



AGUSTÍN LÓPEZ-QUESADA

# CUSTOMER & RETAIL EXPERIENCE





**Customer & retail experience**

Madrid, 2023

Agustín López-Quesada Fernández

# **Customer & retail experience**



Enero, 2023

*Customer & retail experience*

Agustín López-Quesada Fernández

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2023, ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel. 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-18944-81-9

Depósito Legal:

Diseño de cubierta: Gerardo Domínguez

Maquetación: Nueva Maqueta

Lectura: Myriam Mieres

Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España – *Printed in Spain*

*Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*

# Índice

PRÓLOGO de Carlos Molina Artigot.....	9
PREÁMBULO de Jesús Cardenes Domínguez.....	11
1. MARKETING EXPERIENCIAL.....	13
1.1. Introducción .....	13
1.2. Factores clave de éxito de una buena experiencia y servicio al cliente .....	17
1.3. Errores que cometen las empresas en la experiencia de cliente.....	20
2. INNOVACIÓN EN LA EXPERIENCIA DE CLIENTE (CX).....	25
2.1. Innovación en la experiencia de cliente.....	25
2.2. Impulsores de la experiencia de cliente .....	31
2.3. Cinco palancas para aplicar la innovación en <i>retail</i> .....	33
3. <i>SHOPPING EXPERIENCE</i> .....	39
3.1. Introducción .....	39
3.2. Condiciones para construir una buena experiencia.....	40
3.3. Emociones generadas en el momento de la verdad (MOT).....	42
3.4. Factores de impacto en el proceso de generación de experiencias.....	46
4. ¿QUÉ GENERA UNA BUENA EXPERIENCIA? .....	59
4.1. Introducción .....	59

---

4.2. Elementos que generan buenas experiencias.....	60
4.3. Los cuatro pilares de una estrategia <i>online</i> .....	62
5. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA EXPERIENCIAS EFICACES .....	67
5.1. Introducción .....	67
5.2. Estrategias ATL, BTL y TTL.....	68
5.3. Malas prácticas de comunicación.....	75
6. ELEMENTOS CLAVE DE <i>RETAIL</i> MARKETING PARA EXPERIENCIAS DE CLIENTE .	81
6.1. Introducción .....	81
6.2. Los siete elementos clave para un <i>retail</i> eficiente .....	82
6.3. El momento de la verdad (MOT).....	87
6.4. Otras métricas de experiencia en <i>retail</i> .....	92
7. FACTORES DE ÉXITO EN LA <i>SHOPPING EXPERIENCE</i> .....	107
7.1. Claves de éxito para conectar.....	107
7.2. Tendencias más relevantes en la experiencia de cliente..	108
BIBLIOGRAFÍA .....	111
ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y VÍDEOS .....	115

## Prólogo

Escribir es un ejercicio de generosidad y dedicación. En este caso, Agustín López-Quesada pone a nuestra disposición sus más de 30 años de experiencia en gestión empresarial para reflexionar y aportar su conocimiento en las principales tendencias y estrategias que afectan a la evolución y transformación del *retail*.

Este libro llega en un momento clave, en el que la necesidad de evolucionar y adaptarse a los cambios es más relevante y patente para todos los negocios y especialmente en el mundo del *retail*.

Y en este sentido, enfocarse en el cliente es sin duda la más acertada de las estrategias a la hora de priorizar y tomar decisiones para tener éxito en este entorno de volatilidad e incertidumbre.

Desde el primer momento, Agustín afronta esta realidad y lo hace identificando y describiendo de forma certera por qué las experiencias son especialmente relevantes en un contexto donde diferenciarse a través del producto es cada vez más complejo y efímero.

Tal y como te propondrá Agustín en esta lectura, todos somos consumidores y compradores y, por tanto, no nos será difícil recordar situaciones en las que las experiencias y las emociones que hemos vivido con una marca han influido en nuestras decisiones de compra y recomendación.

Yo también he realizado este mismo ejercicio en múltiples ocasiones con cientos de personas en cursos, charlas y sesiones de trabajo en compañías de todo tipo. Y os puedo asegurar que entre todas las

historias había experiencias buenas y experiencias malas, situaciones de hace pocos días e historias de hace varios años. Sin embargo, todas las historias tenían siempre un factor en común: en todas ellas las emociones tenían un protagonismo fundamental.

Esta es la clave que podrás encontrar dentro de este libro. Las emociones son el ingrediente principal del recuerdo. Y los recuerdos son importantes porque determinan nuestras decisiones y comportamientos futuros. La decisión de comprar, de regresar, de recomendar, de renovar o de cancelar un servicio. Y todas estas decisiones tienen un impacto directo en los resultados de negocio.

En este libro encontrarás las principales herramientas y claves para afrontar este reto, y para aprender a comprender y diseñar las experiencias de los clientes que te ayudarán a tener un impacto positivo en tu negocio.

Una de las cosas que más me ha gustado en la lectura es la forma en la que se realiza este aprendizaje. Desde pequeños aprendemos a través de historias y ejemplos, y Agustín aporta una gran cantidad de casos y referencias de compañías que permiten ilustrar cada uno de los conceptos que plantea para una gestión exitosa de la experiencia del cliente en la industria del *retail*.

Todos aquellos que trabajamos gestionando la relación entre personas y organizaciones tenemos una enorme oportunidad y responsabilidad. Estoy convencido de que, ayudando a organizaciones de todo tipo a generar mejores experiencias para sus clientes, estamos contribuyendo a un mundo mejor, un mundo en el que generemos experiencias memorables para consumidores y empleados, y logremos un vínculo emocional que vaya más allá de nuestros productos y servicios.

Espero que disfrutes de esta lectura tanto como lo he hecho yo, y que aproveches la experiencia y el conocimiento que nos brinda para ayudar a que cada día estemos un poco más cerca de esta visión.

CARLOS MOLINA ARTIGOT  
VP Sales & Digital / Izo Group

## Preámbulo

Es para mí un auténtico honor hacer el preámbulo de una obra tan completa y actualizada como *Customer & retail experience*, que no tengo duda que se convertirá en un manual de referencia tanto para profesionales como para estudiantes de marketing, sobre todo los que buscan una especialización en *retail*.

Mis primeras palabras son de admiración hacia el incansable profesional que es mi amigo el profesor Dr. Agustín López-Quesada, autor de numerosas publicaciones en *retail* y marketing (*ABC de retail*, *Guía de supervivencia para aspirantes a directivos «bienvenido a la selva»*, entre otros), que siempre busca que sean de esos libros que se consultan repetidas veces, ya que hay ideas y conceptos que nos hacen pensar y estimular la innovación. Agustín es una *rara avis* con una larga carrera profesional en la dirección de empresas y consultoría y una gran pasión por la docencia y especialmente por el desarrollo de los alumnos. Estos componentes de su forma de ser le llevan a extraer de su experiencia práctica nuevos conceptos y modelos que aportan mucho valor a los profesionales del *retail* con el fin de ayudarles a añadir valor a sus proyectos y conseguir el siempre deseado *engagement* (compromiso) de los clientes.

Agustín en esta obra aborda el *retail marketing* desde las vivencias de los clientes, las que los llevan a las emociones de rechazo o apego a la marca. Por eso, como cita en su primer capítulo, «el conocimien-

to del cerebro es la base para saber su funcionamiento y la percepción sensorial que tienen las personas».

A partir de ese punto hace recomendaciones ineludibles para mejorar la experiencia del cliente. Agustín nos impulsa a emprender una senda hacia la innovación de forma constante para asegurar el éxito de los productos y de la empresa. Nos recomienda acompañar al cliente durante todo el proceso de compra usando herramientas como la segmentación, *buying persona* y *buying process* para saber cómo llegar a su corazón. En los siguientes capítulos dedicados a la experiencia de compra nos va introduciendo en conceptos como el *serendipity* –buscas algo y encuentras algo mejor–. El objetivo es sorprender, lo que llamábamos *abruption*: ofrecer al cliente lo inesperado, esos beneficios emocionales intangibles que los apegan definitivamente a la marca.

Describe además los siete elementos claves para dicha experiencia, esa *check-list* que debemos implementar para no tener que preguntarnos después de implementar una campaña ¿en qué hemos fallado? Agustín nos revela que la clave está en lo personal consiguiendo que el cliente interactúe; ya no se trata de bombardear con mensajes, pues es mucho más valioso un marketing personalizado que responda a las inquietudes del cliente. Esto solo se consigue en la era actual basándonos en los datos (*analytics*), que nos revelaran las claves en las que trabajar o corregir nuestras acciones de marketing para alcanzar el deseado compromiso y recomendación por parte de nuestros clientes.

En este manual, que recomiendo que sea no solo de cabecera sino también de escritorio para cualquier responsable o incluso directivo de marketing, nos da la claves para generar una buena experiencia de cliente tanto presencial como *online*.

JESÚS CARDENES DOMÍNGUEZ

*Founding Partner*

*Neuromanagement & Innovation Institute*

*Director MBA Executive EAE*

# Marketing experiencial

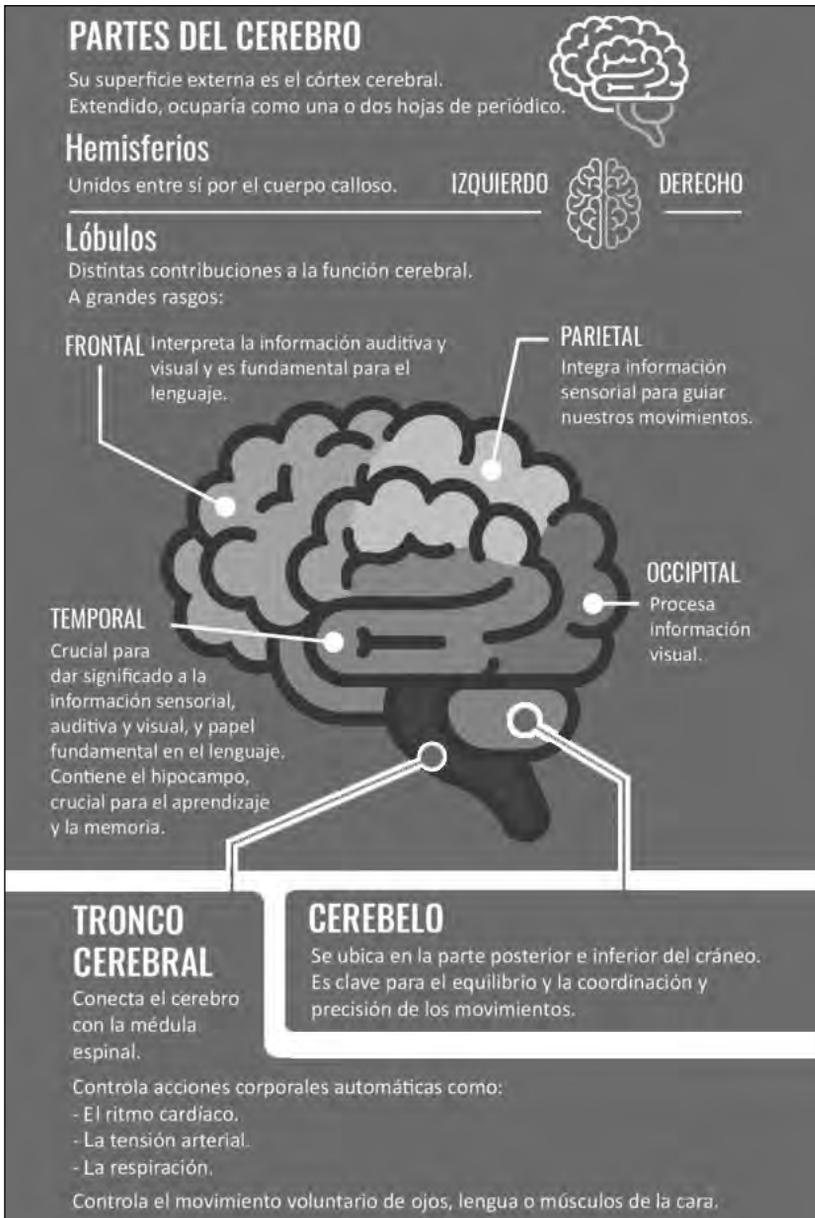
*Palabras clave:* emoción, *retail experience*, *neuromarketing*, *customer centricity*.

## 1.1. INTRODUCCIÓN

La evolución del marketing ha ido encaminada cada vez más al conocimiento y satisfacción del cliente con un enfoque en experiencia de compra más que a un enfoque de producto. Hoy lo importante es saber cómo afectan los sentidos en la compra al cliente/*shopper*/consumidor. La RAE define experiencia como «el hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo». La experiencia es la forma de conocimiento que se produce a partir de vivencias y observaciones. Las compañías intentan cada vez más estimular nuestros sentidos (marketing de la organolepsia) y lo importante es la reacción que nuestros órganos perciben de los productos. Pero esto sigue avanzando y hoy se centran más en la neurociencia para generar experiencias únicas de compra que generen un *engagement* con el *shopper*.

El conocimiento del cerebro es la base para saber su funcionamiento y la percepción sensorial que tienen las personas (Figura 1.1).

FIGURA 1.1  
**FUNCIONAMIENTO DE LOS HEMISFERIOS CEREBRALES**



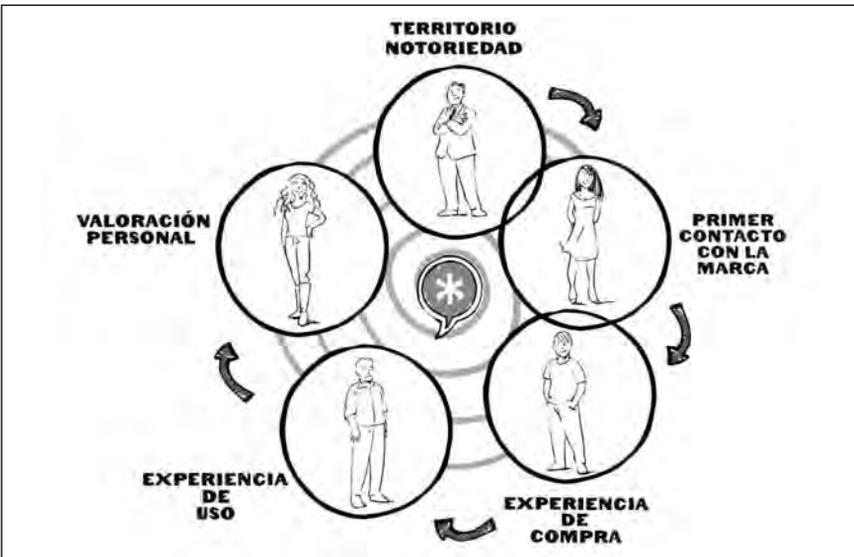
Fuente: Fundación Pascual Maragall (2020).

Recordemos, que la compra es un proceso y no una acción. Comienza cuando el consumidor elige dónde satisfacer sus necesidades, continúa en el punto de venta (físico/*online*) decidiendo qué comprar y finaliza con el proceso de pago, entrega y posventa; mientras que la venta también es un proceso que empieza por averiguar las necesidades reales del consumidor, sigue con la exposición de productos y soluciones que pueden satisfacer aquellas necesidades, continúa con la asistencia durante la compra y finaliza con el cobro y el servicio posventa (A. Gusó, 2016).

No confundir experiencia de cliente con servicio al cliente (Figura 1.2). El enfoque tiene que ser estratégico y no táctico, ya que lo que se pretende conseguir es que el *shopper* se muestre plenamente satisfecho con el producto o servicio adquirido y sobre todo con la atención recibida para lograr su fidelidad y recomendación. ¿Cómo lo conseguimos? Mediante la implantación de estrategias a corto y largo plazo que sean capaces de ofrecer experiencias de compra

FIGURA 1.2

**PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR DE MARCA A TRAVÉS DE EXPERIENCIAS**



Fuente: Space for Experiences.

memorables tanto *offline* como *online*, como comenta Andrés Gusó «hay que tener claro que hoy el consumidor a la hora de comprar ya no distingue entre *online* y *offline*, compra donde le va mejor», creando un omniciente.

«La mejor experiencia, el buen trato».

RETAIL INSTITUTE

### ¿Qué entendemos por *marketing experiencial*?

La experiencia de cliente en marketing es más que una táctica de comunicación; es una estrategia que tiene como objetivo llegar al cliente/*shopper*/consumidor de una forma innovadora, creativa y memorable, y conseguir una conexión emocional que permita el *engagement* con la marca. Pero no nos confundamos: el marketing experiencial se centra más en la persona, sus percepciones y emociones que en el producto y la marca.

La prioridad está centrada en el cliente (*customer centricity*) la persona necesita tensión emocional para tomar decisiones y el marketing experiencial da a los productos y servicios la ocasión para mostrar lo mejor y conectar con el *shopper* de la manera más eficiente para que sea fiel y conseguir su compromiso con la marca.

«Nosotros no estamos en el negocio del café  
al servicio de la gente, sino en el negocio de la gente  
y les servimos café».

HOWARD SCHULTZ, CEO, *Starbucks*

Como nos plantea Andrés Gusó, debemos variar nuestra forma de ver el *retail*, pasando de la actual perspectiva del lugar en donde un producto se vende al sitio en donde se construyen las marcas con una experiencia y emoción memorables y por tanto nos las compran.

«Una persona puede olvidar lo que dijiste,  
puede olvidar lo que hiciste, pero nunca olvida  
lo que le hiciste sentir»

MAYA ANGELOU

*Lo importante es conseguir una conexión emocional  
con el cliente.*

## 1.2. FACTORES CLAVE DE ÉXITO DE UNA BUENA EXPERIENCIA Y SERVICIO AL CLIENTE

Hay tres factores fundamentales en la experiencia de cliente:

1. **Mejorar lo básico.** Nunca perder ese factor que nos permite diferenciarnos y tener una buena reputación. La atención al cliente, una buena información y agilidad en el servicio, personalización al máximo, seguridad en la compra y hoy más que nunca transparencia, limpieza y seguridad en los procesos.
2. **Hiperconveniencia.** Cumplir nuestra promesa, que sea seguro, transparente, simple, funcional y rápido donde nos facilite la compra, entrega a domicilio y cualquier forma de pago (físico, digital, virtual). Uso de las nuevas tecnologías como a realidad aumentada, la inteligencia artificial o la biométrica que aumentan la seguridad y la experiencia de cliente.
3. **Experiencias.** Reinventar, permanentemente, la experiencia de compra. Saber que busca nuestro cliente, que le emociona, le entretiene, le hace disfrutar. Utilizar todos los medios y herramientas que superen las expectativas, ya sean físicas, digitales o virtuales que permitan tener un verdadero *engagement* con nuestros clientes/*shopper*/usuarios/consumidores. Recordar, que la experiencia no ocurre exclusivamente en el punto de venta, sino que se plantea antes, durante y después de la compra.

«La memoria es selectiva, por eso recordamos solo lo que es más significativo para nosotros» nos relata Pallarés en su guía con las últi-

mas técnicas para comprender todo lo relacionado con la memoria. Es de esta manera como entendemos que los factores para una buena experiencia se centren en el recuerdo, en lo que nos llama la atención y sobre todo en lo que nos guste.

¿Cómo deben evolucionar las empresas cuanto todas hacen y venden cosas parecidas?

Mediante una diferenciación clara de sus competidores. La diferencia tiene que ser única, impactante, memorable y sostenible en el tiempo; para ello la generación de experiencias es una aliada muy fuerte para diferenciarte. Tienes que ser único en tu especie.

«Experiencias memorables que inciten al *shopper* a repetir la compra y ser prescriptores de la marca».

RETAIL INSTITUTE

Factores clave de éxito de una buena experiencia:

- A. La experiencia de compra es una cuidada organización de actividades, servicio y personal bien capacitado, orientado y alineado para satisfacer, complacidamente, las necesidades del *shopper*.
- B. No ocurre exclusivamente en el punto de venta, sino que se plantea antes, durante y después de la compra en un determinado lugar o *website*.
- C. Maximizar la experiencia total crea valor y genera la preferencia del consumidor hacia el *retail*.

Las compañías exitosas son las que desarrollan procesos clave con el objetivo de conseguir la satisfacción máxima del cliente, de esta manera la importancia está en saber aplicarlos:

- *La implicación*: «Si no sabes sonreír, no pongas una tienda», Confucio.

- *El conocimiento del producto*: «El comercio no trata sobre mercancías; trata sobre información. Las mercancías están sentadas en el almacén hasta que la información las mueve», C. J. Cherrynh.
- *La sorpresa*: «El arte debe tomar la realidad por sorpresa», Françoise Sagan.
- *Personalizar al máximo*: «Aquel que procura el bienestar ajeno ya tiene asegurado el propio», Confucio.
- *Diseño original y novedoso*: «El buen diseño va al cielo; el mal diseño a todos los sitios», Mieke Gerritzen.
- *Crear un entorno favorable*: «Mejorando el entorno se mejora al hombre», Robert Owen.
- *Atención al cliente de primera*: «La atención al cliente no es un departamento; es una actitud», anónimo.
- *Hibridación online y offline*: «Aunar *online* y *offline* es el futuro de los marketeros», Marian Garriga.
- *Incorporar y maximizar las nuevas tecnologías*: «Las tiendas tienen que ser experiencias, y la tecnología parte de esa experiencia», Francesca Tur.
- *Fomentar la sostenibilidad, el comercio justo y la ecología*: «La sostenibilidad aparece como la idea central unificadora más necesaria en este momento de la historia de la humanidad», Catherine Bybee.

Se evoluciona a un modelo de negocio integral donde conviven básicos y tecnología (BTECH). Hacer cosas nuevas en *retail*, utilizar el punto de venta como un medio de comunicación (*retail media*), ver qué influencia se puede generar en la comunidad y los clientes y considerar al *shopper* parte del *retail*. El objetivo es conseguir una magnífica experiencia de compra con rentabilidad. ¿Sobre la base de reflexionar si somos conscientes de las compras?, ¿si es una salida de la rutina?, ¿si es una necesidad real o subjetiva? o ¿si es un escape psicológico? La tecnología nos ayuda, trabaja para nosotros, amplía el

mundo de posibilidades. La nueva experiencia de compra es entretenimiento, diversión, relación y expresión personal (cultura).

«El desafío se encuentra en cada momento de compra, logrando superar las expectativas del cliente. Todo lo que aporta valor mejora la experiencia de cliente».

RETAIL INSTITUTE

### 1.3. ERRORES QUE COMETEN LAS EMPRESAS EN LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

Esta interesante charla de Antonio Fontanini, trata de la innovación, la experiencia de cliente y cómo gestionarla, el *customer journey* que aspectos tenemos que considerar, cuáles son los errores más comunes a la hora de innovar en la experiencia de cliente, la diferenciación y sostenibilidad y el impacto de la tecnología como sistema híbrido en la experiencia de cliente.

Otro factor importante es el trabajo colaborativo o mejor aún la inteligencia colaborativa para conseguir la mejor experiencia de cliente (Vídeo 1.1).

VÍDEO 1.1

#### INNOVANDO EN LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE CON ANTONIO FONTANINI



Para ver el vídeo, escanea el código QR o accede a través del siguiente enlace: <https://youtu.be/YQF6KFhfPo4>



## ¿Por qué experiencia de cliente no es marketing ni servicio al cliente?

Según WOW! Customer Experience, el marketing parte de la idea de conectar un producto o servicio con los consumidores finales. Busca convencer e impulsar a comprar. Se trata de seducir mediante la comunicación de necesidades y satisfactores. Se vale de mensajes cargados de emociones, valores, atributos y aspiraciones. Son mensajes con un objetivo. El objetivo es atraer nuevos clientes. La experiencia de cliente abarca más que atraer. Todas las empresas entregan una experiencia a sus clientes, incluso aquellas que no saben lo que es la experiencia de cliente. En el mismo momento en que tienes clientes y estás interactuando con ellos, estás brindando experiencias. Las interacciones pueden darse en cualquier momento del ciclo de vida del cliente con tu empresa, incluso en el momento de atraerlo. Pero también cuando comienzan a usar tu producto o servicio, o cuando necesitan de tu soporte. Cuando tienen un reclamo. Incluso cuando quieren abandonarte. Así, el marketing es parte de la experiencia de cliente, pero no la única parte. Es cierto. Si ofreces mejores experiencias es probable que sea más fácil atraer nuevos clientes. Piensa: si hoy se detuvieran súbitamente todos los esfuerzos de marketing en tu empresa, aún tendrías clientes que seguirían viviendo una experiencia.

Con este ejemplo se puede apreciar lo expresado anteriormente: una compañía como West Jet genera una conexión emocional sorprendiendo a las personas que viajan en un día especial (Video 1.2).

### VIDEO 1.2

#### **WEST JET CHRISTMAS MIRACLE: REAL-TIME GIVING**

*'Twas a Night Before Christmas...*

Para ver el vídeo escanea el código QR  
o accede a través del siguiente enlace:  
<https://youtu.be/zIEIvi2MuEk>



También se plantea que el servicio al cliente tampoco es experiencia de cliente, como define WCE; esta es quizás otra de las confusiones más frecuentes. Bill Price, ex global VP Customer Service de Amazon.com, dice que los clientes no quieren tener que llamar a tu *call center*. Los clientes no quieren tener que recibir servicios. Si un cliente tiene que recurrir al servicio al cliente, es porque algo salió mal con su experiencia. Es un hecho. La gran mayoría de las veces que un cliente te contacta después de una venta es por un problema. El servicio al cliente es exactamente lo que es: la prestación de un servicio antes, durante y después de la compra. Es quizás la última oportunidad que tienes de transformar una experiencia negativa en una positiva. Una vez más, la experiencia de cliente es algo más grande. El objetivo real de una empresa no es atender todos los contactos de cliente que recibe. Es no recibirlos. Experiencia de cliente no es servicio al cliente.

Entonces ¿qué es realmente experiencia de cliente? En Wikipedia encontramos la siguiente definición: «Es el producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional o psicológicamente con cualquier parte de una organización. Esta percepción afecta a los comportamientos del cliente y genera recuerdos que impulsan la lealtad del cliente y afectan al valor económico que genera una organización».

Las tres claves de éxito de la experiencia de cliente en las empresas ganadoras son:

1. Poner en el centro del negocio al cliente (*customer centric*); la experiencia de cliente es la estrategia que permite ir más allá del producto y del servicio al cliente involucrando a toda la compañía con el fin de conseguir un *engagement* con el cliente y una mejor reputación de la empresa.
2. *Customer journey* es la clave del funcionamiento de un proceso de venta, donde transcurren todas las incidencias y vicisitudes de un cliente al comprar un producto o servicio. La empresa desarrolla tantos *customer journey* como productos/clientes comercializa.

3. El conocimiento del cerebro es la base para saber su funcionamiento y la percepción sensorial que tienen las personas; para ello la neurociencia nos permite desarrollar experiencias de cliente anticipándonos a los deseos y emociones que percibe un cliente.

Como conclusión, vivimos momentos de cambios, muchos de ellos inesperados, que nos afectan como personas y a las compañías les cuestionan su permanencia en el mercado; la adaptación es único valor para la supervivencia.

El *retail*, en constante crecimiento y evolución, hace necesaria una renovación de los modelos de negocio que se están viendo afectados por las nuevas tecnologías. Para ello es fundamental reinventarse: no solo importa la tecnología; también hay que estar atentos a conocer y reconocer al cliente. Saber cómo compra el *shopper*, qué es lo que busca, qué opina el consumidor de las experiencias y del servicio.

Además de plantear «qué podemos hacer con la tecnología», se suma «cómo podemos dar una mejor experiencia de compra»; de la innovación tecnológica se pasa a la de un modelo de negocio orientado al cliente (*customer centricity*) donde la experiencia es uno de los factores diferenciales para la empresa.

El objetivo es conseguir una magnífica experiencia de compra con rentabilidad, sobre la base de reflexionar si somos conscientes de las compras, si es una salida de la rutina, si es una necesidad real o subjetiva o si es un escape psicológico.

La tecnología nos ayuda, trabaja para nosotros, amplía el mundo de posibilidades. La nueva experiencia de compra es entretenimiento, diversión, relación y expresión personal.