

# REDISEÑO DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL SECTOR MINORISTA

Por Juan Carlos Alcaide y Carlos Aires

## El problema

El proceso de *commoditization*, generización o “indiferenciación”, que está afectando a todos los sectores de negocios, incluido el sector minorista, se puede resumir de la siguiente manera:

Para los clientes, las diferentes ofertas que existen en los mercados, pertenecientes a los mismos sectores y categorías, tienden a parecerse demasiado entre ellas y, en consecuencia, son fácilmente sustituibles entre sí.

Por ejemplo, los servicios de un banco son percibidos como iguales a los de cualquier otro banco (uno u otro hacen lo mismo); las líneas aéreas de la misma categoría utilizan los mismos aviones y hacen las mismas rutas (se puede cambiar de línea sin problemas). Lo mismo sucede en los negocios minoristas: una tienda de ropa, una zapatería, una farmacia dentro de la misma categoría son muy similares entre sí. Incluso en la gran distribución se ha producido el mismo fenómeno: los supermercados, los hipermercados, las tiendas de conveniencia, tienden a ser muy similares los unos a los otros. Cuando se llega a esta situación:

- a)** Lograr la retención o fidelización de los clientes se hace muy difícil y es necesario recurrir a otras vías y métodos (por ejemplo, programas de puntos).
- b)** Las empresas, al final, se ven obligadas a competir solo con base en el precio, afectando así su potencial de rentabilidad.

La única forma de hacer frente a estos dos efectos negativos es mediante la diferenciación de la empresa. Es decir, dar a los clientes actuales y potenciales una razón válida para preferir a la empresa por encima de los competidores. Con la diferenciación, lo que se procura es “salirse del montón” y proyectar la imagen de una empresa única, difícilmente sustituible. En otras palabras, escapar de la competencia directa (todos contra todos) y crear una especie de “monopolio” de facto.

Ahora bien, ¿de qué forma puede una empresa minorista diferenciarse? Puede hacerlo manejando productos exclusivos, únicos en el mercado (por ejemplo, las tiendas Zara); o con una relación calidad-precio muy superior a sus competidores (Wal-Mart); o con una localización privilegiada; o con fuertes inversiones en publicidad y promoción (El Corte Inglés). Pero, estas alternativas no son fáciles de implantar y para muchas empresas son imposibles considerando su dimensión y recursos. La pregunta es, en consecuencia:

- **¿Están las empresas del sector minoristas condenadas de por vida a sufrir los efectos de este círculo vicioso?**

La respuesta es: no necesariamente.

Michael Porter, el archiconocido gurú de la gestión, en una conferencia dictada en mayo de 2004 en Londres, citado por Bob Thompson<sup>1</sup>, afirmó lo siguiente:

**“Una eficaz estrategia de negocios significa ser diferentes. ¿Cómo? Los expertos en estrategias empresariales dicen que usted se puede diferenciar actuando (a) en el producto o servicio, (b) en el precio o el costo total de compra, o (c) en el conjunto total de relaciones y experiencias del consumidor o cliente.”** (Las negritas son nuestras.)

El mismo Thompson<sup>2</sup> dice:

**“Si sus competidores están haciendo las mismas cosas que usted hace (y usualmente es así), el producto y el precio no le darán a su empresa una ventaja competitiva sostenible perdurable. Pero si usted logra una ventaja en la forma en que los clientes ‘sienten’ respecto a su empresa y desarrolla una relación más sólida con sus clientes y usuarios, alcanzará una ventaja sostenible en el largo plazo.”** (Las negritas son nuestras.)

<sup>1</sup> Thompson, Bob, CRMguru.com, [http://www.rightnow.com/resource/tlp\\_white.html](http://www.rightnow.com/resource/tlp_white.html), octubre 2004.

<sup>2</sup> Thompson, Bob, ver cita anterior.

Figura 1. Reorientación de la empresa: ejemplos

**1** Una tienda de ropa para jóvenes había seguido la sabiduría tradicional del sector y utilizaba al máximo el espacio disponible. Pero, la tienda no prosperaba. Un día decidió hacer una prueba: creó amplios pasillos, contrató a un joven del barrio para que hiciera las veces de disk-jockey, cambió la iluminación del local e incluyó algunas luces dinámicas de discoteca. Los amplios pasillos se convirtieron en pistas de baile! En poco tiempo, la tienda se convirtió en punto de encuentro de la juventud y las ventas comenzaron a subir.

**2** La cadena de supermercados Central Market, de los EE. UU., ha sido pensada para ofrecer a sus clientes una experiencia de compra totalmente diferente a las habituales en los supermercados de todo el mundo. Esas diferencias van desde la selección del surtido, la organización de las áreas, el ambiente creado internamente y las actitudes del personal que llaman *foodies* (“fanáticos de la comida” sería una traducción libre). Jim Smits, uno de los vicepresidentes de la cadena, define los supermercados en que trabaja como “un paraíso para los amantes de la comida” y, además, como “el teatro de la comida”. “Operamos siguiendo un criterio: si ama comer, nosotros somos el sitio para usted”, añadió. La oferta de estos supermercados es muy diferente a la de cualquier otro establecimiento de la gran distribución alimentaria. Usted puede encontrar una exhibición de 22 metros de largo que ofrece más de 100 variedades de pescados, 20 diferentes tipos de salsas hechas a diario en el local, unos 80 tipos de mostaza, 170 tipos de salsas embotelladas diferentes, 180 variedades de aceite de oliva, 27 diferentes variedades de manzanas, plátanos con diferentes grados de maduración, vegetales asiáticos, hierbas frescas y calabazas orgánicas o ecológicas, 2.500 marcas de vino y 260 de cervezas. ¡Pero no va a encontrar Coca-Cola, detergentes, alimentos para animales o pañales!

**3** Fundada en 1883 en Cincinnati, Ohio, Kroger Company ocupa la tercera posición entre las cadenas de supermercados de los EE.UU. A pesar de sus dimensiones y la aceptación lograda en el mercado, en los inicios de los años 2000 estaba confrontando un fuerte desafío que es propio del sector minorista de los EE. UU.: tenía que hacer frente a una fuerte competencia por parte de Wal-Mart, el minorista más grande del mundo.

Mientras mantenía su guerra de precios con Wal-Mart, en Kroger comenzaron a detectar que la fidelidad de sus clientes empezaba a decrecer. Todo indicaba que los enfoques de gestión adoptados por Kroger para influir en los clientes eran ineficaces. La orientación al precio y al producto (*price-product centric*), tan extendida en tantos sectores de negocios, era insostenible ante la competencia de Wal-Mart. Incapaz de competir en precios con Wal-Mart, desde el año 2001 Kroger comenzó a moverse hacia un modelo de negocios basado en la orientación al cliente (*customer-centric*). En Kroger diseñaron una estrategia a varios años denominada *Client First* o “El cliente es lo primero”. Esta estrategia se centró en cuatro factores que, descritos desde la óptica de los clientes, se pueden expresar de la siguiente manera:

1. **La gente de Kroger es maravillosa.**
2. **Los precios de Kroger son buenos.**
3. **En Kroger consigo los productos que realmente quiero y algo más.**
4. **La experiencia de compra en Kroger hace que desee volver.**

¿Los resultados? El incremento de las ventas pasó de -1,8% (negativo) en el 2002 a un 3,7% (positivo) en el 2005. David B. Dillon, presidente del Consejo de Administración y CEO de Kroger declaró en el 2008: “Los avances que hemos venido teniendo, año tras año, de forma consecutiva, en nuestra participación de mercado son muy significativos porque indican que la estrategia a largo plazo de Kroger está funcionando”.

## La solución

Para ir centrando el tema, vimos, en la Figura 1, algunos ejemplos de la vida real. Como se puede ver en esos ejemplos, lo que hicieron estas empresas, grandes y pequeñas, fue:

- **Modificar radicalmente la experiencia de compra de sus clientes.**

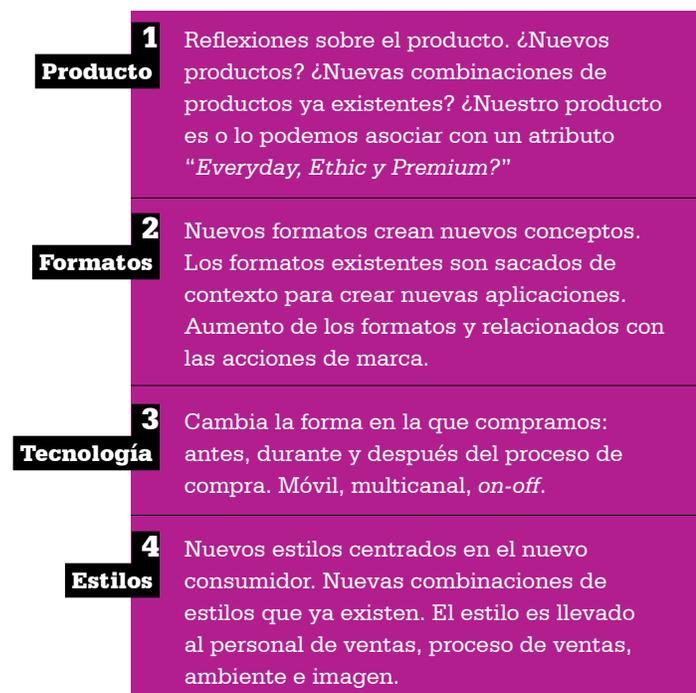
En vez de seguir insistiendo en las estrategias tradicionales, centraron sus esfuerzos en ofrecer a sus clientes una experiencia de compra que fuese memorable, capaz de inducir a sus clientes, incluso, a compartirla con sus amigos y relacionados, generando así comunicación boca-a-boca positiva, tan importante en los mercados de hoy.

Pero, los tres ejemplos mostrados en la Figura 1 no son casos excepcionales. La PricewaterhouseCoopers LLP (PwC) publica su informe titulado *Experience Radar 2011: Retail Insights*<sup>3</sup>. El estudio midió la experiencia de más de 6.000 clientes en 11 sectores de negocios diferentes. Los resultados más impactantes de este estudio son los siguientes:

- **A pesar de que las condiciones económicas siguen incrementando la sensibilidad de los consumidores respecto a sus decisiones de compra, los establecimientos minoristas que han diseñado experiencias diferenciadas alrededor de sus productos y servicios han logrado generar crecimiento, rentabilidad, lealtad duradera de sus clientes, al mismo tiempo que mantienen precios premium por encima de los competidores.**
- **La lealtad de los clientes se origina en una experiencia de compra que cree fuertes conexiones psicológicas con la clientela, y no en los programas de puntos u otras recompensas actuando por sí solos.**
- **Este enfoque centrado en la experiencia puede ayudar a las empresas a atraer nuevos clientes rentables, mantener a los clientes existentes e incrementar los márgenes.**

La siguiente pregunta que debemos contestar es: ¿cómo se estructura una experiencia de compra memorable?

Figura 2. Los cuatro elementos del modelo *Retail Evolution Tool*. Carlos Aires.



<sup>3</sup> Experience Radar 2011: Retail Insights, whitepaper, PricewaterhouseCoopers LLP (PwC), <http://www.pwc.com/us/en/advisory/customer-impact/publications/experience-radar2011-retail.jhtml>, 2011.

Un buen punto de partida es el que ofrece Carlos Aires, uno de los autores de este artículo, en el que vincula la experiencia del cliente al uso eficaz de cuatro elementos: **el producto, el formato, la tecnología y el estilo**. Los cuatro elementos de este enfoque de trabajo, que Carlos Aires<sup>4</sup> denomina *Retail Evolution Tool*, los mostramos en la Figura 2, que se explica por sí sola. Veamos algunos de los ejemplos citados por Carlos Aires y en los que ha participado personalmente en varios de ellos.

**Norman**, Copenhagen. Un nuevo escaparate cada día. Premiada como la tienda más innovadora de Dinamarca. Concepto único: cada noche, su equipo de *visual merchandising* diseña un nuevo escaparate. La novedad genera ventas.

**Eye Candy**, Bélgica. El *packaging* crea la tienda. Experiencia de compra y de relación con la marca basada en el *packaging*.

**REI**, New York. Redes sociales integradas en el punto de venta. La experiencia de compra apoyada por la comunidad de clientes/fans que crean los empleados.

**H&M**, Holanda. *Pop-up store* en la playa. Una tienda temporal en la playa. H&M nos propone que vayamos de compras a la playa.

**Desigual**, Barcelona. “La vida es chula”.

**Boxpark**, Londres. Primer centro comercial *pop-up*: 61 contenedores reciclados en el este de Londres. Apoyo a las iniciativas del pequeño comercio independiente, el más castigado por la crisis.

**House of Fraser**, Liverpool. Compra *online* y recogida en tienda.

**ING Direct Flagship Café**, Canadá. Promoción de los comercios de la comunidad y oferta de un espacio equipado con alta tecnología para que las pymes puedan operar. Recuperan su función social y dinamizadora de la economía de su área de influencia.

**Marks & Spencer**, Sainsburys. Han abierto panaderías a pie de calle. Grandes *retailers* rompen sus departamentos para crear tiendas independientes. Nuevos formatos para estar más cerca de sus clientes.

**Farmacia Santa María**, Barcelona. Un templo de la salud: áreas *happening* dentro de la farmacia. Un ejemplo de cómo crear una marca en el mundo de la farmacia.

**Eataly**, Nueva York. La fábrica dentro de la tienda. Integración vertical de la producción para una categoría de producto y ofrecida de manera distinta en la tienda en función de las necesidades de compra.

**Sephora** en el Meat Packing District, Nueva York. La excelencia en la presentación del producto. Conocimiento exhaustivo del cliente y del producto. Allí se puede encontrar la primera barra para vender pestañas que ha sido diseñada en el mundo.

**Uniqlo** en la Quinta Avenida, Nueva York. Claridad de imagen, tecnología y excitación visual. Un paso más en su conocida, efectiva e imitada presentación de producto vertical y por colores.

**Hollister** en la Quinta Avenida, Nueva York. La playa y el *surf* venden. Estilo propio y ambiente coherente llevado a su máxima expresión. Apoyado por una fachada muy tecnológica.

**New Balance**, Nueva York. La única marca americana de deportes que fabrica en Estados Unidos. Las raíces y el saber hacer de un fabricante local y una pista de correr para probar el producto.

**Snack Box**, Nueva York. Un puesto de perritos calientes del siglo XXI. Localización, movilidad, diseño, *branding* y tecnología.

Ahora bien, para lograr el rediseño efectivo de la experiencia de los clientes de una empresa se requiere de una metodología operativa práctica, a ras de tierra. Para esos fines, en nuestra Consultora MdS hemos desarrollado el **Modelo GEX®** para la gestión de la experiencia del cliente, cuya metodología de trabajo vamos a resumir a continuación.

Figura 3. Esquema estructural del **Modelo GEX®**: Gestión de la Experiencia del Cliente de MdS.

La Figura 3 muestra una representación esquemática de los elementos que componen el **Modelo GEX®**. Aplica diferentes instrumentos de análisis y planificación que son ampliamente conocidos y analizados en la bibliografía empresarial especializada en la gestión de servicios. En particular:

- **Técnicas para el conocimiento de los clientes.**
- **Los blueprints o planos del recorrido del cliente.**
- **Los estándares hard y soft del encuentro.**
- **Las 10 expectativas clave de los clientes.**
- **El marketing mix ampliado de los servicios.**

CALIDAD  
+  
CALIDEZ  
= 10

**EXPERIENCIA TOTAL EN  
EL ENCUENTRO CON  
LOS CLIENTES**  
(Momentos de la verdad)

<sup>4</sup> Aires, Carlos: resumen de conferencia dictada en el Fashion Institute of Technology (FIT), de Nueva York, el 14 de enero del 2012.

Figura 4. Matriz de deficiencias detectadas

ETAPA DEL RECORRIDO	DEFICIENCIAS DETECTADAS
<p><b>Llegada de los clientes</b> ▶</p>	<b>1 Atascos a la entrada y a la salida del estacionamiento.</b>
	<b>2 Falta de espacios libres.</b>
	<b>3 Mal tiempo: autos a la intemperie.</b>
	<b>4 Falta de espacios para minusválidos.</b>
	<b>5 Falta de espacios para embarazadas.</b>
	<b>6 Dificultad de maniobras.</b>
	<b>7 Señalización exterior difícil de localizar y ver.</b>

Un elemento adicional básico en el **Modelo GEX®** es la “Matriz de Deficiencias Detectadas”: véase en la Figura 4 el ejemplo de la primera etapa del recorrido del cliente en una tienda minorista (“Llegada de los clientes”) y el señalamiento de las situaciones que podrían estar provocando una experiencia negativa o desagradable para los visitantes de la tienda. Nótese, en consecuencia, que ese ejemplo se refiere únicamente a la primera etapa del recorrido del cliente. Un análisis similar debe hacerse para cada uno de los puntos de contactos entre el cliente y la empresa (recorrido del cliente), que en el caso de la tienda en cuestión podrían ser: entrada/recepción, tránsito por la tienda, búsqueda de productos, consulta de productos, prueba de los productos, pago en la caja, servicio de cafetería, salida.

De forma muy resumida y esquemática, el proceso de implantación del GEX sigue la secuencia siguiente:

- 1. Identificación de los diferentes tipos de contacto empresa-clientes.**
- 2. Elaboración de los diferentes blueprints o planos del recorrido del cliente.**
- 3. Análisis de las 10 expectativas clave de calidad del servicio de los clientes.**
- 4. A partir del recorrido del cliente definido con anterioridad, se identifican las Deficiencias Detectadas para cada una de sus etapas (véase la Figura 4).**
- 5. Para cada una de las etapas, se responde a la pregunta: ¿de qué forma podemos potenciar la percepción del cliente en cada una de las 10 expectativas?**

- 6. Se anota cada una de las cosas que podrían hacerse para potenciar la percepción de calidad y calidez.**
- 7. Una vez definido lo anterior, se elaboran y establecen los estándares *hard* y *soft*, tanto para la parte funcional como para la gestión del contacto empresa-cliente.**
- 8. Finalmente, se programan las experiencias que habrán de potenciar los niveles de satisfacción de los clientes.**

Un área clave del GEX radica en la identificación de aquellos elementos e “ingredientes” que podrían ser incorporados a la experiencia de los clientes con el fin de superar claramente sus expectativas. Son los que llamamos “detalles y sorpresas”; es decir, que no son esperados por los clientes. Son las “sorpresas” que, buscando la diferenciación, hacen “las delicias” del cliente en momentos predeterminados del contacto.

## La realidad del cerebro humano

Ahora bien, es de destacar que no se trata de crear una experiencia que sea satisfactoria solo en términos racionales (precisión, ausencia de errores, rapidez, respuestas correctas, etcétera), sino que es impostergable crear experiencias emocionales que sean claramente percibidas por los clientes.

Es bien sabido hoy en día que el cerebro humano se divide en dos hemisferios: izquierdo y derecho. Los estudios que se han hecho sobre cómo funciona el cerebro humano, indican que, a grandes rasgos:

- **El hemisferio izquierdo es analítico, lógico, utilizado para la resolución de problemas que requieren un procesamiento secuencial o de paso a paso; tiene la capacidad de análisis y deducción, y alberga el lenguaje verbal. En el hemisferio izquierdo se producen las actividades que tienen que ver con la lógica, los hechos, los razonamientos secuenciales y las deducciones racionales.**

- **El hemisferio derecho es intuitivo y espontáneo, utilizado para la resolución de problemas que requieran una comprensión global; tiene la capacidad de la orientación y comprensión de las estructuras espaciales, y participa en el lenguaje emocional. En el hemisferio derecho encontramos la inspiración, la intuición, las dotes artísticas y creativas, la imaginación y las emociones.**

Desde los primeros intentos por dar una estructura formal al *marketing* se acepta que existen dos tipos de motivaciones básicas para la compra: racionales y emocionales. Y sin embargo, si analizamos los enfoques de comunicación promocional de la gran mayoría de las empresas alrededor del mundo, veremos que sus razonamientos y propuestas están dominados por las motivaciones racionales. Más aún, para algunos niveles de mando toda la competitividad se reduce a los atributos y características técnico-funcionales del producto o servicio y el precio (*price-product centric*). Es como afirmar que los consumidores, usuarios y clientes actúan todo el tiempo dominados exclusivamente por el hemisferio izquierdo (carecen de hemisferio derecho o el mismo no funciona). Algo imposible, salvo algunos escasísimos casos excepcionales.

- **El resultado final es una visión parcial del ser humano al actuar como consumidor, usuario o cliente.**

En la actualidad, esos enfoques comienzan a dar paso a un enfoque más integral, a una visión más global y holística (cerebro izquierdo + cerebro derecho) de lo que es la gestión de empresas en todas sus facetas y dimensiones. Y ya se habla, sin rubor, de inteligencia emocional. Y es lógico que así sea. En MdS hemos resumido este necesario enfoque bidimensional con la fórmula: Calidad + Calidez = 10, que, como vimos en la Figura 3, constituye la plataforma inicial del **Modelo GEX®**.

## Conclusión

En síntesis, se trata de diferenciar la empresa mediante la experiencia de compra que aporta a sus clientes. Para ello, la clave radica en preocuparse no solo de los aspectos funcionales del servicio (hemisferio izquierdo del cerebro), sino, además, de aportar elementos emocionales de “disfrutabilidad” y deleite (hemisferio derecho) que permitan superar las expectativas de los clientes, con el fin de lograr más altos índices de fidelización y vinculación (*engagement*), y de esa forma alcanzar más altos niveles sostenidos de rentabilidad. Se trata de generar sensaciones, emociones, vibraciones, sentimientos y pensamientos que aporten elementos extras, altamente positivos, al momento de la compra.

**Juan Carlos Alcaide** es Director de la consultora Marketing de Servicios (MdS) y profesor de ESIC.

**Carlos Aires** es creador de MARKETING-JAZZ, Creative Store Design y Vicepresidente del Retail Design Institute Spain.

SEMINARIUM® INTERNACIONAL	
Programas Internacionales 2014	
 Yale SCHOOL OF MANAGEMENT Executive Education	 CORPORATE GOVERNANCE at Yale School of Management New Haven, Connecticut / 5 al 9 de mayo, 2014
 Yale SCHOOL OF MANAGEMENT Executive Education	 MANAGEMENT PROGRAM FOR LAWYERS at Yale School of Management New Haven, Connecticut / 15 al 20 de junio, 2014
 NORTHWESTERN UNIVERSITY Kellogg	 THE CEOs MANAGEMENT PROGRAM at Kellogg School of Management Evanston, Illinois / 6 al 11 de julio, 2014
 Cornell University	 THE STRATEGIC HOSPITALITY MANAGEMENT PROGRAM at Cornell University Ithaca, New York / 10 al 15 de agosto, 2014
 CHICAGO BOOTH	 THE CFOS' EXECUTIVE PROGRAM at The University of Chicago Booth School of Business Chicago, Illinois / 24 al 29 de agosto, 2014

**Información e inscripciones:**  
809.542.0126  
ingrid.klavemann@intras.com.do  
www.intras.com.do

Síguenos en:

**Intras®**  
Integral Training Solutions