta las mismas presiones: mantener la actividad, pagar salarios, producir a tiempo y atender a los clientes aun en los periodos de poca venta. Es imposible reducir estas presiones y mantener el negocio a flote sin un crecimiento sostenido de los ingresos y una rentabilidad neta adecuada. Encontrar formas de ensanchar el negocio y los ingresos puede ser fatigoso, en especial para las start-ups, para los pequeños negocios o, incluso, para la nueva división de una gran compañía multinacional. Todos los negocios tienen margen de mejora, pero no todos los líderes saben dónde buscar esa mejora ni cómo corregir el rumbo y lograr el cambio cuando llegan tiempos difíciles.

El crecimiento sólido y fiable es complicado tanto para las empresas asentadas como para las más nuevas. Y cada vez parece más complicado.

Esto sirve incluso para una de las marcas más grandes y renombradas del mundo. En el tercer trimestre de 2017, IBM encadenó veintidós trimestres consecutivos de caídas de los ingresos. Ginni Rometty, presidenta y directora general de IBM, señaló: «Mantente alerta a las oportunidades de crecimiento cuando se te presenten, porque son las oportunidades de aprendizaje clave. Las reconoceremos porque nos pondrán nerviosos; nuestro impulso inicial será pensar que no estamos preparados. Pero recuerda: el crecimiento y la comodidad nunca coexisten».

Así pues, ¿qué pueden hacer los ejecutivos? ¿Dónde pueden encontrar ese futuro 10 % de crecimiento de los ingresos, de cuota de mercado, de usuarios activos, o de todos los indicadores precedentes?

Con el tiempo me he dado cuenta de que buena parte de los directivos —armados con páginas de datos, libros blancos e informes sobre las tendencias del mercado— quieren ofrecer ese nuevo producto o encontrar ese nuevo mercado o táctica de ventas o de marketing que resuelva los problemas de prisa. Dirán: «Deberíamos intentar vender más [nombre del producto] a nuestros clientes actuales»; o «Deberíamos expandir nuestra distribución y las ventas en el extranjero»; o «Deberíamos invertir más en marketing». Y puede que tengan razón. Pero esa no es la única cara de la moneda.

Tras ser testigo durante años de cómo las empresas cometían los mismos errores una y otra vez o perdían oportunidades de oro para acelerar el crecimiento, reparé en que muchas de ellas buscan *el único movimiento correcto* —el cual, dicho sea de paso, casi nunca existe— para mejorar o mantener el rendimiento, responder a una amenaza de la competencia o recuperarse de un periodo de estancamiento. La verdad es que, a la hora de crecer... el quid de la cuestión es que nunca hay un solo quid.

## LA RESPUESTA AL CAMBIO

¿Por qué las empresas buscan ese único movimiento correcto? Quizá porque hacen lo que parece factible: buscan esa área problemática que arreglar, esa gran iniciativa que pueden impulsar para mejorar los números enseguida, o incluso repiten una estrategia de crecimiento

que funcionó en el pasado. Esta última táctica es particularmente dañina. A menudo las empresas confían en estrategias que surtieron efecto en su día, pero que podrían haber caducado y no tener ya el impacto deseado en el mercado, atendiendo a sus condiciones y su contexto. Las empresas que rebuscan en el saco de viejos trucos sin valorar detenidamente la dinámica cambiante del mercado se arriesgan a quedarse atrapadas en un círculo vicioso, repitiendo las mismas acciones y, con el tiempo, obteniendo resultados cada vez más pobres.

El coste de confundir la percepción con la realidad puede ser gigantesco. Y mantener una actitud continuista en esas circunstancias está condenado a dificultar más la respuesta al cambio.

La percepción puede ser: «Estamos bien... solo es un revés temporal»,

cuando la realidad es que los clientes cambian, los sectores cambian y la tecnología también —caramba, el mundo cambia— y las empresas que no evolucionan constantemente, a veces de la forma más simple, se arriesgan a quedarse atrás. Tranquilízate y piensa que no estás solo.

Si bien es cierto que a muchas compañías les cuesta seguir el ritmo del cambio provocado por los avances tecnológicos y los nuevos modelos de negocio, estas no son las únicas razones por las que a las empresas les cuesta encontrar y mantener el crecimiento y las fuentes de ingresos. A veces, la mayor amenaza para una compañía es su propio éxito o, peor aún, su complacencia.

*El éxito es un pésimo maestro, pues convence a las personas inteligentes de que no pueden perder.*

—BILL GATES

## EN GROWTH IQ

El **CRECIMIENTO** se refiere al crecimiento orgánico de las ventas, no al recorte de gastos, a las fusiones y adquisiciones u otros medios para aumentar la rentabilidad o los resultados netos.

La **ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO** es un plan de acción o una política diseñados para lograr un objetivo primordial o general.

La **VÍA DEL CRECIMIENTO** es el **CÓMO**; las iniciativas que pueden acercar la empresa al objetivo que se tenga entre manos y lograr el objetivo de crecimiento estratégico.

¿Por qué? Porque para las compañías que están creciendo y no saben que les espera un estancamiento inminente, refuerza su *statu quo*, premia (al menos durante un tiempo) su resistencia a los cambios y, al final, provoca que sus líderes estén aterrados de buscar una nueva dirección por miedo a estropearlo. Lo que en los primeros días había sido un espíritu emprendedor que recibía con los brazos abiertos las nuevas oportunidades (y los riesgos) muchas veces se convierte en tendencia a rehuirlas... sobre todo cuando las cosas empiezan a torcerse. El hecho es que el 87% de las empresas atraviesan un periodo de estancamiento en algún momento y solo un pequeño porcentaje de ellas llega a recuperarse.

De hecho, a la pregunta de qué frena el crecimiento, tal vez te sorprenda saber que la mayoría de ejecutivos cita factores internos. Según un estudio de Bain & Company, el 85% de los ejecutivos encuestados —y un 94% de aquellos que dirigían compañías con más de 5.000 millones de euros en ingresos— dijeron que sus empresas no lograban un crecimiento rentable por culpa de obstáculos internos, no externos. ¡Qué triste! A fin de cuentas, son los factores internos sobre los que se supone que debes tener control, a diferencia de los movimientos de la competencia, los cambios del mercado e incluso los sucesos de «cisne negro».

## DIEZ ESTRATEGIAS HACIA EL CRECIMIENTO

Cuantas más conversaciones tenía sobre el tema y más estudiaba el modo en que las empresas han crecido y prosperado, más me daba cuenta de que:

1. Lo que determinaba la probabilidad del éxito no eran las estrategias de crecimiento por las que optaban las empresas, sino el contexto en el que se implementaba la estrategia y la combinación y secuencia de las iniciativas.
2. El crecimiento es mucho menos complicado de lo que la gente cree. Te sorprendería saber que la mayoría de esfuerzos que hace un negocio por crecer se pueden catalogar en **diez estrategias de crecimiento**. La/s vía/s con mayor impacto (positivo)

cambian —y deben cambiar— a lo largo del tiempo. Ninguna estrategia de crecimiento debería estar esculpida en piedra.

Estas diez vías son rutas fijas que han usado innumerables compañías para aumentar con éxito los ingresos brutos. Pueden ayudar a señalar el camino a grandes multinacionales, pequeñas start-ups y medianas empresas, independientemente del producto, la región o el sector.

## LAS DIEZ ESTRATEGIAS DEL CRECIMIENTO

1. **EXPERIENCIA DEL CLIENTE:** Impulsa las compras adicionales y la buena reputación.
2. **PENETRACIÓN EN LA BASE DE CLIENTES:** Vende más productos a los clientes que ya tengas.
3. **ACELERACIÓN DEL MERCADO:** Expándete a nuevos mercados con productos que ya tengas.
4. **EXPANSIÓN DE PRODUCTOS:** Vende nuevos productos a mercados existentes.
5. **DIVERSIFICACIÓN DE CLIENTES Y PRODUCTOS:** Vende nuevos productos a clientes nuevos.
6. **OPTIMIZACIÓN DE LAS VENTAS:** Agiliza los procesos de venta para aumentar la productividad.
7. **BAJAS DE CLIENTES (MINIMIZARLAS):** Mantén a más clientes.
8. **ASOCIACIONES:** Aprovecha las alianzas, los canales y los ecosistemas (ventas, go-to-market).
9. **COOPETENCIA:** Cooperar con los competidores de tu mercado o sector (desarrollo de productos, propiedad intelectual compartida).
10. **ESTRATEGIAS POCO CONVENCIONALES:** Cambia el pensamiento actual.

## LO VIEJO VUELVE A SER NUEVO

Pronto analizaremos cada una de estas diez estrategias a fondo; pero por ahora limitémonos a dar un paso atrás para observarlas desde lejos.



Algunas pueden sonarnos o parecer algo obvias. Y deberían, puesto que esta lista se ha elaborado tomando como inspiración doctrinas y marcos de referencia clásicos del management, incluyendo la matriz de Ansoff (un práctico marco de referencia desarrollado en 1957 por Igor Ansoff para pensar en cómo se puede lograr el crecimiento a través de una estrategia de productos), y se le han sumado conceptos de ventas y marketing más modernos que utilizan las empresas en la actualidad para estimular el crecimiento.

Que quede clara una cosa: estas diez vías o estrategias de crecimiento denotan que muchas de las clásicas no han desaparecido, que vías como la **expansión de productos** y la **penetración en la base de clientes** siguen siendo tan válidas como siempre. No obstante, con la nueva complejidad del mundo empresarial a raíz del auge del e-commerce, el SaaS (siglas en inglés de «software como servicio») y las otras innovaciones en tecnologías y modelos de negocio —y como los consumidores son más entendidos—, hay que aplicarlas desde una perspectiva más moderna.

Estos avances tecnológicos han dotado a las compañías de nuevos medios para perseguir el crecimiento, junto con los clásicos de eficacia

probada. Hasta hace poco, al no tener datos detallados sobre los consumidores, los productos y el mercado, las empresas dejaban muchas cosas al azar, a las corazonadas y a la experiencia previa. Simplemente se repetía lo que había salido bien en el pasado, como aumentar el gasto en marketing, bajar precios o hacer promociones. No es que antes las compañías no tuvieran ni idea sobre qué impulsaba el crecimiento, sino que las actuales pueden obtener información valiosa en tiempo real para tomar las decisiones correctas, en el momento oportuno y siguiendo la vía de crecimiento pertinente.

## CONTEXTO + COMBINACIÓN + SECUENCIA

No basta con elegir una nueva estrategia de crecimiento adecuada. Debes comprender plenamente el contexto actual del mercado antes de hacer cualquier movimiento; de lo contrario, incluso la decisión o la vía de crecimiento correctas te pueden mermar en el momento más inoportuno. Que quede claro: al escoger la vía de crecimiento apropiada para la empresa, siempre debería empezarse por el **contexto**, las circunstancias o los sucesos que conforman el entorno en el que compete el negocio. El hecho de que las empresas tomen las decisiones de crecimiento sopesando de forma inteligente el producto, el mercado y el contexto de los consumidores —así como las amenazas y las oportunidades que plantean dichos contextos y la combinación y la secuencia necesarias para respaldar las vías de crecimiento elegidas— puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

*El crecimiento no es nunca casual, sino el resultado de la sinergia de varias fuerzas.*

—JAMES CASH PENNEY,  
fundador de JCPenney

El **CONTEXTO** incluye las condiciones sociales y económicas actuales, la cartera de productos vigente, el panorama de la competencia y la cultura de la empresa.

La **COMBINACIÓN** es el acto de escoger acciones clave que, juntas, pueden influir positivamente en los resultados.

La **SECUENCIA** es el acto de establecer una prioridad, un orden y una cadencia a esas acciones.

*Growth IQ* ofrece una perspectiva holística a la búsqueda de la vía correcta, en el contexto de mercado apropiado, con la combinación y la secuencia pertinentes; la creación de un efecto multiplicador que sea mucho más eficaz que centrarse solo en una o dos medidas aisladas.

**Cuando pretendas reactivar tus iniciativas de crecimiento, es clave recordar esto: una empresa puede tratar de replicar una estrategia de crecimiento de un rival del mismo sector, pero es improbable que consiga recrear esa vía de crecimiento particular (cómo creció una empresa) —exactamente con la misma combinación o secuencia de medidas dentro de un contexto particular del mercado— que llevó al éxito a ese competidor:**

- **No intentes copiar lo que crees que están haciendo tus competidores. La imitación no es la vía del éxito, especialmente en los sectores tan sobredimensionados que se están encontrando las empresas de hoy.**
- **No pierdas el tiempo pensando en qué te ha llevado a la situación actual, sea bueno o malo.**
- **No cometas el típico error de creer que lo que has hecho hasta ahora seguirá resultando.**
- **Sigue abriéndote de miras y valora todas tus opciones.**

## **EN QUÉ SALES GANANDO**

Aunque limitarse a repetir lo que han hecho otras compañías seguramente no funcione, es crucial entender qué decisiones tomaron otras empresas al llegar a una encrucijada y qué vías de crecimiento, combinaciones y secuencias eligieron. Al leer los estudios de caso de compañías como Under Armour, Sephora, Shake Shack, The Honest Company, Walmart, Mattel, Marvel y otras que trato en el libro, descubrirás cómo lograron crecer algunas de las empresas más exitosas y tendrás una perspectiva de cómo aplicar el marco de referencia de *Growth IQ* en tu propio negocio para aumentar los ingresos totales.

También leerás ejemplos notables de estrategias de crecimiento que fracasaron y aprenderás a esquivar esos escollos en tu búsqueda del crecimiento. Pese a que todas las compañías del libro siguieron un proceso particular para tomar sus decisiones, *Growth IQ* nos aporta un marco de referencia para deconstruir y entender sus esfuerzos para crecer mediante un único modelo.

Cada capítulo de *Growth IQ* analiza al detalle una de las diez vías de crecimiento. Al principio se define la vía en sí, se explica en qué consiste y por qué se siguió. **Situamos la escena**, destacando el contexto general del mercado que influye en una vía de crecimiento particular, y luego narramos la historia de una serie de compañías de sectores y tamaños diversos, mostrando cómo fueron capaces de explotar positiva y largamente una vía de crecimiento específica o de combinar ciertas vías exactamente en la secuencia correcta con tal de maximizar el retorno sobre la inversión.

*Reflexiona tranquilamente tras tomar medidas eficaces. Reflexionando tranquilamente tomarás medidas más eficaces.*

—PETER DRUCKER, autor de  
*El ejecutivo eficaz*

Cada **Historia** muestra empresas que siguieron una estrategia particular de crecimiento (o varias) para acelerar su éxito (crecimiento) o para recuperarse de un periodo de estancamiento o de una frenada imprevista tras unos cuantos trimestres con resultados sólidos. También encontrarás historias de **Qué puede ir mal**, pues los fracasos pueden enseñarnos cosas muy importantes. Los capítulos terminan con los apartados **Recapitulando**, **Qué funciona y cuáles son los posibles obstáculos** y **Consejos de cara al futuro**, que ayudan a aplicar las lecciones aprendidas al negocio propio.

Mi propósito es ayudarte a tomar las decisiones que pueden impulsar o hundir tu negocio, a comprender totalmente las diez estrategias o vías de crecimiento y la importancia del contexto, la combinación y la secuencia para que puedas desgranar tus propias iniciativas de crecimiento y convertirte en un conductor del crecimiento, capaz de dirigir con destreza la empresa, la división o el equipo de ventas a tu cargo, incluso en las condiciones de mercado más adversas.



# **Estrategia 1**

## **Experiencia del cliente**





## EXPERIENCIA DEL CLIENTE

*Tienes que empezar por la experiencia del cliente y, de ahí, retroceder hacia la tecnología. ¿Qué beneficios puedes darle al cliente? No comiences sentándote con los ingenieros para dar un repaso a la asombrosa tecnología que tenéis.*

—STEVE JOBS

### LA IMPORTANCIA DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

- En una encuesta de tres mil compañías business-to-business (B2B), tres de cada cuatro citaron la experiencia del cliente como factor decisivo a la hora de elegir proveedor.
- El 68% de los altos ejecutivos esperan que las organizaciones antepongan la experiencia del cliente a los productos.
- El 86% de los clientes están dispuestos a gastar más a cambio de una experiencia mejor.
- El 70% de las experiencias de compra se basan en cómo se sienten tratados los clientes.
- Los análisis muestran que las compañías que ofrecen a los clientes una experiencia excelente tienen ingresos entre un 4 y un 8% superiores a la media de su mercado.
- El 70% de los norteamericanos están dispuestos a gastar de media un 13% más en compañías que, a su juicio, prestan una atención al cliente impecable.
- La promesa de una mejor atención al cliente es una atracción para los compradores: un 59% de los norteamericanos probaría una marca o una compañía nueva si la experiencia con el servicio fuera a ser mejor.

## LA EXPERIENCIA DE LOS CLIENTES ES EL ÚLTIMO GRITO

*Se puede hundir una reputación de mil años en una hora.*

—Proverbio japonés

¿Cuánto costó tu último trayecto con Uber? ¿Y la última habitación de hotel, el último billete de avión o el último café en Starbucks? (No hagas trampas: si lo tuviste que precisar en un informe de gastos no cuenta). Y ahora, ¿qué compañía te ha hecho esperar recientemente para contactar con atención al cliente, o no te ha respondido enseguida, o cuál te ha enviado el producto equivocado y el proceso de devolución ha sido una pesadilla?

Apuesto a que recuerdas los nombres de las marcas del segundo grupo, esas «experiencias», con mucha más intensidad que los del primer grupo... y tampoco te da miedo compartirlos.

Últimamente, algunas meteduras de pata en atención al cliente han salido en los medios de todo el mundo. Un ejemplo es el de United Airlines (que echó por la fuerza a un pasajero de uno de sus aviones) y Wells Fargo (que creó cuentas adicionales para clientes sin su consentimiento), hechos que minaron rápidamente los esfuerzos en experiencia del cliente y buena parte de la reputación que esas respetables marcas se habían granjeado a lo largo de muchas décadas.

Investigaciones recientes apuntan que, a la hora de decidir entre diferentes marcas y productos, la primera fuente que consulta más del 70% de los clientes son las reseñas de otros clientes. Por eso esta vía de crecimiento puede ser tan implacable. Esas experiencias negativas como clientes estarán siempre grabadas en nuestra mente; y nuestras



LOS CLIENTES RECUERDAN  
DURANTE MÁS TIEMPO  
LA **EXPERIENCIA** QUE TIENEN  
CON UNA MARCA QUE EL PRECIO  
QUE PAGAN POR EL PRODUCTO

conversaciones, inmortalizadas en internet. Por tanto, esas compañías tendrán que invertir mucho más en recuperarnos que cuando nos sedujeron la primera vez.

**La experiencia del cliente es la suma de todos los contactos: tanto online como offline; tanto mediante agentes humanos como tecnológicos (robots, dispositivos de inteligencia artificial, etc.).**

¿Qué es la experiencia del cliente? A los efectos de este libro, la experiencia del cliente engloba las interacciones entre este y una empresa. La promesa de una marca es lo que uno dice sobre su empresa, y las experiencias del cliente influyen en lo que dice la propia empresa sobre sí misma. En principio, la experiencia del cliente se basa en las sensaciones que tiene el cliente una vez entra en contacto con tus productos, los empleados y con los diversos canales de venta, servicios y marketing.

No cometes el error de pensar que, como estás intentando mejorar la experiencia del cliente, ya estás en la vía de la que trata este capítulo. Emplear la **experiencia del cliente** como catalizador del crecimiento es muy distinto a intentar mejorar específicamente ciertos parámetros en unos cuantos grupos. Más que cualquier otra revolución del último siglo, el cambio en las expectativas de los clientes está transformando todo lo que creíamos saber acerca del crecimiento empresarial.

La auténtica manera de diferenciarse de la competencia durante el siglo XXI es la experiencia del cliente.

Por desgracia, muchas empresas pierden de vista la experiencia del cliente y aún tienen una perspectiva limitada de las claves para hacer que sea extraordinaria. Los motivos principales son los siguientes: (1) no se ponen de acuerdo en qué es realmente una experiencia del cliente extraordinaria; (2) no tienen un indicador clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) oficial con el que gestionar y comparar los resultados; y (3) no hay un único encargado, sino que hay muchos puestos, individuos o cargos responsables de diferentes partes de la experiencia del cliente. Seguro que te suena el dicho «Lo que no se mide no se puede mejorar». Si coincides con esa afirmación, deberías impulsar las fórmulas para medir los esfuerzos en ese campo y poder progresar (de cara al cliente, no de cara al negocio en sí).

**Gillette lleva seis años consecutivos perdiendo cuota de mercado en Estados Unidos. En 2016, su cuota en el mercado de cuchillas de afeitar para hombres cayó hasta el 54%, cuando la caída en 2015 había sido del 59% y, en 2010, del 60%. La razón fueron los servicios de suscripción de bajo coste ofrecidos por Dollar Shave Club, Harry's Razors y otros. El coste es un factor decisivo de este cambio y la calidad sigue siendo un elemento clave, pero la experiencia es el motivo fundamental.**

Las empresas que emprenden la vía de la experiencia del cliente deben empezar respondiendo a la pregunta «¿Quién es el cliente?». Esta es una pregunta cada vez más difícil de responder porque la definición de lo que es un cliente es... en fin, nebulosa. Suele ser una persona, por descontado, pero algunas compañías han de tener en cuenta que ahora un cliente también puede ser una cosa (una nevera, una máquina o un chatbot) o incluso un lugar (un domicilio, un automóvil o un hotel). Gartner prevé que, en 2018, habrá 6.000 millones de cosas conectadas que necesitarán asistencia. Piénsalo así: pronto el coche no solo te podrá avisar de que tienes que cambiar el aceite, sino que podrá ir solo hasta el mecánico local para que lo haga, mientras tú trabajas. Hoy, algunos aparatos inteligentes pueden pedir existencias cuando hace falta, como la lavadora que sabe que ha hecho veinticinco coladas y necesita más detergente. O cuando han pasado noventa días desde que sustituiste el filtro del aire acondicionado y el fabricante simplemente te envía uno nuevo. En todos estos ejemplos, las máquinas siguen sirviendo a la gente y su funcionamiento pretende satisfacer sus necesidades, pero la relación entre la empresa y el cliente cambia de arriba abajo.

Además, debes sopesar si clientes y compradores son lo mismo. No necesariamente. Siguiendo con los ejemplos anteriores, ¿quién o qué es el cliente —y el comprador— y quién o qué solicitará asistencia o servicios? Básicamente, las relaciones entre una compañía y su cliente cada vez son más complejas, no menos, sobre todo a la hora de controlar y gestionar la experiencia que alguien ha tenido con tu marca.

## LO QUE SIRVE PARA UNO, SIRVE PARA TODOS

El proverbio nipón *Omotenashi* (おもてなし) se puede traducir por «El cliente siempre tiene razón», pero muchos japoneses prefieren la traducción literal: «El cliente es dios».

Con la llegada de las redes sociales, los smartphones e internet, los consumidores están más informados y son más exigentes que nunca con respecto a las marcas *business-to-consumer* (B2C) con las que interactúan. Muchas marcas B2B se equivocan al creer que el bombo y platillo de la experiencia del cliente solo es aplicable o importante para las compañías B2C. Nada más lejos de la realidad. Debes recordar que los clientes B2C, que son más exigentes y están más informados, reúnen las mismas expectativas y los mismos hábitos de compra en su puesto de trabajo. Así pues, las compañías pueden aprender un montón de las compañías B2C y aplicarlo en un entorno B2B.

Seguir la vía de la experiencia del cliente y servirse de ella como agente diferenciador y motor del crecimiento ha resultado ser una estrategia útil para marcas como Zappos, Nordstrom, Virgin Airlines y Starbucks. Sí, todas son empresas B2C, pero eso no ha impedido a miles de compañías B2B plantarse en las oficinas de Zappos en Las Vegas para asistir a sus formaciones WOW de atención al cliente. No les importa que Zappos sea una compañía B2C. Lo que les importa es transformar el estilo de atención al cliente para mejorar su experiencia global.

En la actualidad, algunas compañías simplemente se consideran *business-to-everything/everyone* (B2E o, en español, «negocio para todo/todos») para evadir esta perpetua distinción entre B2B y B2C y centrarse en lo que de verdad importa: el cliente.

No te confundas: sea cual sea el sector en el que estés o el segmento en que trabajes, no tiene vuelta de hoja. Convertirse en una compañía que piensa en los clientes y que está obsesionada con ellos y con sus

*Hagas lo que hagas,  
hazlo bien. Hazlo tan  
bien que, cuando la gente  
lo vea, quiera volver y  
vértelo hacer de nuevo  
y quieran traer a otros  
para mostrarles lo bien  
que lo haces.*

—WALT DISNEY

experiencias con la marca no es solo una de las diez vías de crecimiento: debe convertirse en la base para cualquier vía subsiguiente. Precisamente es la primera en *Growth IQ*. Piénsalo así: para que una compañía use la vía de la experiencia del cliente para canalizar el crecimiento, esta debe convertirse en el epicentro de todas las unidades de negocio, todas las funciones, las decisiones y los empleados. De todo.

Aunque la estrategia de la experiencia del cliente puede acabar siendo la más gratificante de las diez, especialmente para el cliente (al fin y al cabo, ¿a quién no le gustaría tener las leales bases de clientes de Southwest Airlines, Shake Shack, Starbucks, Disney, Amazon, Apple o Sephora?), suele ser una de las más difíciles de lograr. Para transformarla, debe participar la empresa entera. Cada empleado debe entender su papel al proporcionar el producto o prestar el servicio al cliente. Desde el contable al equipo de limpieza, cada uno tiene su rol. Todo el mundo.

Para algunas compañías, cambiar la experiencia del cliente implica hacer ajustes sencillos. Para otras, la aspiración puede significar, al menos a corto plazo, que necesitan revalorar todos los aspectos del negocio. En ambos casos, hay que comenzar con la disposición a cambiar. Solo entonces se traducirá en una misión conjunta, el «auténtico norte» de la compañía.



## HISTORIA 1

# SEPHORA

## UNA BONITA EXPERIENCIA

*En el contexto actual de la venta minorista, muy pocas cosas duran y las expectativas de los clientes no paran de crecer. Pero hay algo que SEPHORA siempre ha tenido clarísimo: no hay mejor forma de conectar de verdad con los clientes que a través de una experiencia personalizada y una estrategia amoldada a la belleza.*

—CALVIN MCDONALD,  
presidente y director general de Sephora Americas

No cabe duda de que en la última década se ha producido un cambio radical en la conducta de los compradores. Solo hace falta observar nuestros hábitos de compra para confirmarlo. Las tiendas de formato reducido y centradas en ofrecer experiencias están empezando a plantar cara a las grandes superficies.

Una de las compañías que está redefiniendo la venta minorista es Sephora, que lleva décadas revolucionando el sector de la belleza al por menor. En 2016 amplió su cuota de mercado en todas las regiones y registró un crecimiento de dobles dígitos tanto en ingresos como en beneficios. En 2016 abrió más de cien tiendas y en 2017 inauguró más de setenta nuevos locales solo en Estados Unidos.

Desde que dio los primeros pasos, Sephora se ha esforzado por inventar nuevas formas de hacer la experiencia de compra de artículos de belleza más divertida y atractiva para los clientes. Al principio solo vendía productos de otras compañías. Así pues, ¿qué les hacía tan únicos? Muchos dirían que no se trataba de lo que vendían, sino del cómo; y cómo se sentían sus clientes con la marca y los trabajadores. No cabe duda de que Sephora ha seguido la vía de la experiencia del cliente (y continúa en ella) para buscar oportunidades adicionales de crecimiento.

Sephora fue uno de los primeros minoristas en organizar las tiendas por productos en vez de por marcas; crear una plataforma de e-commerce; lanzar apps móviles nativas; utilizar los datos de su sistema de fidelización Beauty Insider para enviar comunicaciones y recomendaciones personalizadas; asociarse con Pinterest; usar tecnología vanguardista, como las balizas (*beacons*) en las tiendas; introducir sistemas de punto de venta móvil... la lista es larga.

Su último concepto, Sephora Studio, consiste en tiendas más pequeñas con mejoras de belleza de alta tecnología, lo cual impulsa la experiencia del cliente aún más. Los estudios señalan que el 43% de los consumidores pagaría hasta un 10% más por una experiencia de compra personalizada. Y los ingresos de las marcas que crean experiencias personalizadas integrando tecnología digital avanzada y datos privados de los clientes están aumentando entre un 6 y un 10% (dos o tres veces más rápido que las que no lo hacen). Esa es una gran noticia para Sephora, que, según el primer índice de venta minorista personalizada anual de Sailthru, ofrece la «experiencia al cliente más personalizada en el negocio de los productos de belleza». Por consiguiente, no es de extrañar que, entre 2010 y 2017, los ingresos de Sephora en Estados Unidos crecieran un 10% cada año, mucho más que la media del sector.

## **LA VENTA MINORISTA, TODA UNA EXPERIENCIA**

Los consumidores no han desaparecido ni gastan menos, sino que sus gustos (el contexto de mercado) han cambiado. Como la economía está en constante ebullición, los consumidores no pueden decidir solo con su dinero, sino también con la fidelidad. Sephora no pretende ser una tienda más a la que los clientes vayan a comprar. De hecho, aspira a ser un grupo de personas parecidas en el que cualquiera pueda aprender, probar y jugar con su enorme gama de productos.

Cuando uno piensa en innovación en cosmética y productos de belleza, normalmente se imagina nombres de marca nuevos e imaginativos, envoltorios creativos, imágenes de TPV llamativas y la publicidad de famosos. Pero Sephora, fundada en París en 1969 y ahora

parte del conglomerado de artículos de lujo LVMH, es una compañía radicalmente distinta.

La empresa, que recibió el nombre en francés de la más bella esposa de Moisés, ha mostrado una gran destreza para expandirse a nuevos mercados (**aceleración del mercado**), innovar en productos de belleza (**diversificación de clientes y productos**) y crear plataformas digitales y móviles (**optimización de las ventas**), siempre con un ojo bien puesto en la experiencia del cliente con vistas a convertirse en uno de los mayores minoristas del mundo en productos de belleza. Esta voluntad de innovar con los productos y la manera de lidiar con los clientes ha caracterizado la empresa desde el comienzo.

Al inicio de su andadura, Sephora y su intrépido director general, Dominique Mandonnaud, vieron que el contexto de las tiendas de belleza estaba cambiando: de las tiendecitas de moda a los grandes almacenes de muchos productos; de la producción de bajo volumen de un número finito de artículos a enormes catálogos cada vez más definidos por los consumidores.

Mandonnaud también fue pionero en identificar la confluencia cada vez mayor entre sectores dispares, como el de la cosmética y el de los perfumes, en un sector monolítico (bajo la categoría «belleza») orientado a ofrecer «soluciones». Así, la historia de Sephora refleja cómo Mandonnaud y sus sucesores aunaron estos negocios diferentes y los convirtieron en experiencias del cliente interactivas (y, al fin, digitales).

El auge de Sephora tiene mucho que ver con su interpretación única del merchandising y la experiencia de compra que busca ofrecer a sus clientes. El diseño cristalino de las tiendas permite a los compradores pasar de una marca a otra y de un producto a otro sin apenas esfuerzo.

Una de las primeras innovaciones de Mandonnaud en materia de productos fue lo que llamó «autoservicio asistido». En esencia, implicaba que los clientes pudieran probar los productos antes de comprarlos, hecho que trasgredía la norma de las otras tiendas de cosmética de su tiempo. Lo aprovechó para vender más productos a los clientes que ya tenía (**penetración en la base de clientes**), atraer a nuevos clientes (**aceleración del mercado**) y **optimizar las ventas**

todavía más. Huelga decir que, desde entonces, este concepto se ha copiado y masificado en la venta minorista de productos de belleza. Sephora abanderó el cambio en el paradigma de fidelidad a la marca: del antiguo modelo hacia una propuesta basada en el «prueba más y compra más».

El primer indicio de que Sephora iba a hacer algo nuevo llegó en 1999, en pleno auge del e-commerce, cuando la compañía anunció su primera tienda online (aceleración del mercado) dirigida al mercado norteamericano. A medida que internet fue calando, surgió un nuevo tipo de venta al detalle en que los consumidores cada vez tenían más en cuenta la experiencia que tenían con las marcas por internet.

En una época en que casi todas las compañías de productos de belleza vendían sus artículos en supermercados y farmacias, ese movimiento era poco ortodoxo, incluso atrevido. De hecho, muchos competidores de Sephora no dieron el paso hasta al cabo de una década, con lo que le regalaron un gran margen. Aparte de la ventaja significativa que le debió de aportar en el mercado ser pionera en tantas de estas cosas, conviene recordar que solo porque una empresa copie lo que hace otra —incluso aunque sea de la competencia—, no significa que vaya a obtener los mismos resultados. Fue la combinación y la secuencia de diversas cosas (vías de crecimiento) lo que acercó a Sephora al éxito.

En 2006, Sephora volvió a hacer gala de su fuerte espíritu de vanguardia con la vía de la experiencia del cliente. Quería aproximarse a una categoría de clientes totalmente nueva: aquella formada por quienes no querían frecuentar tiendas exclusivamente de belleza y cosmética. Empezó abriendo pequeñas tiendas *pop-up* —locales de unos 140 metros cuadrados que abren temporalmente para promocionarse— en JCPenney, una cadena de grandes almacenes de Estados Unidos. Al cerrar 2017, había abiertas casi 650, el 75% de todas las tiendas JCPenney.

Esta unión entre la vía de la experiencia del cliente y la asociación permitió a los clientes comprar en Sephora por internet y recoger sus pedidos en una tienda JCPenney el mismo día, con lo que se satisfacían las expectativas del cliente en términos de acceso y comodidad. Desde el lanzamiento inicial, JCPenney ha expandido significativamente el surtido de productos de Sephora que ofrece online. Los grandes

almacenes también anunciaron que pronto añadirían la opción de reservar sesiones de maquillaje con los especialistas en imagen personal de Sephora en sus tiendas. Esta asociación chocaba con la idea generalizada de que la era de la tienda física tradicional (en inglés, *brick-and-mortar*) se había acabado, o de que minoristas rivales no podían seguir una vía de cooptación para prestar servicios a un cliente común. ¿Funcionó?

Entre noviembre y diciembre de 2017, JCPenney anunció un aumento del 3,4% en las ventas, gracias sobre todo a los artículos del hogar, de belleza y de alta joyería.

Una de las claves del éxito fue la secuencia en que Sephora pactó estas asociaciones, creó sus propias iniciativas y colaboró con la antigua competencia. Una de las principales razones por las que Sephora sigue siendo capaz de encontrar oportunidades de crecimiento mientras que a otros les cuesta es el uso de los datos que recopila. Desde los TPV hasta los programas de fidelización, las compras online y las campañas en redes sociales, la habilidad de Sephora para averiguar lo que los clientes quieren y lo que podrían querer en un futuro le permite prestar una experiencia espléndida a lo largo del tiempo, cosa que fideliza de forma incondicional a los clientes. La gran ventaja de Sephora en este campo no se debe solo a que personaliza el acto de compra, tanto online como en persona, sino que va mucho más allá. Como denotan sus talleres de belleza, el Color IQ, la recopilación y el análisis de datos y la realidad aumentada, Sephora no es reacia a intentar fórmulas revolucionarias y desconocidas para crecer y seguir reforzando la fidelidad de los clientes.

Intenta que el éxito actual no te entele el juicio y te vuelva confiado. Arrasar con un mercado o una base de clientes no significa que no haya otras formas de tener éxito. Por poner un ejemplo, Sephora descubrió que hay dos tipos de clientes de productos de belleza: los que saben lo que quieren y los que quieren probar los

*Buscamos constantemente formas nuevas y mejores de hacer la experiencia del cliente aún más inspiradora.*

—CHRISTOPHER DE LAPUENTE,  
presidente y director  
general de Sephora

artículos primero. Por tanto, a pesar de lograr un crecimiento sólido por su cuenta y por medio de la asociación con JCPenney, Sephora empezó a vender sus productos en Amazon, usando otra vez la vía de la cooepetencia para servir mejor a sus clientes en común. Tanto si es en el escaparate de la tienda de la propia marca, en una tienda *pop-up* de JCPenney o a través de una asociación (online) con Amazon, en lo que respecta al crecimiento, no se puede descartar nada si cumple las expectativas de los clientes y satisface la demanda reprimida. Y si contribuye a ofrecer una experiencia todavía más positiva al cliente, Sephora no se lo piensa dos veces.



## SEPHORA

### CONCLUSIONES CLAVE

- Una compañía muy comprometida con la experiencia de los clientes, que tenga el respaldo ejecutivo y haya hecho las inversiones necesarias lo tiene mucho más fácil para seguir la vía de la experiencia del cliente (incluso de reiterar su compromiso con ella) a fin de fomentar el crecimiento, sobre todo en comparación con esas compañías que la ven como algo casual, algo que está bien tener. Tal vez las primeras tengan que hacer ajustes básicos de vez en cuando, pero las segundas deberán cambiar radicalmente las personas, los sistemas, los procesos y la cultura respecto de la vía de crecimiento basada en la experiencia del cliente.
- Lo que permite a Sephora ofrecer una experiencia tan eficiente a los clientes es el equilibrio de sus inversiones humanas y técnicas, en especial para los compradores jóvenes, que cada vez buscan experiencias más apasionantes y diferentes.
- Aprovecha el *big data*, los análisis y los sistemas CRM para identificar y tratar a tus clientes más fieles. Con los compradores más preciados se puede interactuar más a nivel de contenido pedagógico, ofertas y promociones personalizadas y otros mensajes que fomentan el apego a la marca.