

BEST BUY, REINVENTANDO EL NEGOCIO¹

En mayo de 2020 Best Buy, la mayor cadena de electrónica de consumo de EE.UU., anunciaba los resultados del primer trimestre (8.562 M\$, frente a los 9.142M\$ del año anterior). Eran los resultados derivados de una pandemia que había alterado el día a día del país, especialmente desde el mes de marzo de dicho año.

Su CEO, Corie Barry, se preguntaba si era el momento de repensar la estrategia iniciada en 2013 por su antecesor, Hubert Joly, que había estado dando tan buenos resultados hasta el momento de la crisis sanitaria. Era una estrategia centrada en la experiencia de clientes y empleados que había permitido a la empresa recuperarse de un terrible periodo de caída de ventas y de beneficios entre 2010 y 2012, cuando el precio de la acción se había desplomado un 75%.

En ese mismo periodo había quebrado Circuit City, el principal competidor *offline* de Best Buy, a la que muchos analistas auguraron entonces el mismo futuro. Sin embargo, entre 2013 y 2019, Best Buy había recuperado la tendencia alcista de las ventas, sus beneficios habían aumentado fuertemente y la cotización de sus acciones se había multiplicado por siete (Anexo 1).

La compañía, cuya sede central estaba en Minnesota (E.E.U.U), tenía 1.238 tiendas — repartidas fundamentalmente entre Estados Unidos, Canadá y México— y empleaba a más de 125.000 personas.

ANTECEDENTES

Best Buy se fundó en 1966 como tienda de equipos de alta fidelidad, bajo el nombre Sound of Music. Con el paso de los años fue ampliando el surtido y en 1983 se renombró con la denominación actual. Dos años más tarde, empezó a cotizar en el Nasdaq².

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por la profesora Marisa Martínez Jiménez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © diciembre 2022, Fundación San Telmo, España. No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² El Nasdaq es la segunda bolsa de valores más grande de Estados Unidos. La integran empresas de alta tecnología en electrónica, informática, telecomunicaciones, biotecnología, etc.

En 1987, forzado por la agresividad en precios de uno de sus principales competidores (Highland Superstores), Best Buy acometió un cambio de estrategia: redujo personal de ventas y sustituyó las comisiones de sus vendedores por salarios. Además, convirtió el espacio de las tiendas dedicado a almacén en mayor zona de ventas, poniendo todos los artículos al alcance de los clientes para que éstos se sirviesen directamente.

Estas medidas le permitieron reducir los costes y aumentar su cuota de mercado; llegó a convertirse en 1996 en el líder del mercado estadounidense. En 2001 comienza su expansión internacional con el aterrizaje en Canadá gracias a la adquisición de Future Shop.

En 2002, cuando algunos de sus competidores más directos como Circuit City comenzaron a imitar su modelo de bajo coste, Best Buy dio un nuevo giro a su estrategia, añadiendo servicios (como Geek Squad³) y ampliando aún más la gama de productos. Estas medidas, entre otras, le valieron el reconocimiento en 2004 como “empresa del año” por la revista *Forbes*.

En 2006 entró en China con la compra de una participación mayoritaria en la mayor cadena del país, Five Star; ese mismo año desembarcó en Reino Unido, a través de una *joint venture* con el distribuidor británico de telefonía móvil Carphone Warehouse; y a final de 2008 abrió su primera tienda en México.

No obstante, la empresa abandonó las aventuras internacionales fuera del continente americano años más tarde: en 2011 cerró sus 11 tiendas del Reino Unido y en 2013 salió del país asiático tras vender a una inmobiliaria sus 184 activos.

A partir de 2008, tanto Best Buy como el conjunto de sus competidores tradicionales, entraron en una etapa de crisis, en ventas y en márgenes. Además de la desaceleración económica, las grandes cadenas de distribución como Walmart, estaban ganando cuota de mercado al ofrecer fuertes descuentos durante la campaña de Navidad, la de mayores ventas del año.

Por su parte, las ventas *online* de la categoría, de la mano de Amazon y otros operadores “puros” (como E-Bay), así como de las plataformas de *e-commerce* de *retailers* tradicionales (como Walmart y Target) no dejaban de crecer, con un foco claro en los precios bajos.

La práctica del *showrooming* (informarse, mirar y probar un producto en tiendas físicas para terminar adquiriéndolo luego en Internet) se estaba generalizando. Según algunos estudios, en 2012 esta práctica podría representar casi el 50% de todas las compras *online*⁴.

³ Geek Squad, fundada en 1994 por Best Buy, se dedicaba a mantenimiento y reparación de ordenadores y equipos electrónicos a particulares y negocios. Fue adquirida por Best Buy en 2002.

⁴https://www.abc.es/tecnologia/consultorio/20130929/abci-ecommerce-showroom-venta-online-201309271618_1.html

Existían aplicaciones que permitían a los usuarios escanear con su móvil los códigos de barra de los artículos que les interesaban y buscar las mejores ofertas *online*. La *app* de Amazon en EE.UU. (Amazon Price Check) ofrecía incluso descuentos adicionales por realizar esta práctica desde una tienda física y adquirir el artículo en Amazon⁵.

A su vez, los nuevos consumidores —*millennials*— habían desarrollado nuevos hábitos de compra: eran menos fieles a un establecimiento, preferían informarse *online* y realizar sus compras en espacios diferentes a los tradicionales. Mostraban mayor preferencia por Amazon que por Best Buy. De hecho, entre 2010 y 2013 las compras de *millennials* en Best Buy cayeron un 31%, mientras que las de la generación anterior (conocida como generación “X”) lo hizo en un 12%⁶.

RENEW BLUE

En agosto de 2012 Best Buy nombró CEO a Hubert Joly —director hasta el momento de Carlson, un grupo empresarial de escala internacional dedicado a viajes y *hospitality*. Dada la escasa experiencia de Joly en *retail*, la cotización de las acciones cayó más de un 10% el día del anuncio de su nombramiento y algunos analistas mostraron su disconformidad, calificando el nombramiento de “completamente inadecuado”⁷.

Joly identificó como principal problema la pérdida de cuota, debida fundamentalmente a un mal desempeño *online*, a los bajos índices de satisfacción de cliente y a una mala percepción de precios (a pesar de ser en realidad muy competitivos en algunas categorías como televisores, ordenadores, *tablets* o teléfonos).

En noviembre de 2012 Joly anunció una nueva estrategia, a la que llamó *renew blue*, para conseguir un cambio radical en la evolución de la empresa. Se basaba en los cuatro puntos siguientes:

1. Reimpulsar y rejuvenecer la experiencia del cliente

Bajo este eje, Joly y su equipo plantearon un cambio en las operaciones de las tiendas, asignando más espacio a las categorías que más crecían. Asimismo, propusieron estrechar las relaciones con los clientes —especialmente con los *millennials*— mejorando servicios y con programas de fidelización más potentes. Para medir los avances en la satisfacción de los clientes Best Buy comenzó a usar el sistema NPS (Net Promoter Score)⁸.

⁵ <https://lifehacker.com/five-best-mobile-price-comparison-apps-5866851>

⁶ Best Buy: Creating a Winning Customer Experience in Consumer Electronics, Kellogg School of Management at Northwestern University, 2017.

⁷ Reinventing Best Buy, Harvard Business School, 2018.

⁸ Net Promoter Score (NPS) es un sistema que mide la lealtad de los clientes sobre la base de la probabilidad que existe de que recomienden la empresa, el servicio o el producto.