



Libro Detrás de la nube

Cómo Salesforce.com pasó de ser una idea a ser una compañía de miles de millones de dólares – y revolucionó una industria

Marc Benioff y Carlye Adler
Jossey-Bass, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Salesforce redefinió las aplicaciones de manejo de relaciones con clientes (CRM) – y toda la industria de aplicaciones empresariales – para el siglo XXI. La visionaria empresa ofrece software a los negocios de forma notablemente eficiente: en línea, “sin las complejidades de instalación, mantenimiento y actualización continua”. En este libro, el fundador y director ejecutivo de Salesforce, Marc Benioff, y la periodista Carlye Adler narran la absorbente, a menudo extravagante, historia de Salesforce, desde su inicio hasta más allá de su expansión global. Aún mejor, dividen esta singular historia en una serie de lecciones de negocios distintas y sumamente valiosas. *BooksInShort* concuerda con el fundador de Dell, Michael Dell, que el nuevo volumen de Benioff y Adler es “el cuaderno de estrategias para Enterprise 2.0.” Los empresarios y líderes de negocios aprenderán mucho de esta instructiva historia empresarial.

Ideas fundamentales

- Salesforce, proveedor de herramientas para el manejo de relaciones con clientes, creció de una nueva empresa a una de a miles de millones de dólares en menos de una década.
- La compañía es pionera en la computación en nube, y presenta software como un servicio a través de la Web.
- Desde el principio, Salesforce dependía de que los clientes la ayudaran a desarrollar y mejorar sus ofertas.
- • Salesforce fue la primera punto-com en cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York.
- Salesforce organizó eventos de alto perfil, como simulacros de protestas “No al Software” para hacerse publicidad.
- Diseñar un sitio Web sólido y usar técnicas de “televentas” incrementó las utilidades.
- Mediante la comercialización a usuarios finales, Salesforce atrajo “*fans*” que predicaban las bondades de la empresa.
- Cuando Salesforce se globalizó en el 2000, estableció su oficina central europea en un castillo irlandés para “pelear por encima de [su] capacidad” y darse a respetar.
- La filantropía corporativa está insertada en el ADN de Salesforce.
- La compañía desarrolló la estrategia “V2MOM” – “visión, valores, métodos, obstáculos y medidas” – para trazar su curso.

Resumen

La extraordinaria trayectoria de Salesforce

En una década, Salesforce pasó de ser una nueva empresa en Internet en un apartamento de una recámara en Telegraph Hill, San Francisco, a una empresa global que genera ingresos de más de US\$1 mil millones anuales. La compañía ha tenido un gran impacto en el mundo de los negocios y fue la primera punto-com que cotizó en la Bolsa de Valores de Nueva York. También es líder en filantropía corporativa, ya que integra donativos de beneficencia a sus prácticas estándares de negocios. Con Salesforce como modelo, Google y otras empresas han donado a sus comunidades dinero, sus propios productos y servicios, y el valioso talento de sus empleados. ¿Cómo llegó Salesforce a tener tanta influencia comercial y utilidades tan grandes en un periodo relativamente tan corto? La respuesta está en nueve “cuadernos de estrategias” que plasman las innovadoras estrategias de Salesforce. Son “Nuevas Empresas, Mercadotecnia, Eventos, Ventas, Tecnología, Filantropía Corporativa, Estrategia Global, Finanzas y Liderazgo.

“Cuaderno de estrategias para nuevas empresas”

La inmensa capacidad de Internet fue la inspiración y el ímpetu detrás de la fundación de Salesforce. En 1999, Marc Benioff lanzó el nuevo negocio mediante el uso de varias estrategias, entre ellas:

- **“Tenga grandes sueños”** – El atractivo concepto de Salesforce: proporcionar software como un servicio (SaaS) a través de computación en nube. Al ofrecer aplicaciones de manejo de relaciones con clientes (CRM, por sus siglas en inglés) en la Web, Benioff buscaba eliminar la necesidad de las compañías de comprar hardware o pagar a un técnico sus costosos servicios.
- **“Venda su idea a los escépticos y responda con calma a los críticos”**– Inicialmente, Benioff se enfrentó con un poco de escepticismo sobre su concepto de nueva empresa. Un desarrollador a quien se acercó, Dave Moellenhoff, incluso lo describió como “una idea descabellada”. Sin embargo, la crítica no afectó a Benioff, y dio motivos racionales y detallados de por qué tendría éxito. Más tarde, Moellenhoff fue uno de sus cofundadores.
- **“Escuche a sus clientes potenciales”**– Benioff pidió a sus amigos de Cisco, y a sus colegas, que probaran el prototipo de Salesforce y le hicieran sugerencias. La compañía también contrató a una empresa externa, Usability Sciences, para probar su aplicación.

“Cuaderno de estrategias de mercadotecnia”

Desde el principio, el equipo de Salesforce entendió que era esencial tener mercadotecnia de primera para que la compañía fuera exitosa. A los directivos les agradó la publicación de *The Wall Street Journal* en primera plana que presentaba a Salesforce como una influencia importante en el naciente sector de software bajo pedido. Benioff y sus colegas también usaron varias tácticas de mercadotecnia:

- **“Diferenciar, diferenciar, diferenciar”** – Benioff contrató al publicista Bruce Campbell para posicionar la marca de la compañía de manera distintiva que la separara de sus competidores. Campbell tuvo una brillante idea: un llamativo “logotipo de No al Software” con la palabra “software” encerrada en el símbolo universal de “no” o signo de prohibición.
- **“Asegurar que todos reciban el mismo mensaje”** – Ya que Salesforce era un negocio tan revolucionario con un servicio realmente novedoso, los líderes de la compañía tomaron medidas para garantizar que todos los empleados entendieran el mensaje de mercadotecnia. De esa manera, podrían transmitirlo adecuadamente a sus clientes potenciales. Distribuyeron tarjetas enmascaradas que detallaban lo que hacía Salesforce y los beneficios que ofrecía. También ofrecieron capacitación a todos sus empleados.
- **“Ir tras Goliath”** – El gigantesco adversario de Salesforce era Siebel Systems, el creador de software CRM. Salesforce organizó eventos imaginativos, como un simulacro de protesta de “No al Software” afuera de una conferencia del Grupo de Usuarios de Siebel, para presentarse como el “‘David’ de este Goliath”.

“Cuaderno de estrategias de eventos”

Salesforce patrocinó eventos a nivel nacional donde los clientes reales y potenciales hablaban de sus ofertas. Muchas compañías separan a los clientes reales de los potenciales para que la gente con malas experiencias no asuste a los clientes potenciales. Salesforce los juntó, lo que aumentó las referencias positivas de boca en boca. Estas medidas adicionales ayudaron a la compañía a optimizar sus eventos:

- **“Aprovechar testimonios”** – Como parte de su “gira por la ciudad”, Salesforce rutinariamente abría las puertas a los clientes que quisieran compartir sus experiencias como usuarios. Eso los ayudó a predicar las bondades de la compañía.
- **“Vender al usuario final”** – La mayoría de las empresas en la industria del software empresarial dirige su publicidad a los ejecutivos, pero Salesforce se enfocó en los usuarios finales de su servicio – principalmente agentes de ventas, mercadotecnia y atención al cliente. Llamaba a sus usuarios “clientes héroes” e incluso los exhibía en enormes carteles en los eventos. Esto alentó la formación de “*fans*” que fielmente asistían a todos los eventos.
- **“Aumentar el impacto”** – Salesforce logra esto al ofrecer un cóctel a todos los asistentes después de su gira por la ciudad. Estas reuniones informales alientan a los clientes reales y potenciales a convivir más, y con ello preparar el camino para hacerse de más clientes.

“Cuaderno de estrategias de ventas”

Salesforce sacudió al mundo de negocios mediante una “estrategia de sembrar y cultivar”, que implicaba ofrecer un año de servicio gratuito a un máximo de cinco usuarios por empresa. Este enfoque fue tan efectivo para Salesforce que se ha convertido en el estándar en la industria de SaaS. Los líderes de Salesforce también aplicaron estas estrategias para incrementar las ventas:

- **“Ganarse a los primeros clientes al tratarlos como socios”**– Inicialmente Salesforce tuvo que batallar para encontrar a sus clientes “piloto”. Mucha gente estaba nerviosa de poner sus datos confidenciales de CRM en los servidores de Salesforce. En respuesta, el equipo de Salesforce perfeccionó su estrategia para enfocarse en “pioneros que vieran una oportunidad de participar en algo nuevo y emocionante”. Esta táctica valió la pena, y Blue Martini Software se convirtió en el primer cliente de la compañía.
- **“Dejar que su sitio Web sea su representante comercial”** – Incluya una “pantalla de captura de clientes potenciales” para recopilar la información de contacto de los visitantes y generar así ventas potenciales.
- **“Hacer funcionar las televentas”** – En sus inicios, Salesforce siguió una estrategia básica de ventas: Los empleados llamaron a todos sus conocidos para hacerse de nuevos negocios. La compañía ahora usa avanzadas herramientas de conferencias en la Web para conectarse con clientes potenciales rápida y económicamente.

“Cuaderno de estrategias de tecnología”

Al principio, la mayoría de la gente creía que el modelo de negocios de Salesforce era absurdo: albergar datos propietarios de los clientes en sus servidores y “rentar” el acceso al software. Pero ésta era la visión de la compañía, que aplicó tenazmente a su desarrollo tecnológico junto con estas estrategias:

- **“Invertir a largo plazo con un prototipo que fije una base sólida”** – Para Salesforce, esto significó desarrollar un código que pasara la prueba del tiempo.

- **“No hacer todo uno mismo; reutilizar, no reconstruir”** – Salesforce “apostó a los componentes correctos”: Dependía de un lenguaje de programación existente, Java, y en la base de datos ya probada de Oracle.
- **“Ser transparente”** – En el 2005, el sitio Web de Salesforce tuvo algunos “apagones”. Primero, los líderes de la compañía decidieron esperar hasta que el problema se resolviera antes de reconocerlo públicamente. Sin embargo, pronto se dieron cuenta de que estaban perdiendo la confianza de los clientes. A partir de entonces, Salesforce constantemente proporciona información sobre su estado operativo en su “sitio de confianza”, que tiene mucho éxito con sus clientes y con los medios de comunicación.

“Cuaderno de estrategias de filantropía corporativa”

La filantropía corporativa está en el ADN de Salesforce. Los fundadores creen firmemente que las compañías deben retribuir a sus comunidades, y crearon la Fundación Salesforce desde el primer momento. Sugieren:

- **“Elegir una causa que tenga sentido”** – Los líderes de Salesforce consideran la Web como una “herramienta de democratización”. Por tanto, decidieron ofrecer computadoras y acceso a Internet a los niños en áreas deprimidas.
- **“Compartir sus recursos más valiosos: su gente y su producto”** – Salesforce usa un “modelo 1-1-1” para donar el 1% de su “acciones fundadoras”, el 1% del tiempo de sus empleados y el 1% de su producto, a suscripciones gratuitas.
- **“Compartir el modelo”** – Salesforce reta a sus socios y proveedores – de hecho, a toda su red – a cumplir con su nivel de donativos de beneficencia.

“Cuaderno de estrategias globales”

Debido a que la “necesidad de CRM es universal”, globalizarse siempre fue una meta de Salesforce. Sus desarrolladores hicieron que la aplicación de Salesforce fuera adaptable, para que funcionara con cualquier divisa y casi cualquier idioma escrito. También ponen estas “obras” en acción:

- **“Inyectar a los líderes locales el ADN corporativo”** – En el 2000, Salesforce contrató a un equipo de ejecutivos de Irlanda para desarrollar el mercado europeo. Los irlandeses llegaron a una reunión en San Francisco vestidos de traje, y los vendedores que vivían en California tenían puestas sus acostumbradas camisas con motivos hawaianos y gorras de béisbol. Benioff usó la reunión para presentar a los profesionales irlandeses la cultura corporativa de Salesforce.
- **“Pelear por encima de su capacidad”** – Salesforce estableció sus oficinas corporativas europeas en Powerscourt House, un venerable castillo en las afueras de Dublín. Esto ayudó a hacerla respetable cuando el público sospechaba de las punto-com.
- **“Ampliarse sin gastar de más”** – La compañía pronto se dio cuenta de que la mayoría de sus clientes europeos y contactos en los medios estaba en Londres. Abrió entonces una oficina en Camberley, Surrey, como a 48 km de la ciudad, donde el alquiler es menos costoso. Para sus demostraciones, Salesforce usó el prestigioso hotel Mandarin Oriental en Londres. La compañía aún aplica el enfoque de ahorro en costos en rentas bajas de oficinas y lujosos hoteles para sus demostraciones en los mercados más recientes.

“Cuaderno de estrategias de finanzas”

Benioff y los cofundadores de Salesforce subestimaron lo que implicaría hacer crecer a la compañía financieramente. Incluso con conexiones sólidas con capitalistas de riesgo, inicialmente no lograron obtener financiamiento para la nueva empresa. Pero la compañía despegó gracias a estas tácticas:

- **“Considere estrategias de recaudación de fondos distintas al capital de riesgo”** – Tal como la mayoría de los empresarios estadounidenses, Benioff aportó él mismo una gran porción del capital inicial y luego pidió el resto a familiares y amigos.
- **“Use modelos de Internet para reducir costos iniciales”** – Muchas nuevas empresas operan ahora de manera redituable “totalmente en la nube”.
- **“Permita que evolucione su modelo financiero”** – El modelo original de Salesforce, pagos mensuales, no funcionó. La compañía cambió a suscripciones anuales y cobró por adelantado.

“Cuaderno de estrategias de liderazgo”

Para mantenerse enfocado en medio del crecimiento explosivo de la compañía, Benioff creó el sistema de administración “V2MOM”. Establece una “visión” de lo que quiere lograr en el negocio y usa “valores” para determinar los aspectos más significativos o vitales de esa visión. Luego decide los “métodos” para alcanzarla, identifica “obstáculos” y especifica las “medidas” – frecuentemente, metas numéricas. Benioff y su equipo de liderazgo también siguen estos principios:

- **“Use un enfoque de arriba a abajo y de abajo hacia arriba”** – En Salesforce, los altos ejecutivos ayudan a actualizar el plan V2MOM de la compañía, y todos los empleados pueden usar IdeaExchange, una herramienta de redes sociales, para hacer sugerencias y aportaciones.
- **“Cree una cultura de reclutamiento”** – Salesforce se enfoca firmemente en la reclutación y alienta a todo el personal a ser parte del esfuerzo de contratación de la compañía.
- **“Solicite retroalimentación de los empleados, y tómelala en cuenta”** – En el 2005, Salesforce hizo a sus empleados una encuesta de “parámetros de 360 grados”. Ésta mostró que mucha gente no sabía cuánto tiempo trabajaría para la compañía. En respuesta, los líderes de Salesforce establecieron un programa de desarrollo profesional para los empleados.

Sobre los autores

Marc Benioff es presidente y director ejecutivo de Salesforce, clasificada por *BusinessWeek* en el 2006 como una de las “100 compañías más innovadoras”.
Carlye Adler es periodista y escritora.