



Departamento Académico de Administración

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

MARKETING EXPERIENCIAL

Estrategias de Marketing Experiencial aplicadas a los
espacios de retail

Autor: Andrés Moser

Legajo: 19145

Mentor: Roberto Dvoskin

Firma del mentor

Victoria, 28 de Marzo de 2012

ABSTRACT

El objetivo principal de este trabajo de graduación consiste en presentar los resultados de un estudio en el que se utilizó una metodología descriptiva y cualitativa, acerca del impacto de las diferentes estrategias de marketing experiencial aplicadas a los espacios de retail.

La teoría detrás del marketing experiencial se basa en que los consumidores buscan transformar sus experiencias de compra, en experiencias placenteras, estimulantes y memorables, que pueden ocurrir durante la búsqueda, compra y consumo de un producto o servicio. Por lo tanto, es un tipo de mercadotecnia que presenta una fuente de diferenciación capaz de generar valor para las marcas y las empresas, en un contexto muy competitivo en el cual competir por precios deja de tener sentido.

Para evaluar estas estrategias aplicadas a casos reales, se analizaron las marcas *Apple Inc.* y *Key Biscayne*. La primera de ellas fue elegida por ser un caso emblemático de gran éxito a nivel mundial, que logró marcar tendencias y revolucionar la manera de proveer experiencias a sus clientes en sus espacios de venta. La elección del segundo caso se basa en que es una importante marca argentina de indumentaria, que logra diferenciarse del resto de los competidores de la industria a través de una propuesta muy novedosa, que logra ser transmitida con mucho éxito en sus espacios de venta.

De la investigación se puede concluir en que hoy en día, ninguna empresa puede descuidar la gestión de las experiencias provistas en los espacios de retail. La experiencia que tenga un consumidor en el momento que efectúe la compra, afectará su estado emocional y consecuentemente condicionará la cantidad de tiempo que permanecerá dentro de la tienda, el dinero que gastará, la lealtad que desarrollará hacia la marca, etc. Por lo tanto una experiencia exitosa se basará en conocer al consumidor, en entender la esencia y valores que se quieren transmitir de la marca, y en base a esto proveer una experiencia coherente que se adecúe a la situación.

Palabras Clave: Marketing experiencial, experiencia de compra, retail, estrategias de diferenciación, marketing tradicional, evolución del marketing.

Índice

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1 Problemática..... | 1 |
| 1.2 Preguntas de Investigación y Objetivos..... | 5 |
| 1.3 Estrategia Metodológica..... | 6 |
| | |
| CAPÍTULO 2 – MARCO CONCEPTUAL..... | 7 |
| 2.1 Introducción..... | 7 |
| 2.2 El Marketing Tradicional..... | 8 |
| 2.2.1 La Evolución del Marketing Tradicional..... | 10 |
| 2.2.2 Fin del Marketing Tradicional: Por qué es insuficiente..... | 11 |
| 2.2.3 Evolucionando Hacia un Modelo de Marketing Generador de Valor..... | 13 |
| 2.3 Comienzos del Marketing Experiencial..... | 16 |
| 2.3.1 El Marketing Experiencial..... | 18 |
| 2.4 Los Espacios de Retail..... | 22 |
| 2.5 Marketing Experiencial en los Espacios de Retail..... | 24 |
| 2.6 La Importancia de los Sentidos..... | 28 |
| 2.6.1 El Rol del Sonido – La Música..... | 30 |
| 2.6.2 El Rol de los Colores..... | 32 |
| 2.6.3 El Rol de los Aromas..... | 34 |
| 2.6.4 La Disposición Espacial..... | 35 |
| 2.5.5 Integrando las Diferentes Variables..... | 36 |
| 2.7 El Valor Económico del Marketing Experiencial en los Espacios de Retail..... | 39 |
| | |
| CAPÍTULO 3 – ANÁLISIS DE CASOS..... | 41 |
| Caso 1: Apple Inc. | 41 |
| Caso 2: Key Biscayne..... | 50 |
| | |
| CAPÍTULO 4 – CONCLUSIÓN..... | 58 |
| | |
| CAPÍTULO 5 – BIBLIOGRAFÍA..... | 62 |
| | |
| CAPÍTULO 6 – ANEXOS..... | 67 |

CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN

1.1 PROBLEMÁTICA

El concepto de marketing experiencial surge como una respuesta a la necesidad de incorporar nuevas formas de llegar al consumidor. Según Kotler y Armstrong (1996), “el concepto de mercadotecnia sostiene que para alcanzar las metas de la organización se deben definir las necesidades y los anhelos de los mercados meta, a los cuales se les deben proporcionar las satisfacciones requeridas con mayor eficacia y eficiencia que la competencia.” Teniendo en cuenta esta definición, se puede entender al marketing experiencial como una forma de mercadotecnia que contempla nuevas prácticas que buscan complementar y superar el alcance del marketing tradicional; es una fuente creadora de valor para la organización, que se centra en satisfacer las necesidades de su segmento objetivo, a través del uso de experiencias. Esta nueva forma de alcanzar al consumidor se basa, según Schmitt (1999), en “entender que los consumidores son seres humanos con necesidades experienciales: quieren ser estimulados, entretenidos, educados y desafiados. Buscan marcas que los provean de experiencias y que de esta manera, formen parte de sus vidas.”

Pine y Gilmore (1999) hablan de cómo los productos están “productivizados” (en un claro paralelismo a la “commoditización”) y cómo esto conduce a la necesidad de tener que competir sobre la base del precio; por esta razón, las empresas se vuelcan en la búsqueda de nuevas maneras de competir. Describen “una nueva fuente de valor”, que hace referencia al tema de las experiencias que afronta un consumidor: “cuando el consumidor compra una experiencia, paga por disfrutar de una serie de sucesos memorables montados por una compañía – igual que una obra teatral – con el fin de involucrarlo personalmente.” De esta manera se puede ver cómo este concepto busca potenciar el rol que tiene el consumidor en el momento en que efectúa su compra a través de la creación de experiencias. En el Trabajo de Graduación presentado por Ferraro Gil de Sagredo (2009), éste asegura en sus conclusiones que, en referencia a los consumidores de hoy en día, “entregar un mayor valor no depende tanto de los beneficios que se puedan prometer, sino que surge de la calidad de la experiencia o vivencia que se le ofrece”.

La mejor manera de explicar el rol que cumplen las experiencias relacionadas a la comercialización de un producto o servicio, es a través de un ejemplo expuesto por Pine y Gilmore¹. Si se toma en cuenta un grano de café, es un producto natural o *commodity*, cuya comercialización puede generar una utilidad de alrededor de 2 dólares el kilo, o uno o dos centavos por cada taza de café. Si se empaqueta y se vende, se convierte en un bien y el precio aumenta a un rango que puede variar entre 5 y 25 centavos la taza. Si el café se sirve en una cafetería o un bar, por ejemplo, pasa a ser un servicio que se vende a 50 centavos de dólar la taza. Pero luego, existe un cuarto nivel en donde el mismo café se consume en un ambiente de categoría o con un sentido teatral; aquí los consumidores pagarán entre 2 y 5 dólares. Este nivel es el que logra generar una “experiencia distinta”, que no se basa en la adquisición de la taza de café, si no en todo lo que lo rodea; esto último es lo que incrementa su valor y lo diferencia de las demás tazas de café. Para entender esto, se puede ver el ejemplo del lema que presenta dentro de su misión la cadena de cafeterías Starbucks: “Cuando nuestros clientes logran experimentar esta sensación de pertenencia, nuestras bebidas pasan a ser un refugio, un alto a las preocupaciones de afuera, un lugar para reunirse con los amigos.”²

El marketing tradicional

Si se tuviera que buscar un autor que defina al marketing tradicional y haga referencia a sus cualidades, no cabe duda de que Schmitt (1999) es uno muy importante en esta área: es uno de los autores más significativos en el tema del marketing experiencial, y fue uno de los primeros en desarrollar la teoría detrás de esta modalidad en profundidad. En su libro, “*Experiential Marketing*”, aclara que utiliza el término “*marketing tradicional*” para referirse a una serie de principios, conceptos y metodologías que los académicos, consultores y profesionales del marketing han utilizado durante el siglo XX, particularmente durante los últimos 30 años. Lo define en base a cuatro características claves:

1. El foco en las características funcionales y los beneficios: se asume que los consumidores le dan peso a las características funcionales en términos de su

¹ Los valores monetarios hacen referencia al año de publicación y no están actualizados

² <http://www.starbucks.com.ar/AcercaDe.aspx?Item=Mision>

importancia, evalúan las características del producto y luego eligen el producto que les brinde la mayor utilidad

2. Las categorías de productos y la competencia están definidas de manera muy limitada: para quienes se basan en el marketing tradicional, la competencia ocurre mayormente entre productos definidos en categorías de productos muy similares. Es decir: McDonald's compite contra Burger King y Wendy's, pero no contra Pizza Hut o Starbucks. Esto tiene como resultado que se segmenten los mercados de manera mucho más enfocada.
3. Los consumidores son vistos como tomadores de decisiones racionales: el proceso de la toma de decisión de un consumidor es visto como si fuera una forma de resolver un problema sencillo. Engel, Blackwell y Miniard (1994) sugieren que el proceso de la toma de decisiones de un consumidor, comúnmente incluye cuatro pasos: el reconocimiento de una necesidad; la búsqueda de información; la evaluación de las distintas alternativas; la compra y consumo.
4. Los métodos y herramientas son analíticos y cuantitativos: se utilizan herramientas como modelos de regresión que predicen gustos de los consumidores y demandas potenciales, o mapas de posicionamiento que comparan diferentes marcas en base. Si bien son metodologías que brindan información útil, el autor se pregunta si es la manera correcta de formular estrategias o probar nuevos productos.

Para el análisis de los siguientes capítulos, se tomarán en cuenta estos factores que definen al marketing tradicional y se verá de qué manera evolucionan hacia un modelo experiencial.

La evolución hacia un marketing generador de valor

El marketing es una disciplina que constantemente evoluciona a raíz de diferentes factores. Desde su desarrollo hasta el día de hoy, atravesó todo tipo de cambios tales como un cambio en el foco desde la empresa hacia un foco puesto en el consumidor, o desde un foco en "lo tangible" hacia uno puesto en "lo intangible" como la información y las

relaciones. De la mano de esto, hay un cambio en los consumidores que está acentuado por la globalización y el fácil acceso a la información y las nuevas tecnologías.

El marketing debe evolucionar de manera tal que pueda hacer frente a las necesidades de los consumidores de la manera más efectiva posible. Hoy en día hay muchos críticos del marketing tradicional que basan sus críticas en que es una herramienta que no logra adaptarse a dichas necesidades. Hay una tendencia cada vez mayor a generar mensajes que fallan a la hora de dirigirse a su público objetivo, y que en consecuencia generan “ruido” y mensajes que las personas quieren evitar. Como se argumentará en los siguientes capítulos, los consumidores hoy en día cuentan con muchas herramientas que les permiten evitar estos esfuerzos del marketing, por lo que se entiende que los medios tradicionales deben ser remplazados por medios que le sumen algún tipo de valor a los consumidores, y así dejar de invertir millones de dólares en estrategias que fallan a la hora de llegar a su target.

El marketing experiencial evoluciona a partir del marketing tradicional y busca crear un diferencial proporcionando experiencias a los clientes. Se contemplan tres tipos de experiencias: en primer lugar las experiencias del producto, que ocurren durante la interacción del consumidor con el producto (es una experiencia directa si hay contacto físico, y es indirecta si no lo hay como en el caso de una publicidad). En segundo lugar se encuentran las experiencias de compra y servicio, que ocurren cuando el consumidor interactúa con el espacio físico de retail, los empleados y sus prácticas. Y en tercer lugar se encuentran las experiencias de consumo, que se llevan a cabo cuando el consumidor consume y utiliza el producto. Este Trabajo de Graduación está basado en las experiencias de compra y servicio, por lo que se pondrá en evidencia la importancia de los espacios de retail y su alcance como un medio para proveer experiencias que le generen valor a los clientes.

Se pueden mencionar dos objetivos clave a la hora de generar una estrategia de retailing: el primero de ellos es lograr que los clientes tengan el deseo de entrar a la tienda. El segundo es proveer la mejor experiencia de compra posible una vez que están dentro de la tienda, de manera tal que tengan ganas de regresar en un futuro y generen buena publicidad a través del boca en boca. Para cumplir estos objetivos, es necesario contar un grado de detalle excesivo, de tal manera que dichos espacios no se carguen de información e *inputs* que puedan ser un motivo de disconformidad para los clientes. En el desarrollo de este Trabajo

de Graduación se mencionarán diferentes estrategias utilizadas para crear una experiencia acorde a cada marca.

Es importante destacar que el foco del análisis estará en puesto en marcas que comercializan sus productos en sus propios espacios de retail. Por lo tanto no se hará mención a las grandes cadenas y shoppings dedicadas al comercio de muchas marcas. Esto se debe a que son un objeto de estudio muy diferente a los casos planteados en este trabajo, que merecen otro tipo de análisis.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS

Pregunta central

¿Cómo se relacionan las teorías del marketing experiencial con las estrategias utilizadas para la ambientación de los locales de venta al público?

Objetivos:

Determinar cuáles son las razones por las que surgen las estrategias orientadas al marketing experiencial ¿Son excluyentes o complementarias a las del marketing tradicional?

Entender cómo utilizan las empresas estrategias de marketing experiencial en sus locales de venta al público.

Identificar cuáles son las variables (tales como posicionamiento, imagen, necesidades de los consumidores) en las que se centran las empresas a la hora de diseñar una estrategia de marketing experiencial.

Determinar si suele haber coherencia entre las estrategias experienciales utilizadas entre diferentes sucursales de venta de una misma empresa.

Analizar cómo se relacionan las estrategias de marketing experiencial de los puntos de venta al público con las estrategias generales de la empresa. Ver cuáles son los efectos en caso de no haber coherencia.

1.3 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Para alcanzar los objetivos descriptos en el trabajo de investigación se llevará a cabo un estudio descriptivo y cualitativo. De acuerdo a Sampieri (1998), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Además de esto, cita a Dankhe (1986) en donde agrega que “requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder”.

Se buscará mostrar la relación entre las teorías del marketing experiencial con las estrategias utilizadas para la ambientación de los locales de venta al público; por lo tanto, se tomarán diferentes estudios y publicaciones que hagan referencia tanto al tema del marketing experiencial como a las estrategias de retailing, y se analizará el nexo que une ambas disciplinas: el marketing y el retailing. Para esto, se verá cómo se aplica esta teoría en dos empresas seleccionadas que son relevantes para el caso: Apple Inc. y Key Biscayne.

Para la investigación y la recolección de datos se utilizaron tanto fuentes primarias como fuentes secundarias. En primer lugar se llevó a cabo una investigación teórica secundaria donde se recurrió a libros y publicaciones que trataran los temas del marketing y el retailing. Luego se llevó a cabo un análisis de los dos casos mencionados para entender la aplicación de la teoría en un caso real. Para el caso de Apple Inc. se utilizaron fuentes secundarias basadas en artículos de diarios y revistas, páginas web, y publicaciones de discursos de los propios directivos de la empresa. Para el de Key Biscayne, se acudió mayormente a fuentes primarias basadas en una entrevista cualitativa con uno de sus socios, y se recorrieron algunos puntos de venta.

Se llevaron a cabo tres entrevistas cualitativas semi estructuradas. La primera se realizó con el Director de Retailing de Interbrand, una conocida consultora de *branding*, para el área de Latinoamérica, España y Portugal. La segunda entrevista se llevó a cabo con Daniel Cohen, CEO de Miller Zell, una compañía de diseño de retail, para la región de Latinoamérica; y la tercera se llevó a cabo con Martín Lief, uno de los dos socios de la marca de indumentaria Key Biscayne.

CAPÍTULO 2 – MARCO CONCEPTUAL

2.1 INTRODUCCIÓN

Según Vargo y Lusch (2004), los modelos en los que se basan las teorías económicas y de marketing, fueron desarrollados en su mayoría durante el siglo XIX. En este momento el foco estaba puesto en la eficiencia productiva de bienes tangibles, que fue un hecho fundamental durante la Revolución Industrial. Este modelo basado en los resultados y en la producción de bienes fue muy importante para el desarrollo de un “entendimiento común”, y con el tiempo se fue transformando en un modelo paradigmático. Asimismo, Carola Graziani, quien en su Trabajo de Graduación titulado “La Evolución del Marketing: desde el producto hasta Internet”, estudia la evolución del marketing, también concluye que el marketing moderno en los Estados Unidos nació con la Revolución Industrial. Apoya lo mencionado argumentando que “el marketing apenas se desarrolló durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX. Aquí, todo el interés se centraba en el aumento de la producción debido a que la demanda del mercado excedía a la oferta del producto.”

Sin embargo, con el paso del tiempo el foco fue y está cambiando desde “lo tangible” hacia “lo intangible”, como las habilidades y la información, o la conectividad y las relaciones duraderas. En palabras de Vargo y Lusch: “el foco académico está cambiando desde la cosa intercambiada, hacia el proceso de intercambio; la unidad de cambio apropiada ya no es el bien tangible estático y discreto” como sí lo era previo y durante el desarrollo de la Revolución Industrial. En definitiva, mencionan que una unidad de intercambio puede ser la aplicación de competencias, habilidades o conocimientos especializados, que puedan ser de mayor beneficio para el receptor.

Otro autor que apoya esta idea de transición es Webster Jr. (2005), quien habla de nuevos paradigmas en la gestión del marketing, en donde se ve un cambio en el foco desde las empresas hacia los consumidores; desde la fabricación hacia la co-creación de valor con clientes y otras empresas; desde recursos físicos hacia recursos intelectuales y la posición de la empresa en la cadena de valor. Entendiendo esta transición desde “lo tangible” hacia “lo intangible” y desde un foco puesto en la empresa hacia uno puesto en el consumidor, se

puede explicar qué es el marketing tradicional y podemos entender cómo antecede al marketing experiencial.

2.2 EL MARKETING TRADICIONAL

Como ya fue mencionado, Schmitt (1999) es un autor muy importante a la hora desarrollar la teoría detrás del marketing experiencial, y además es uno de los tantos autores que lanzó sus críticas en contra del modelo tradicional del marketing. Aclara que utiliza el término “*marketing tradicional*” para referirse a una serie de principios, conceptos y metodologías que los académicos, consultores y profesionales del marketing han utilizado durante el siglo XX, particularmente durante los últimos 30 años. Por lo tanto expone sus críticas, brevemente mencionadas en el capítulo anterior, basadas en el foco en las características funcionales y beneficios, en categorías de productos definidas de manera muy limitada, en una visión que percibe a los consumidores como tomadores de decisiones totalmente racionales y en herramientas puramente analíticas y cuantitativas.

Sobre estos cuatro puntos mencionados, hace un foco especial en el tema de las características funcionales y los beneficios, sugiriendo que el resto de las características mencionadas se desprenden de este punto. Por lo tanto en palabras del autor “el marketing tradicional es, antes que nada, marketing de características funcionales y beneficios”.

Así, el autor argumenta que “debido al marketing de características funcionales y beneficios”:

- Se definen las categorías de producto y la competencia de manera limitada: es fácil comparar un shampoo con otro porque la mayoría de los shampoo’s comparten características y beneficios muy similares.
- Los consumidores son vistos como tomadores de decisiones racionales: se utilizan matrices y sistemas de procesamiento de información que contemplan información como el peso que le dan los clientes a las características y beneficios o a la presencia o no presencia de características y beneficios.

- Directores, consultores e investigadores de marketing dedican su tiempo a estudiar los resultados de modelos de regresión, mapas de posicionamiento y otros análisis que tienen como objetivo medir el peso e importancia de las características y beneficios.

Para apoyar este punto, el autor cita a Philip Kotler en un ejemplo que utiliza haciendo referencia a la enorme multinacional Procter & Gamble. Kotler dice que fabrican varias marcas de detergente que se distinguen sobre la base de beneficios que los consumidores buscan en estos productos. Por ejemplo, “Tide es tan poderoso, que limpia hasta la fibra” o el caso de Dash que “ataca la suciedad más difícil, y lo hace por un precio muy bajo”. Entonces, el autor invita al lector a preguntarse: ¿los productos son simplemente la suma de todas sus características y sus beneficios?

“Las cuatro P”

Si se hace referencia al marketing tradicional, no se puede dejar de mencionar la teoría que refiere al “*marketing mix*”. En la década de 1950, McCarthy expresó esta teoría en lo que hoy se conoce como “las cuatro P”: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. Haciendo una breve alusión a cada uno de los componentes del “*marketing mix*”, Dvoskin (2004) define al *producto* (o servicio) como aquellos atributos que lo constituyen, como las características tecnológicas, la marca, las variedades (sabor, color) y los tamaños. Por el lado del *precio*, Kotler (2001) dice que representa la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. La *plaza* refiere al lugar en donde se concreta el intercambio y la forma en que los productos se ponen a disposición de los consumidores. Por último, la *promoción* se basa en cómo la empresa informa e intenta persuadir a los consumidores de que su producto es superior respecto de la competencia.

La segmentación

Por último, si se habla de marketing tradicional, cabe destacar el concepto de segmentación. Dvoskin (2004) la define como “la identificación de un grupo de consumidores que presumiblemente se comporten de un modo similar ante determinado producto o servicio”. Esta definición se basa en que el mercado se constituye de

consumidores con distintos deseos, poder de compra, localización geográfica, actitudes y prácticas de compra. Estas variables pueden utilizarse para definir un *segmento de mercado* que se componga de consumidores homogéneos o con perfiles similares. La segmentación es necesaria en casi cualquier estrategia de marketing: no tendría sentido enfocar una estrategia de marketing para la venta de un barco de U\$100.000 en consumidores de bajo nivel socioeconómico. Sin embargo en los siguientes capítulos se explicará por qué la segmentación muchas veces juega un rol negativo al limitar mucho el target de clientes, llevando muchas veces a la microsegmentación innecesaria.

2.2.1 LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING TRADICIONAL

Durante el transcurso del siglo XX el concepto de “marketing” y las prácticas asociadas a él fueron evolucionando. Hay muchísimos autores que tratan este tema y les atribuyen diferentes causas a las razones que condujeron a esta evolución.

McKenna (1991) profundiza sobre este tema y menciona que la transformación del marketing está inducida por “el enorme poder y la difusión ilimitada de la tecnología”. La idea central que presenta es que a través de la evolución de la tecnología, los mercados, los productos y los lugares de trabajo también fueron evolucionando; la introducción de nuevas tecnologías se reflejó en la realidad de opciones “casi ilimitadas”; opciones tales como modificar las operaciones de producción en una fábrica, en donde una máquina pueda llevar a cabo la producción.

Menciona tres etapas que definen esta evolución:

- Compañías influidas por las ventas: estas eran compañías que se esforzaban en tratar de modificar la mentalidad de sus clientes para que se adaptaran al producto. Seguían la antigua consigna del marketing de “cualquier color, siempre que sea negro”.
- Compañías influidas por la clientela: estas fueron empresas que a través del desarrollo de la tecnología y el aumento de la competencia, modificaron su enfoque hacia uno basado en la disposición para cambiar sus productos, de modo de

satisfacer los requerimientos de los clientes. Seguían la consigna de “díganos qué color quiere”.

- Compañías influidas por el mercado: estas son las empresas contemporáneas a la época en que fue escrita la ya mencionada publicación, es decir en la década del 90. El autor menciona que son empresas que adaptan sus productos a las estrategias de sus clientes y funcionan bajo el lema de “determine si el color tiene importancia para su objetivo y de qué manera influye”. Además es el marketing que está orientado más a crear que a controlar el mercado. Lo más importante, es que actúa sobre la base del conocimiento y la experiencia existentes en la organización. En palabras del autor, “se basa en la educación para el desarrollo, el perfeccionamiento sostenido y el proceso continuo; y no en simples tácticas de realizar ventas sin planificación y basarse en hechos pasados”.

De esta manera, se puede ver que la evolución en la tecnología y la creación de opciones “casi ilimitadas” contribuyeron a la creación de nuevos competidores y nuevas estrategias. Sin embargo, la contribución más importante fue la creación de nuevos clientes; clientes más informados, con más herramientas a su alcance y con nuevas exigencias en cuanto a lo que esperaban que las empresas hicieran por ellos. El autor menciona que ya no les interesaba la forma en que se hacían negocios en el pasado, empezaron a interesarse por “compañías que estaban dispuestas a adaptar sus productos o servicios a la conveniencia de las estrategias del cliente”. Por lo tanto se puede decir que se observa una evolución del marketing influida por el mercado.

2.2.2 FIN DEL MARKETING TRADICIONAL: PORQUÉ ES INSUFICIENTE

En palabras de Gilbreath (2010), “en momentos donde crear y compartir información es muy barato – sino gratis – y el acceso a la información no tiene fronteras, las personas aprendieron, a lo sumo, a evitar el marketing, y en el peor de los casos, a odiarlo.” A partir de esta premisa, el autor lanza varias críticas al modelo de marketing tradicional, concluyendo en que es necesario evolucionar hacia un nuevo modelo.

La primera crítica que plantea Gilbreath se basa en que “está en todos lados y es invasivo”. Para entender esto se pueden ver las cifras que cita, en donde por ejemplo nos demuestra que en Holanda las personas están expuestas a un promedio de 3000 publicidades por día, a un costo de más de U\$244 miles de millones para los anunciantes. Luego, menciona que “es irrelevante y ofensivo” ya que se gastan miles de millones de dólares en campañas que fallan a la hora de dirigirse a su mercado objetivo, o que brindan un mensaje inútil a alguien que de otra manera hubiera estado interesado en comprar el producto: se puede pensar en el ejemplo de un hombre atrapado en el tráfico obligado a observar un cartel que publicite una marca de tampones.

En definitiva, menciona el autor, el problema no es que los consumidores odian el marketing, o que se gastan millones de dólares en campañas publicitarias que fallan a la hora de hablarle a su segmento objetivo; el gran problema es que “los consumidores cambiaron – tanto en términos de cómo esperan ser abordados mediante el marketing, como así por las herramientas que utilizan para evitarlo. Ahora tienen el poder de controlar lo que ellos quieren ver y escuchar – y la mayoría de los 3000 mensajes a los que están expuestos diariamente no están siendo vistos ni escuchados.” Schmitt (1999), apoya este punto sugiriendo que formula estrategias sin sentido que no consideran la implementación y el foco en las verdaderas necesidades de los consumidores.

Lenderman (2006) apoya las ideas de Gilbreath y sugiere que la tendencia a generar marketing sin sentido sigue creciendo: un norteamericano promedio hace 30 años estaba expuesto a 560 mensajes de marketing diarios, mientras que hoy el consumidor promedio está expuesto a 3000 – 4000 mensajes, con una tendencia a seguir aumentando. Consecuentemente, hay mucho “ruido” (*clutter*)³ en la vida de un consumidor; por esta razón existe el TiVo⁴ que permite evitar las publicidades que no se quieren ver, o los bloqueadores de “*pop-ups*” de Internet. Aquí es donde se puede ver que existe un “nuevo cliente” que tiene a su alcance formas de evitar el marketing. No obstante, Lenderman critica cómo las marcas en vez de adaptarse y evolucionar hacia métodos más eficientes, siguen buscando medios para mostrarse y seguir generando “ruido” que las personas quieren evitar. Muestra ejemplos muy interesantes: una campaña para una pizzería de

³ El autor utiliza el término “clutter”, cuya traducción sugiere confusión, ruido, desorden.

⁴ El TiVo es una tecnología que permite grabar el contenido de la televisión en un disco duro. Los televidentes tienen la opción de ver el contenido grabado en el momento en que deseen, con la posibilidad de saltar las publicidades.

Washington llamada “Pizza Schmizza” le pagaba a personas sin hogar de Seattle para sostener carteles que leían “Pizza Schmizza me pagó para sostener este cartel en vez de pedir dinero”. Otro ejemplo es el de empresas que compran espacios publicitarios dentro de los baños (específicamente en mingitorios), para ser vistos por quienes entran a orinar: aquí el autor resume la situación argumentando que “parece como si a las marcas no les importara que alguien orine encima de ellas, siempre y cuando vean el logo”. Planteando un ejemplo aún más radical, hay personas que venden espacios en su cuerpo para tatuarse logos y *taglines* de empresas. Por lo tanto, lo que termina ocurriendo, es que estas técnicas de marketing y publicidad tienen un alto nivel de impersonalidad que no tienen contacto absoluto con los deseos del consumidor; no hay conexión emocional, no hay una “conversación” de ida y vuelta entre los consumidores y las marcas. “Solamente hay más ruido”.

McKenna (1991), citado recientemente, agrega una idea trascendental que suma a lo expuesto por Gilbreath y Lenderman. El mercado está expuesto a una velocidad de cambio muy rápida; por lo tanto si tenemos en cuenta la ineficiencia a la hora de hablarle al consumidor y la velocidad a la cual cambia y evoluciona el mercado, se pueden ver cada vez menos razones para creer que el enfoque tradicional es exitoso a la hora de adecuarse a los deseos y requerimientos de los clientes. Por lo tanto sugiere que “la solución no es crear más marketing, sino disponer de mejor marketing”, que refiere a un marketing que encuentre el modo de integrar al cliente a la compañía, para crear y mantener una relación entre la compañía y el cliente.

2.2.3 EVOLUCIONANDO HACIA UN MODELO DE MARKETING GENERADOR DE VALOR

Viendo la evolución del marketing tradicional a lo largo del último siglo, es evidente la tendencia cada vez más creciente a enfocarse en las necesidades y los gustos que impone el consumidor. Como ya fue mencionado, este trabajo está basado en una nueva tendencia del marketing: las experiencias. Por lo tanto es necesario plantearse la siguiente pregunta: ¿cuáles son las razones que dan nacimiento a las nuevas tendencias del marketing?

Hoy, en el mundo académico, se habla de términos como marketing uno a uno, marketing 2.0, marketing viral, marketing móvil o marketing experiencial. Todos estos términos tienen un aspecto en común: son formas de marketing o mercadotecnia más enfocadas que se desprenden de un modelo de marketing tradicional; la Real Academia Española define a la mercadotecnia como un “conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda”.⁵ Por lo tanto, se puede ver que todas comparten el objetivo de crear un diferencial que genere un impacto en las ventas y los resultados de una empresa. Este punto está muy explicado por el entrevistado Sergio Wullich, director de retail de Interbrand para la región de Latinoamérica, España y Portugal, quien dice que “estamos dejando el marketing teórico para meternos en todas estas sub-disciplinas del marketing que son mucho más pragmáticas, mucho más reales y que exigen resultado.”

Otro aspecto a tener en cuenta es el tema de la evolución: el mundo está cada vez más globalizado, la tecnología se moderniza constantemente y es de muy fácil alcance, y la información disponible para las personas y las empresas es cada vez mayor y más accesible. Por estas razones los consumidores están cada vez más informados. En este contexto, se observa otra similitud en los términos mencionados anteriormente: son formas de mercadotecnia que fueron evolucionando con el tiempo y adaptándose a su entorno. Al mismo tiempo, las empresas también se van adaptando a este entorno tan cambiante y adquieren nuevas prácticas en todas sus áreas: en sus canales de distribución, sus procesos, sus estructuras jerárquicas y en las formas de comunicarse con sus consumidores actuales y potenciales. Todo esto hace que la intensidad competitiva sea cada vez mayor y que las compañías tengan que buscar nuevas formas de diferenciarse y crear valor.

Cuando se analizan las tendencias, se puede observar que el marketing se va personalizando cada vez más. Las empresas tienen enormes bases de datos con muchísima información sobre sus clientes, saben cómo son sus hábitos de consumo, sus gustos. Dvoskin (2004) habla del “marketing del futuro y el futuro del marketing” y plantea la idea de que se está pasando de la uniformidad hacia la individualidad. Es decir, ya no se piensa en *clientes* si no que se piensa en *el cliente*. Aquí el autor hace alusión a 3 nuevas formas de marketing:

⁵ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=marketing

- 1) El marketing directo: “un instrumento interactivo que utiliza uno o más métodos de comunicación con el fin de lograr una respuesta y una transacción cuya efectividad pueda comprobarse”
- 2) El marketing de relaciones: “un sistema basado en herramientas tecnológicas que permite construir la lealtad de y hacia el cliente”.
- 3) El marketing uno a uno: “modalidad que hace fuerte hincapié en un modelo de negocios individualizado para cada cliente, en el que la organización tiende a centrarse sólo en sus clientes más rentables (...) Pone el foco en la participación en el cliente y no en el mercado”.

Gilbreath (2010) es otro autor que hace alusión a este tema, y plantea el concepto de “marketing con significado” (*meaningful marketing*). Sugiere que cuando el marketing tiene significado, éste le agrega valor a la vida de las personas. La idea que plantea es muy importante ya que, como fue mencionado anteriormente, la sugiere en un contexto de crítica hacia el funcionamiento del marketing y plantea alternativas para lograr darle un significado y agregarle valor a la vida de las personas: a fin de cuentas, menciona el autor, “en un mundo donde los consumidores tienen la oportunidad de evitar el marketing, la única forma de ser exitoso es creando marketing con el que los consumidores elijan involucrarse activamente”.

Por lo tanto, con todo lo expuesto hasta aquí, se puede entender el surgimiento del marketing experiencial como una nueva tendencia que evoluciona a partir del marketing tradicional por medio de su necesidad de adaptarse a los cambios en el entorno: consumidores más informados y con nuevas demandas, tecnologías que permiten evitar los esfuerzos de las campañas de marketing, tecnologías que permiten acercarse a los consumidores por medio de nuevas vías; todas las razones mencionadas permiten entender el contexto en el que surge el marketing experiencial. En palabras Wullich, “el gran tema del marketing hoy en día es que se reinventa, busca nichos, busca la quinta pata al gato como para lograr el objetivo del marketing tradicional, pero por caminos alternativos. Uno de estos caminos, sin duda es el marketing experiencial.”

2.3 COMIENZOS DEL MARKETING EXPERIENCIAL

Probablemente una de las primeras publicaciones que hicieron referencia al concepto de las “experiencias” como un quiebre a la concepción hasta el momento vigente del marketing, fue un artículo de G. Lynn Shostack (1972) titulado “Liberándose del Marketing de Productos” (“*Breaking Free from Product marketing*”), que se focalizaba en el marketing de servicios.

En 1972, Shostack planteó que el marketing estaba totalmente orientado a los productos. Por esa razón, muchas compañías proveedoras de servicios fallaron a la hora de adoptar estrategias de marketing orientadas a productos debido a la confusión que generaba su aplicabilidad en los servicios. Para introducir el tema de las experiencias en el marketing, se destaca un párrafo de esta publicación en donde habla de la dificultad de medir y cuantificar un servicio debido a su intangibilidad; por eso se pregunta a modo ejemplificativo “¿qué es el servicio de transporte aéreo para quien lo compra?” y argumenta que debido a que el servicio sólo existe durante el momento en el que se presta, la verdadera identidad de la entidad debe ser definida de manera “experiencial” y no en términos de “ingeniería”, como sería el caso con un producto.

Otra publicación clave, considerada por muchos autores del tema como la primera en desarrollar el concepto de marketing experiencial, es la de Holbrook y Hirschman (1982) titulada “Los Aspectos Experienciales de Consumo: las Fantasías, Sentimientos y Diversión del Consumidor” (“*The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun*”). Previo a la época de esta investigación, se utilizaba mucho la aproximación llamada “el modelo de procesamiento de información”, que veía a los consumidores como pensadores lógicos que buscaban resolver problemas para tomar decisiones de compra. Los autores mencionan que habían fenómenos que eran ignorados como por ejemplo los placeres sensoriales, los sueños, el disfrute de lo estético y las respuestas emocionales. Por lo tanto, decían que no se debía abandonar ese modelo sino que se debía complementar y enriquecer con una perspectiva experiencial; esto permitiría hacer frente a temas como el rol de la estética, los sentimientos que surgen a causa del consumo, y muchos otros temas que anteriormente no habían sido abordados. Así, el consumo empezó a ser visto como una situación cargada de fantasías, sentimientos y

diversión que abarca lo que los autores llaman “la mirada experiencial”. A continuación, serán explicados algunos de los puntos más importantes que mencionan los autores:

Existen inputs del ambiente (*environmental inputs*) entre los cuales se destacan los siguientes;

- **Productos:** a diferencia de la mayoría de la investigación acerca de los consumidores que estaba basada en los beneficios tangibles de productos y servicios (como por ejemplo bebidas y automóviles), la perspectiva experiencial se centra en los significados simbólicos de características más subjetivas (como pueden ser la alegría de consumir una bebida o la elegancia de conducir un automóvil).
- **Propiedades de los estímulos:** los autores sugieren que los paradigmas tradicionales de la investigación de los consumidores se concentran en los atributos que se prestan a descripciones verbales. Sin embargo, muchos productos presentan características no verbales que deben ser vistas, escuchadas, probadas, sentidas u olidas para ser apreciadas de manera correcta. Esto es porque en muchas situaciones de consumo, como podría ser el ejemplo de ver una película o comer en un restaurante, muchos canales sensoriales actúan simultáneamente.

Por otro lado, existen inputs de los consumidores (*consumer inputs*) de los cuales se destacan los siguientes:

- **Definición de tareas:** la mirada tradicional basada en el procesamiento de información ve al consumidor como un solucionador de problemas que busca información, compara y elige opciones. En términos de Freud es un pensamiento de “proceso secundario”, en el sentido de que refleja cómo funcionan los procesos mentales como un resultado de la socialización. En contraste, la mirada experiencial enfatiza la importancia del pensamiento de “proceso primario”, que involucra una definición de tareas orientada a respuestas hedónicas que se centran en la búsqueda de placer; Hilgard (1962) sugiere que es un “proceso primario” en el sentido de que remite por ejemplo, a la forma en que un bebe busca el placer y la

gratificación. Por lo tanto la mirada del marketing experiencial considera que este tipo de consumo busca diversión, alegría, fantasía, disfrute y estimulación.

- Tipo de involucramiento/participación: la mirada que se basa en el modelo de procesamiento de información, propone un tipo de involucramiento basado en respuestas cognitivas y un enfoque más racional. Los aspectos como la atención, el interés y el entusiasmo están relacionados al punto de vista experiencial y hacen hincapié en el grado de activación y estimulación de los consumidores. Los autores sugieren que si se piensa al involucramiento como basado en respuestas cognitivas y lógicas, se está haciendo referencia a un fenómeno que activa el hemisferio izquierdo del cerebro. Contrariamente, si se piensa en términos de excitación y emociones, es un fenómeno que activa el hemisferio derecho. Esta afirmación fue consultada con la psicóloga Silvia Kamien, quien efectivamente argumenta que el hemisferio izquierdo del cerebro es el que activa toda la parte racional de las personas, mientras que en el derecho se lleva a cabo toda la actividad relacionada a las emociones. Por lo tanto, si se piensa en el involucramiento de los consumidores con el entorno, no se debe considerar solo el lado racional, si no que se debe incorporar el punto de vista experiencial que suma aspectos que el modelo de procesamiento de información no tiene en cuenta.

En conclusión, a través de lo expuesto se puede entender que la mirada que toma al consumidor como un procesador de información que busca resolver problemas no es suficiente para entender el comportamiento del consumidor, ya que omite los aspectos experienciales del consumo como las fantasías, los sentimientos y la diversión.

2.3.1 EL MARKETING EXPERIENCIAL

Habiendo entendido que el marketing tradicional llegó a un punto en donde fue necesario buscar alternativas para adaptarse al entorno y a las nuevas necesidades de los consumidores, es necesario comprender qué es el marketing experiencial y cómo se puede utilizar como una de estas nuevas alternativas. Patterson, Hodgson y Shi (2008) resumen de manera muy efectiva esta situación. Dicen: “el mensaje es muy simple: si uno vende productos no diferenciados, va a competir solamente mediante precios; pero si se logra

proveer las experiencias que buscan los consumidores, se está ofreciendo un servicio diferenciado por el cual se puede cobrar un precio Premium.” Es necesario destacar que hoy en día no tiene sentido competir solamente mediante precios: esta estrategia, que solamente llevará a una guerra de precios, debe ser evitada. En vez, se debe ofrecer una diferenciación desde el servicio, que le agregue un valor por el cual el cliente estará dispuesto a pagar. “La dificultad se basa en cómo crear y manejar estas experiencias únicas” concluyen los autores. Por lo tanto, es muy importante hacer frente a esta dificultad que plantean los autores, para entender efectivamente cuáles son las maneras en que se pueden crear y manejar estas experiencias únicas.

En términos de Pine y Gilmore (1999), una experiencia ocurre cuando “una compañía intencionalmente utiliza servicios como escenarios, y bienes como accesorios, para involucrar a los clientes individuales de manera tal que se crea un evento memorable”. Por el lado de Schmitt (1999), este define a las experiencias como “eventos privados que ocurren en respuesta a algún estímulo, por ejemplo, provisto por los esfuerzos del marketing antes y después de la compra”. Este autor, que fue mencionado anteriormente como uno de los críticos del marketing tradicional, es uno de los autores principales en lo referido al marketing experiencial y plantea una idea extremadamente importante. Argumenta que las características funcionales y beneficios, imagen de marca y calidad, son todos atributos que los consumidores ya toman como dados. Es por esto que buscan productos, comunicación y campañas que jueguen con sus sentidos y que causen un estímulo en su mente. “Quieren poder relacionarlas e incorporarlas a sus estilos de vida: que los provean de experiencias”. El autor plantea cuatro características que se desprenden del marketing experiencial y que logran alejarse de las críticas que anteriormente expuso sobre el marketing tradicional.

1. Foco en experiencias de los consumidores: las experiencias ocurren como resultado de encontrarse o vivir ciertas situaciones. Estas conectan a la compañía y la marca con el estilo de vida del consumidor. Por lo tanto el valor funcional es reemplazado por el valor sensorial, emocional, de comportamiento y relacional que proveen las experiencias.
2. Examinar la situación de consumo: no se piensa en términos de categorías de productos limitadas y su competencia, si no que se evalúa la situación de consumo

y su significado. El autor cita un ejemplo en el que sugiere que en donde el marketing tradicional pensaría en términos de shampoo, crema de afeitarse o perfume, el marketing experiencial piensa en “aseo en el baño” y se preguntan qué productos encajan en esta situación de consumo. De esta manera, el consumidor no evalúa cada producto por separado sino que se pregunta cómo encaja cada producto en su situación de consumo y cuáles son las experiencias que esta provee.

3. Los consumidores son seres racionales y emocionales: es necesario dejar de tratar a los consumidores como tomadores de decisiones totalmente racionales; lo que buscan, es entretenimiento, estimulación, ser desafiados y el afecto emocional.
4. Uso de diversas herramientas y métodos: por un lado se utilizan herramientas analíticas y cuantitativas, como por ejemplo la medición del movimiento en los ojos para medir el impacto sensorial. Pero también se utilizan herramientas más intuitivas y cualitativas como “*focus groups*”; todo depende del objetivo.

En cuanto a las diferentes situaciones en las que se puede hacer uso del marketing experiencial como herramienta, el autor plantea escenarios como revertir la caída de una marca, diferenciar un producto de la competencia, crear una imagen e identidad, promover innovaciones, y para inducir la prueba, compra y el consumo buscando la lealtad del consumidor hacia un producto o marca.

Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009) hablan del concepto de las experiencias en términos del consumidor y mencionan que ocurren en diferentes momentos: durante la búsqueda de un producto, durante la compra (sumado al servicio que reciben) y durante el consumo:

- 1) Experiencias del producto: ocurren cuando el consumidor interactúa con un producto, por ejemplo, durante la búsqueda. Puede ser directa cuando hay contacto físico con el producto o indirecta cuando no hay contacto, como sería el caso de una publicidad.
- 2) Experiencias de compra y servicio: ocurren cuando el consumidor interactúa con el espacio físico del local de venta, los empleados y sus prácticas. La investigación

sugiere que las “variables atmosféricas”⁶ y los vendedores afectan directamente la experiencia de los consumidores mediante sus sentimientos, actitudes hacia la marca y su satisfacción. Cabe destacar que el foco de este Trabajo de Graduación está puesto en este tipo de experiencias.

- 3) Experiencias de consumo: ocurren cuando el consumidor consume y usa el producto. Este tipo de experiencias son multidimensionales e incluyen dimensiones basadas en el placer, tanto como en los sentimientos, fantasías y diversión. Son fundamentales como determinantes de la satisfacción del consumidor y su lealtad hacia la marca. Contrariamente, el marketing tradicional se basa en la persuasión, específicamente en buscar lograr que el consumidor compre, y tiene poco interés en lo que ocurre después de la compra.

Como ya fue mencionado, la teoría detrás del marketing experiencial hace mucho énfasis en la importancia de las emociones de los consumidores. Gobé (2009) habla de las emociones ligadas a las marcas y menciona que hoy en día, los aspectos emocionales de los productos hacen la gran diferencia a la hora de causar un impacto en los consumidores en lo que refiere a sus decisiones de consumo y los precios que estarán dispuestos a pagar; estos aspectos emocionales se basan en el éxito que tiene una marca para causar un impacto en los sentidos y las emociones de los clientes. El autor hace referencia al concepto de “branding emocional” y lo define como “el canal por el cual las personas se conectan subliminalmente con las empresas y sus productos de una forma emocional y profunda”. Por lo tanto es importante entender que los clientes pueden tener esta conexión con las empresas y sus productos en el momento en que interactúan con ellos, en el momento en que interactúan con su espacio físico y en el momento en el que consumen el producto.

En definitiva, lo que se busca cuando se proveen experiencias, es crear valor para el negocio; un valor extra por el que los clientes pagarán. La clave está en entender cuál es la experiencia que se debe proveer en cada negocio en particular. A modo de ejemplo, Pine y Gilmore (1999) citan el caso de Barnes and Nobles. Mencionan que cuando Leonard

⁶ Las “variables atmosféricas” hacen referencia al término “*atmospherics*”, que son todas las variables presentes en el espacio físico o “atmósfera” de los puntos de venta, tales como música, fragancias, colores, etc.

Riggio, su director ejecutivo, comenzó a ampliar la cadena de librerías convirtiéndolas en negocios de gran tamaño, aprovechó el tema del *teatro*: “advirtió que la gente iba a las librerías por la misma razón que iba al teatro: en busca de una experiencia social”. Por lo tanto modificó todo el espacio físico para expresar este tema: la arquitectura, la forma en que atendían los vendedores, los muebles, el decorado; y además, agregó el hecho de “servir café a modo de “intervalo” entre la sociabilidad, la búsqueda de libros y la compra”. Hoy en día, son la cadena más grande de librerías de los Estados Unidos.

Lewis y Dart (2010), en su libro titulado “Las Nuevas Reglas del Retail”, investigaron muchas compañías y evaluaron las razones que las llevaron al éxito; entre esas razones hay dos que se destacan. En primer lugar, mencionan que entre las compañías estudiadas, las más exitosas fueron las que fueron capaces de crear experiencias superiores y que continuamente estaban en la búsqueda de mejorarlas. La otra razón de éxito que se destaca, tiene que ver con las empresas que poseen un sistema de distribución superior; en palabras de los autores, las que lograron “transmitirles su valor a los consumidores en el momento, lugar, forma y frecuencia en la que ellos deseaban”. Habiendo mencionado esto, a continuación será introducido el tema de los espacios de retail.

2.4 LOS ESPACIOS DE RETAIL

Hasta aquí se ha hablado de cómo surge el marketing experiencial y cómo se diferencia del marketing tradicional. Por lo tanto, en las siguientes secciones se hará hincapié en el tema central de este Trabajo de Graduación: el uso de estrategias de marketing experiencial en los espacios de retail.

Si se habla de retail, o espacios de venta al público, se está haciendo referencia a un aspecto muy importante dentro del marketing: la distribución. Es una variable estratégica fundamental ya que los canales que elija una organización para distribuir sus productos estarán fuertemente ligadas con cualquier otra decisión de mercadotecnia como el precio, la comunicación y las características diferenciales de cada producto, que busque conformar un “*marketing mix*” apropiado.

Dvoskin (2004) sugiere que la función principal de un canal de distribución es la de generar la oportunidad de compra, que la define como “el momento de la verdad” en cualquier estrategia de marketing; por lo tanto, los espacios de retail generan esta oportunidad de compra ya que son el nexo final entre el producto y los consumidores.

Hay muchas razones por las cuales se dice que es “el momento de la verdad”, pero principalmente la importancia reside es que es el punto de contacto entre el cliente y la empresa. En palabras del entrevistado Daniel Cohen, CEO de Miller Zell para Latinoamérica, “la importancia del retailing reside en que es el lugar en donde se concreta la venta. Esta se concreta por dos lados: primero mediante el mensaje de marketing que se le transmite al cliente para atraerlo y lograr que vaya al negocio; y en segundo lugar, con el mensaje que se brinda dentro del negocio.” De igual manera, Wullich argumenta que “su importancia es clave por ser el “*touchpoint*” de toda la promesa”.

Lovelock y Wirtz (2007) argumentan que el diseño del espacio físico combinado con la manera en que llevan a cabo las tareas los empleados, juegan un rol vital a la hora de crear una identidad corporativa y proveerle una experiencia al cliente. Esta idea de identidad es la base de lo que debe transmitir un espacio de retail. Detrás de ese espacio hay una marca con un posicionamiento definido: sería una pésima estrategia para una compañía cuyo target sean personas de bajo nivel adquisitivo, diseñar un espacio de venta basado en los últimos avances tecnológicos, con iluminación moderna, pantallas de televisión por doquier y sistemas de audio de última generación; la gente caminará por delante del local y probablemente lo perciban como caro o fuera de su alcance. No es necesario agobiar a los clientes con este tipo de mensajes solamente con el fin de poseer “lo mejor”; lo necesario es entender cuál es el mensaje que se quiere transmitir desde la marca o desde la empresa en base a cómo es el cliente al que se quiere llegar. Como sugieren Baker, Grewal y Parasuraman (1994), la gente probablemente percibe una mayor calidad en los productos si estos están expuestos en un ambiente con una imagen de prestigio, hecho que sería contrario si estuvieran expuestos en uno de descuentos y promociones.

De esta manera, entendiendo el rol que cumple el retailing en cualquier estrategia de marketing, se argumentará acerca de la importancia del vínculo existente entre las experiencias y las estrategias utilizadas en el retailing.

2.5 MARKETING EXPERIENCIAL EN LOS ESPACIOS DE RETAIL

Para comprender el tema de las experiencias en los espacios de retail, es fundamental volver a citar a Pine y Gilmore (1999) quienes plantean la idea de “teatralizar experiencias” con el objetivo de lograr involucrar a los clientes de una manera memorable. Una distinción muy importante que hacen, es el hecho de que “teatralizar experiencias no equivale a entretener a los clientes, sino a *involucrarlos*”. A través de esta idea, se podrán entender cuáles son las herramientas que tienen a disposición los encargados de “teatralizar experiencias” en los espacios de retail.

En los últimos tiempos, muchos autores están empezando a estudiar el impacto de las experiencias en los puntos de venta sobre los consumidores. Andreu, et al. (2006) sugieren que los directores de varias compañías, comenzaron a notar que las experiencias que podían proveerles a los clientes actuaban como potenciales herramientas de diferenciación para hacer frente a la creciente competencia. Citan a Frassetto et al., (2002) agregando que la creación de un ambiente agradable en donde efectuar las compras se ha convertido en una competencia estratégica de retailing para aumentar las experiencias de los consumidores y para atraerlos hacia los puntos de venta. Luego citan a Baron et al., (2001) mencionando que en los últimos tiempos, el término “*retail theatre*” se empezó a utilizar para describir el uso de efectos intencionales para mejorar la satisfacción y lealtad de los consumidores a través de la creación de experiencias placenteras. En términos de Gorn (1982), la importancia de esto reside en que los consumidores transfieren sus sentimientos a la forma en que evalúan su satisfacción con respecto al local y sus productos.

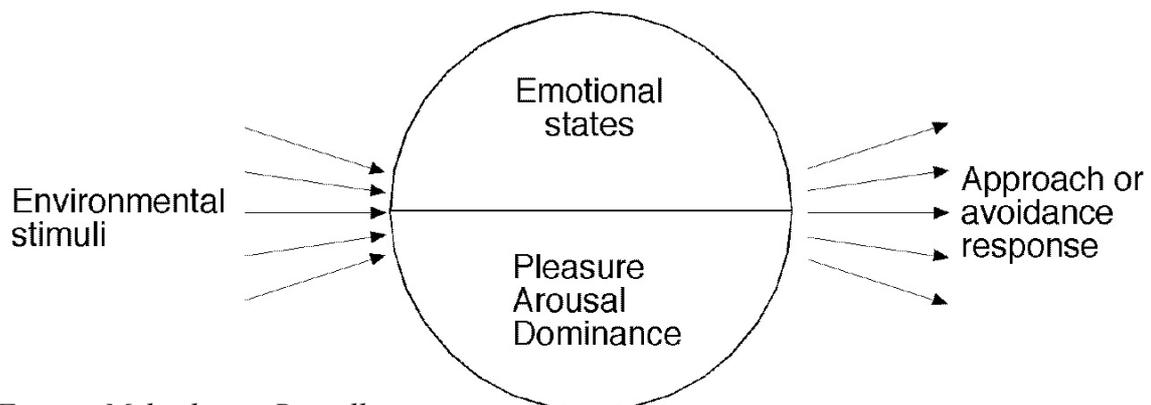
Gobé (2009) engloba esta idea sugiriendo que por lo general, cuando los consumidores están expuestos a ciertos productos y sus campañas publicitarias, no suelen sentir la “necesidad” de tener ese producto, y por ende tampoco la necesidad de comprarlo. Por lo tanto, ya que la mayoría de las personas no buscan información de los productos activamente, la estimulación de las emociones y el afecto es una forma alternativa (y según el autor, mejor) de distinguir a un producto y así generar la atención en el consumidor.

Algunos elementos que incluyen los espacios de venta tienen que ver con el diseño, la decoración, la iluminación, la música, la limpieza, los colores utilizados, las fragancias,

etc. Andreu, et al. (2006) hacen alusión a que hay una gran cantidad de estudios que han explorado los efectos que causa el ambiente del espacio de retail (“*retail environment*”) en los estados emocionales inducidos y su resultante influencia en los comportamientos de compra. Por ejemplo Baker (1992) estableció que existen asociaciones entre el ambiente del espacio y los estados afectivos, medidos por el placer y la estimulación. Otro ejemplo es el de Wakefield y Baker (1998) que centraron sus estudios en el ambiente de los centros comerciales y sugieren que el diseño y la decoración son los elementos ambientales clave para generar emociones entre los consumidores.

Para entender la base de la teoría que explica los comportamientos de compra de los consumidores al estar expuestos a los puntos de venta, se tomarán dos modelos muy ligados entre sí, que serán explicados a continuación: el modelo de Mehrabian – Russell y el modelo de Russell - Pratt.

El modelo de Mehrabian – Russell



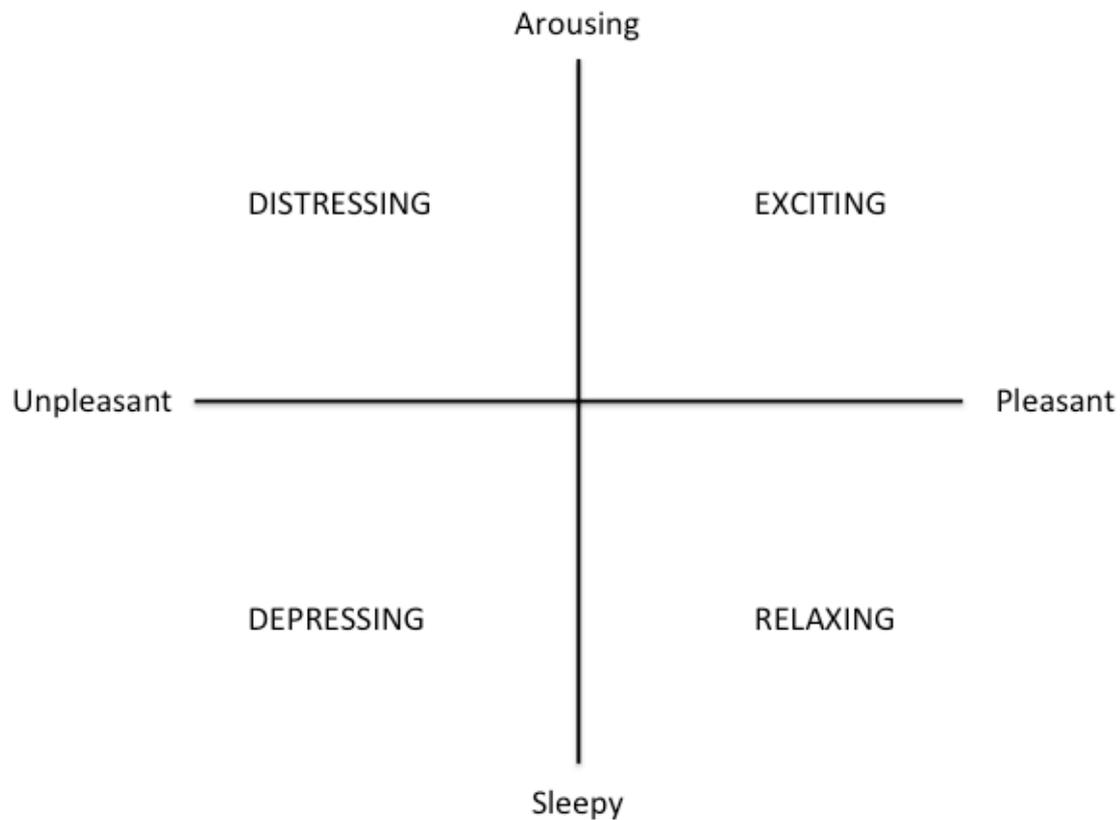
Fuente: Mehrabian - Russell

Este modelo está ligado a lo que se conoce como psicología ambiental y es fundamental para comprender cómo las personas responden a los diferentes ambientes en base a los estímulos a los que están expuestos. Como muestra el gráfico, el modelo identifica que ante un estímulo del entorno, la persona va a presentar un estado emocional que a su vez determinará un comportamiento en respuesta al primer estímulo. Según Tai y Fung (1997),

el modelo hace dos suposiciones: en primer lugar los sentimientos y emociones de las personas determinan qué hacen y cómo lo hacen; y en segundo lugar, las personas responden con diferentes conjuntos de emociones a diferentes entornos, que a su vez, los lleva a acercarse o evitar el entorno. Similarmente, Donovan y Rossiter (1982) sugieren que la percepción consciente e inconsciente del cliente y su interpretación del entorno que lo rodea, influencia la manera en que se siente y los sentimientos que presenta.

Mehrabian y Russell (1974) identifican dos formas generales de comportamiento hacia un entorno: acercamiento y evitación (*approach and avoidance*), que a su vez actúan en respuesta a los estados emocionales que las personas presentan frente a los estímulos del ambiente: estos estados emocionales pueden ser placer (o no placer), estimulación (o aburrimiento/somnolencia), y dominancia (o sumisión). Los autores explican que el acercamiento está ligado a la disposición o voluntad de permanecer dentro del espacio, explorar, interactuar y regresar. Por el contrario, un comportamiento de evitación está ligado a la insatisfacción, sentimientos de ansiedad, aburrimiento, antipatía hacia los demás y un deseo de salir del ambiente y no regresar.

Russell y Pratt (1980) proponen una modificación al modelo de Mehrabian – Russell en donde eliminan la dimensión de “dominancia vs sumisión”. Esto se debe a que, según Russell, la dominancia requiere una interpretación cognitiva de parte de la persona que se enfrenta al estímulo, por lo tanto no es puramente aplicable en situaciones donde se intentan medir respuestas afectivas. Por lo tanto, concluyeron que las variables de placer y estimulación, son adecuadas para medir los estados emocionales de las personas. A continuación se puede el modelo que plantean, sin la tercera dimensión de dominancia:



Fuente: Russell - Pratt

Entendiendo que ambos modelos contemplan que los sentimientos son un aspecto central a cómo las personas responden a un entorno, se explicará el modelo de Russell - Pratt con un poco más de detalle. Como fue mencionado, sugieren que las respuestas emocionales al entorno pueden ser descritas a través de dos dimensiones: el placer y la estimulación. Explican que el placer es una respuesta directa y subjetiva al entorno, dependiendo del grado de gusto o disgusto que presente el individuo una vez expuesto a él. La estimulación hace referencia al nivel de excitación que siente el individuo frente a los estímulos, que puede ser desde un estado de sueño hasta uno de mucha adrenalina. La importancia de este modelo es la simplicidad que presenta, que permite entender cómo se siente un consumidor al estar expuesto a un espacio de retail. A través del modelo es posible darse cuenta de ciertos hechos que a simple vista serían más difíciles de notar; por ejemplo, Lovelock y Wirtz (2007) argumentan que en el nivel más básico, los ambientes agradables y placenteros tienden a atraer a la gente (acercamiento), mientras que los ambientes no

placenteros tienden a ser evitados (evitación). La estimulación actúa de manera que amplifica los efectos que producen el placer; por lo tanto, si el ambiente es placentero, aumentar el nivel de estimulación puede generar un entusiasmo cada vez mayor, dando lugar a una respuesta más positiva por parte del consumidor. Por el contrario, si un ambiente es desagradable, se debe evitar aumentar el nivel de estimulación ya que se estaría llevando a los consumidores a un estado de angustia. Se puede tomar como ejemplo un consumidor esperando a ser atendido en una fila muy larga; a simple vista parece ser un ambiente no placentero, por lo que si se agrega música a un alto volumen y de tempo rápido, se estaría aumentando los niveles de stress del consumidor. En este tipo de situaciones se debe buscar reducir la carga de información del ambiente para evitar que las personas entren en estos estados anímicos.

En su análisis sobre estos modelos, Donovan y Rossiter concluyen que si bien son simples, tienen un gran valor a la hora de explicar y predecir los efectos de posibles cambios en los estímulos sobre el comportamiento de los consumidores.

2.6 LA IMPORTANCIA DE LOS SENTIDOS

Gobé argumenta que “las experiencias sensoriales son inmediatas, poderosas y capaces de cambiar nuestras vidas profundamente, pero no son utilizadas en su máximo potencial en el *branding*, en el desarrollo de productos, diseño de *packaging* y en el diseño de las tiendas.” Si bien los consumidores valoran las cualidades tangibles de los productos, existen muchísimas cualidades simbólicas que pueden ser transmitidas mediante asociaciones sensoriales, cuyo impacto en los clientes puede ser igual o más importante. El desafío está entender cómo utilizar estas estrategias para llegar a los consumidores y para esto, en palabras de Gobé, “hay que conocer al cliente, averiguar qué le gusta, qué quiere y dárselo; pero a través de los sentidos”. El autor además plantea que considerando el nivel de competencia que existe entre las compañías, ninguna puede darse el lujo de pasar por alto la importancia de los cinco sentidos: los elementos sensoriales pueden ser clave para diferenciar una experiencia de otra. La importancia detrás de lo que sugiere Gobé, reside en darse cuenta que las empresas no pueden “negar los cinco sentidos”; es por eso que utiliza esta frase haciendo referencia a que mediante la cuidadosa utilización de recursos

sensoriales, se pueden crear preferencias en los consumidores que distingan a una marca “entre un mar de *commodities* que compiten entre sí”.

El entrevistado Sergio Wullich destaca la importancia de los sentidos y menciona que “es un tema que se desarrolló por una cuestión de ingresar por un lugar donde la gente no sepa y no entienda que la marca le está comunicando cosas”. Esta afirmación es muy importante ya que como fue mencionado, muchas de las críticas en contra del marketing tradicional apuntaban al exceso de mensajes transmitidos hacia los consumidores; por ende es importante apreciar que los sentidos permiten comunicar de una manera inconsciente, generando una alternativa que rompe con el modelo tradicional. Wullich sugiere que un consumidor diría “el lugar es lindo, cómodo” pero no sabría decir porqué es así; lo que se busca es crear un ambiente cálido, acogedor, agradable donde los clientes perciban que “está todo bárbaro” pero sin saber por qué.

Por el lado de Lewis y Dart (2010), ellos hablan de tres principios estratégicos fundamentales para crear una ventaja competitiva, que deben actuar conjuntamente. Estos son la Conectividad Neurológica, la Distribución Preventiva y por último, Control de la Cadena de Valor⁷. Sobre estos principios, se destaca el de la Conectividad Neurológica. Los autores sugieren que el *retailer* o una marca deben exceder las expectativas de un consumidor al entrar a una tienda: para eso se debe co-crear una experiencia que se conecte con los cinco sentidos y el “todopoderoso sexto sentido: la mente.” Similarmente, Wullich, quien fue recientemente mencionado, habla de la importancia de “los cinco sentidos más uno”, donde ese sexto sentido es el que brinda la sorpresa, la particularidad. Lewis y Dart sostienen que esta conexión neurológica “crea una experiencia holística, que consiste en excitación previa a la compra, éxtasis durante la compra y satisfacción de compra. Haciendo una breve alusión a los otros dos principios, la Distribución Preventiva se basa en un control minucioso de la cadena de distribución que permita acceder a los clientes antes que la competencia (entendiendo que los clientes tienen múltiples opciones a la hora de elegir), en el lugar, momento y forma en que lo requiera; para lograr conectividad neurológica se necesita tener muy presente este último principio. Por último, sugieren que

⁷ La cadena de valor es un instrumento creado por Michael Porter; Dvoskin explica que esta mirada implica percibir a la empresa no como una unidad, sino como una suma de actividades que se realizan para obtener un producto terminado y llegar con él al cliente. Según Porter (1985), la cadena de valor permite detectar actividades fuentes de generación de una ventaja competitiva que debe ser sustentable en el tiempo. Esa ventaja competitiva se obtiene cuando la organización realiza e integra las actividades de su cadena de valor de forma más económica y con una mejor diferenciación que su competencia.

se necesita un control absoluto sobre la Cadena de Valor para lograr el nivel más alto de conexión neurológica y distribución preventiva.

Por el lado de Schmitt (1999), este plantea cinco tipos de experiencias que afrontan los consumidores que forman la base de la teoría del marketing experiencial, y los llama “Módulos Experienciales Estratégicos”. Estos módulos son “los sentidos, sentir, pensar, actuar y relacionarse”. Sobre estos, se resalta la importancia del módulo de “los sentidos”. El autor argumenta que el marketing de sentidos hace uso de los cinco sentidos con el objetivo de crear experiencias a través de la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato, que motiven de alguna manera a los consumidores y le sumen valor al producto. Un punto realmente interesante que destaca el autor, es que, tal como sugirió Wullich, en la mayoría de los casos (salvo casos especiales) los clientes que están expuestos a estrategias que afectan sus sentidos, se ven afectados de manera inconsciente. A continuación, se hablará de diferentes formas de activar los sentidos de los consumidores.

2.6.1 EL ROL DEL SONIDO – LA MUSICA (Ver Anexo 1)

El rol que cumple la presencia de la música en un espacio de venta es sumamente importante y ha sido un objeto de estudio desde hace mucho tiempo. La conclusión a la que se ha llegado a través de muchas investigaciones es que el sonido produce efectos en las emociones: por esta razón actividades como escuchar música fomentan la liberación de endorfinas en el cuerpo, activando centros de placer en el cerebro. Garlene y Owen (2006) siguen la línea de pensamiento de lo expuesto hasta el momento y mencionan que las emociones que derivan de las experiencias sensoriales de los consumidores en los espacios físicos, pueden ser la influencia principal de sus respuestas.

Hay muchísimos ejemplos de los usos que se le pueden dar a la presencia de música en los espacios de venta. Se puede considerar el ejemplo del caso de Abercrombie & Fitch; Gobé (2009) lo analiza y habla de la habilidad que tienen para adaptar la música que se escucha dentro de los locales de venta a los gustos de su clientela. Habla de un sonido “rápido y animado” que es consistente con la actitud agresiva de la marca. Entonces, de esta manera, la música no sólo estimula a los consumidores sino que también les permite identificarse con las diferentes tiendas.

Hubo muchos experimentos que fueron llevados a cabo manipulando la variable de la música para ver la reacción de los consumidores. Por ejemplo, Garlene y Owen (2006) llegaron a varias conclusiones tales como que la mera presencia de música en un punto de venta produce un efecto positivo en la clientela; un tempo lento, volumen bajo y música popular resultan en que los consumidores permanezcan más tiempo en el local; a un tempo rápido, volumen alto y música poco popular, los consumidores perciben una duración de tiempo más larga; mediante sus estudios concluyen en que el tempo tiene el mayor efecto sobre la estimulación.

Muchos investigadores llegaron a la conclusión de que la música con tempo rápido y volumen alto, incrementa el nivel de estimulación, llevando a las personas a ajustar su paso y ritmo en ciertos comportamientos; por ejemplo, las personas ajustan la velocidad a la que caminan, voluntaria o involuntariamente, para igualar el tempo de la música. Esto tiene varias implicancias; por ejemplo, un restaurante puede controlar la rotación de clientela mediante la música. Si buscan una alta rotación pueden hacer uso de música de tempo rápido y volumen alto, mientras que si buscan una rotación más lenta pueden hacer uso de música de tempo bajo con volumen bajo. Por ejemplo, Dubé y Morin (2001) mencionan un estudio en un restaurante en el que las ganancias de bebidas incrementaron sustancialmente al hacer uso de música de tempo bajo. Esto se debe a que los clientes permanecían más tiempo en el restaurante, razón por la cual consumían más bebidas. Caldwell y Hibbert (2002) hacen referencia a otro estudio en el que mencionan que los clientes en un local caminaban más lento en presencia de música con tempo lento, y esto generaba un aumento en las compras por impulsos. Asimismo, el uso de música conocida y popular demostró estimular a los compradores de manera tal que reducía su tiempo de búsqueda, mientras que la presencia de música desconocida inducía a los clientes a permanecer más tiempo en el local.

Con el correr del tiempo, a través de las investigaciones se pudo concluir que la presencia de música efectivamente tiene un impacto sobre los comportamientos de compra de los clientes: impacta en la velocidad a la cual un consumidor compra, en la cantidad de tiempo que permanece dentro de un local, en la cantidad de tiempo que estará dispuesto a esperar en una cola y a la cantidad de dinero gastado. Lo que controla todos estos aspectos es la

forma en que es utilizada la música, específicamente dependiendo del volumen, tempo, género y popularidad.

2.6.2 EL ROL DE LOS COLORES (Ver Anexo 2)

Los efectos que causan los colores sobre el ser humano se generan mediante el uso de la vista. Este es un sentido fundamental a la hora de explorar y entender el mundo, por lo tanto es lógico argumentar que la vista es un sentido esencial para explorar y entender un espacio de retail. A través de esta idea, muchos autores están de acuerdo en que la mayoría de las empresas presentan una falta de lógica y creatividad a la hora de generar estrategias que incluyan el uso de colores en estos espacios. Gobé (2009) explica que los colores disparan respuestas muy específicas en el sistema nervioso central y en la corteza cerebral (*cerebral cortex*). Una vez que afectan la corteza cerebral, los colores pueden activar pensamientos, memorias y formas de percepción muy particulares. Por lo tanto, esta estimulación conduce a un incremento en la habilidad de procesar información de parte de los clientes.

Según Gobé los colores con longitud de onda larga logran un efecto de estimulación mientras que los de longitud de onda corta son calmantes. Ejemplos del primer caso incluyen al rojo, que es un color muy estimulante que logra atraer al ojo humano mucho más rápido que cualquier otro. Un ejemplo para el caso contrario es el color azul, que provoca un efecto calmante al bajar los niveles de presión, pulso y respiración. Un color en el medio es el amarillo, que es el más brillante y logra llamar la atención muy rápido; por esta razón, vemos que se utiliza este color en situaciones que llaman la atención como señalizaciones en las carreteras o marcaciones en una escena de crimen; esto logra que asociemos al amarillo con “precaución” y aprendamos a ser cuidadosos cuando notamos su presencia.

Entendiendo algunos ejemplos de cómo pueden ser utilizados los colores para condicionar ciertos comportamientos, se puede pasar a entender de qué manera los colores pueden contribuir a crear una identidad de marca. Pensemos en la importancia que presenta el color rojo para Coca-Cola o el verde para John Deere; lo importante es utilizar un color que sea fácilmente asociable al producto de la empresa. Por ejemplo, John Deere, una

enorme compañía fabricante de maquinaria de agricultura, utiliza el verde (Ver Anexo 2) que es un color muy asociado a la naturaleza. También podemos ver ejemplos de marcas que mediante el uso de colores buscan crear una identidad que se separe de la competencia; tal es el caso de Pepsi, que utiliza el color azul alejándose del rojo utilizado por Coca-Cola.

La elección de colores es muy compleja y es altamente recomendada la guía de un profesional. Siguiendo con las ideas de Gobé, elegir colores que estén a la moda no es la solución: la elección de colores tiene que ver con el público al que está dirigido y con el mensaje que se quiere transmitir. Esto es muy importante ya que diferentes clientes reaccionan de diferentes maneras a los colores, por lo tanto una estrategia puede tener resultados inesperados. El autor menciona un gran ejemplo en el que sugiere que en Estados Unidos las personas, sobre todos los jóvenes, asocian al color verde con el ambientalismo, la naturaleza y lo saludable; por lo tanto, al agregar verde a un producto que tenga estas características puede llevar a incrementar las ventas. No obstante, en Egipto el verde es el color nacional, razón por la cual usar el verde en un producto o paquete desechable puede ser muy ofensivo.

El autor menciona un ejemplo de “*interior branding*” o branding para interiores, en el que hace alusión a una tienda de ropa de la marca Johnnie Walker. Menciona que utilizan elementos visuales para transmitir una identidad que se identifique con el “viajero sofisticado”. Por lo tanto utilizan elementos como televisores pasando imágenes de destinos y relojes con horarios de diferentes países. Mediante el uso de fotografías, las imágenes crear fantasías en los clientes que les permiten remitirse a destinos y a un estilo de vida del que desean ser parte. Con el ejemplo también se puede ver la importancia de que el *display* del local pueda ser apreciado desde cualquier dirección y distancia: para eso se utilizan grandes imágenes que puedan ser vistas a gran distancia, permitiendo llamar la atención de los clientes de manera más eficiente que mediante el uso de carteles o señalizaciones con palabras.

En conclusión, si se logra una correcta utilización de los colores y otras señalizaciones que afecten el sentido de la vista, se pueden generar consecuencias muy positivas, como un mejor entendimiento de lo que representa la marca. Por el contrario, si se les da un mal uso, se puede confundir a los clientes transmitiéndoles un mensaje equivocado. Por lo

tanto, el objetivo principal no debería ser crear un ambiente “estético y agradable”, si no que se debe buscar crear un ambiente que provea información crucial a los consumidores.

2.6.3 EL ROL DE LOS AROMAS (Ver Anexo 3)

La presencia de aromas en los puntos de venta es otra variable muy importante a la hora de tener en cuenta las experiencias de los consumidores. Lovelock y Wirtz (2007) citan a Spangenberg, Crowley y Henderson (1997) como algunos de los tantos autores que hacen referencia a este tema y argumentan que la presencia de aromas puede causar un fuerte impacto en el estado de ánimo, en respuestas afectivas y evaluativas (por ejemplo condicionando la evaluación de determinado producto o servicio) e inclusive en las decisiones de compra de los clientes.

Gobé (2009) cita varios estudios que argumentan que el olfato tiene el poder de despertar nuestras emociones más que cualquiera de los otros sentidos. Menciona que probablemente se deba a explicaciones científicas que lograron demostrar que existen muchas más conexiones entre la región olfativa del cerebro con la región que procesa las memorias (*hippocampal complex*), en comparación a los otros sentidos. Es por esta razón que mediante el uso de estrategias que apelan al olfato, las empresas pueden “trasladar” a sus clientes a momentos y lugares en su memoria. Citando una investigación de una científica llamada Susan Knasko, el autor menciona que los clientes permanecían más tiempo en dos secciones de un local cuando estaban perfumadas, en comparación a cuando no lo estaban. A través de conclusiones como estas, las compañías entendieron el potencial de este tipo de estrategias y comenzaron a diseñar fragancias para adaptarlas a sus tiendas. Otros estudios demuestran la diferencia entre las diferentes percepciones y efectos entre clientes de distinta edad y de distinto sexo: por ejemplo, la presencia de fragancias tiene un efecto positivo en el humor de mujeres de media edad, independientemente si es una fragancia de su agrado. Este es un caso que demuestra el enorme potencial que tienen este tipo de estrategias a la hora de comunicarse a los diferentes tipos de clientes.

El autor también hace referencia a otro caso concreto: alude a las tiendas de Jordan’s Furniture en Massachusetts que utilizan fragancias que imitan el olor de la goma de mascar para el sector de los niños, o fragancias que imitan el olor a pino para el sector de estilo

rústico; el director del área de diseño de esta compañía afirma que las ventas aumentaron sustancialmente desde que introdujeron este aspecto en el plan de marketing. Haciendo referencia a otro caso, el entrevistado Sergio Wullich habla de un proyecto de rediseño de retailing para el cual fue contratado por la cadena de panaderías y confiterías Delicity. Dice: “cuando trabajamos con Delicity, a nadie se le había ocurrido que teníamos un diferencial brutal que era el aroma de la factura recién hecha. Era algo fácil de usar, básico, que lo tenían gratis y además era parte su *core*; sin embargo no lo usaban. Una vez que empezaron a utilizar ese recurso, los demás también lo hicieron (...)”.

2.6.4 LA DISPOSICIÓN ESPACIAL

Habiendo mencionado el rol que cumplen la música, los colores y los aromas como generadores de experiencias en los espacios de retail, es importante mencionar un último aspecto: la disposición espacial o *layout*. Este es un tema muy importante que engloba las variables mencionadas recientemente: la manera en que esté diseñado el espacio de venta influirá enormemente en las experiencias de las personas. Por ejemplo, la tienda puede estar diseñada de manera tal que se busque mantener a los clientes por más tiempo en un determinado espacio; por lo tanto, la música (y consecuentemente su volumen y tempo) jugará un rol fundamental y deberá ser congruente con la estrategia del diseño del espacio. Contrariamente, el diseño de un local puede contar con un espacio para los más pequeños que acompañan a sus madres; en este caso es fundamental contar con un lugar de agrado para los niños, permitiendo a sus padres disfrutar de la experiencia de compra.

El entrevistado Daniel Cohen habla de la importancia de “educar al cliente”. Dice: “hay que mirar cómo camina la gente dentro de la tienda. Por ejemplo: uno va a un local de Gap y a la cuarta vez que vuelve ya sabe exactamente donde ir: a la derecha está la parte de hombres, a la izquierda las mujeres, abajo los chicos, etc. Eso se llama educación, y es puro diseño”.

Se puede ver por ejemplo el caso de la tienda que posee la marca Sephora, el retailer de cosméticos y perfumes más grande del mundo⁸, en Champs Elysées, París (Ver Anexo 4).

⁸ <http://www.interbrand.com/en/our-work/Sephora.aspx>

Todo el *layout* de la tienda está pensando muy minuciosamente con el objetivo de hacer que el cliente permanezca más tiempo en ella. Por ejemplo, cuentan con el dato de que el 80% de las personas que ingresan doblan a la derecha; por lo tanto partieron de ese dato y diseñaron la tienda con sectores que el cliente va encontrando a lo largo del recorrido, como si fuera un recorrido que comienza cuando uno dobla a la derecha. Si se continúa por el camino se llega a la zona de fragancias femeninas (que representa el 60% del mercado), por lo tanto es un área que llama mucho la atención. Llegando al final de la tienda, está la zona de cosméticos y productos más sofisticados; por lo tanto para llamar la atención hacia esa área, cuentan con un tótem muy grande en donde muestran publicidades, fotos y otros mensajes. Al continuar por el recorrido, el camino vuelve por el otro lado en dirección a la salida. Los clientes allí se encuentran con el “*must have pit stop*”, donde se despliega el maquillaje de más alta calidad. El último espacio antes de la salida es la “zona de culpa”, en donde hay fragancias para hombres; debido a que es una tienda cuyo target se compone casi exclusivamente de mujeres, esta es un área que de alguna manera invita a las mujeres a comprar un obsequio para sus novios, esposos, etc., jugando con la “culpa” de comprarse algo sin llevar un regalo para ellos.

Cabe destacar además otras estrategias muy inteligentes, como por ejemplo, el hecho de que la entrada no posee ventanas que permitan ver hacia dentro de la tienda; la consecuencia es que genera intriga e invita a los clientes a entrar. Las cajas registradoras se encuentran en el centro de la tienda, agilizando el flujo de personas que entran y salen; junto a la zona de cajas se encuentra una zona de maquillaje de mediano rango, que busca optimizar ese “espacio muerto”. Esta estrategia es muy efectiva para generar compras por impulso, de productos de bajo precio que llaman la atención al estar situados al lado de la caja registradora. Según explican desde Interbrand⁹, todas estas estrategias tienen como objetivo crear un “supermercado de fragancias y cosméticos” que le brinden a la mujer una experiencia basada en la posibilidad de probar y oler una variedad inmensa de productos, sin la intrusión de los vendedores.

2.6.5 INTEGRANDO LAS DIFERENTES VARIABLES

⁹ Interbrand fue la consultora que llevó a cabo el diseño de esta tienda.

Si hablamos de retailing, es fundamental entender que es una disciplina más dentro del marketing y que no funciona de manera aislada. Cualquier decisión de retailing que se tome, debe contemplar muchísimas variables y debe estar claramente sustentada por una estrategia.

Hay muchos factores que se deben tener en cuenta, hasta los más mínimos detalles pueden ser pasados por alto y arruinar una estrategia e inclusive la reputación de una marca. A modo de ejemplo, una decisión tan simple como modificar la iluminación de un ambiente, puede tener repercusiones negativas como alejar clientes o enviar un mensaje confuso. Gobé (2009) habla de la importancia de lograr sutileza y no sobrepasarse: sugiere maneras de generar la atención de los clientes y sorprenderlos de manera placentera, sin caer en el error de sobrecargarlos de mensajes que no pueden procesar; de otra manera, se estarían generando acciones invasivas que atentarían en los estados anímicos de los clientes generando experiencias negativas. Es por esta razón que el autor menciona que “a veces es más seductivo susurrar que gritar”. Este punto es apoyado por el entrevistado Daniel Cohen quien menciona que se debe tener la “justa medida para todo” para evitar caer en los excesos.

En la última parte de este capítulo se ha intentado analizar cómo pueden ser utilizadas variables como la música, los colores y el aroma como proveedoras de experiencias en diferentes espacios de retail. Son muchísimos los estudios que investigan el efecto que causan estas variables en las personas por lo que podría seguir refiriéndome a ellos explicando los diferentes resultados. No obstante, lo más importante es entender que dichas variables no deben ser pensadas de manera aislada, si no que están muy ligadas entre sí y la forma en la que interactúan define la situación de consumo y las experiencias que proveerán. De nada sirve buscar generar un ambiente calmo y relajado, si luego se utilizará música agresiva y de tempo rápido; tampoco sirve pintar las paredes de una tienda de ropa de color rosa (un color que se identifica más con el público femenino), cuando el target de la marca se compone de hombres: se debe estudiar con mucho detalle el efecto y las experiencias que se quieren generar, para luego hacer uso de estas variables de la manera más congruente posible.

A modo ejemplificativo, Mattila y Wirtz (2001) llevaron a cabo un experimento donde estudiaron el impacto de la música y los aromas en los consumidores. Utilizaron música

agradable y aromas agradables, que variaban en el nivel de estimulación que causaban. La música de bajo nivel de estimulación consistía en música de tempo lento, y la de alto nivel de estimulación consistía de tempo rápido. Por el lado de los aromas, se utilizó lavanda para proveer un bajo nivel de estimulación y pomelo para proveer un alto nivel de estimulación. Los resultados del experimento (medidos por satisfacción y compras por impulsos) mostraron que cuando el nivel de estimulación provisto por la música y el aroma era el mismo, los resultados fueron más positivos. Específicamente, cuando se ambientó la tienda con lavanda y música de tempo lento, hubo mayor satisfacción y más compras por impulso que cuando se utilizó aroma a lavanda con música de tempo rápido. Contrariamente, hubo mayor satisfacción y más compras por impulso cuando se utilizó aroma a pomelo y música de tempo rápido, que cuando se utilizó aroma a pomelo y música de tempo lento. Por lo tanto, a través de los resultados de este experimento, se puede ver que cuando las diferentes variables son manipuladas para generar estímulos coherentes en el ambiente, se obtendrán respuestas más positivas de parte de los consumidores.

Cabe destacar que una decisión estratégica de retailing puede tener su raíz en diferentes motivos: un rediseño de la estrategia de la marca que requiera un cambio en el diseño de los espacios físicos, un cambio de aspecto de la tienda por cambio de temporada, una fusión o adquisición que requiera adaptar los espacios a la imagen de la nueva marca, y muchos otros casos. No obstante, todos estos casos comparten el hecho de que tienen un proceso de planificación anterior a su implementación. Siempre se partirá de uno o más objetivos: aumentar las ventas en cierto porcentaje, crear un impacto en la mente de los consumidores, aumentar el tiempo que permanece un cliente dentro del local, etc. Una vez entendidos los objetivos, se delimitarán caminos alternativos para cumplirlos y se optará por el que se considere más apropiado. Luego se llevará a cabo la fase de implementación¹⁰ y posteriormente la de monitoreo; si los resultados son satisfactorios y acordes a los objetivos, se continuará de la misma manera, se aplicará en un 100%, etc., mientras que si no cumplen los objetivos, se rediseñará la estrategia o se optará por la implementación de otro camino, hasta que los resultados sean satisfactorios.

¹⁰ La fase de implementación puede consistir en llevar a cabo una prueba piloto en un solo local y luego replicarlo en los demás dependiendo de los resultados, implementar la estrategia de a partes e ir monitoreando los resultados tanto cuali como cuantitativamente, y muchas formas más.

2.7 EL VALOR ECONÓMICO DEL MARKETING EXPERIENCIAL EN LOS ESPACIOS DE RETAIL

Es necesario mencionar que, en términos de marketing, cualquier decisión que se tome tiene como objetivo final impactar en las ventas: desde una campaña publicitaria o la introducción de un nuevo producto, hasta una baja en los precios. Puede ser que dicha decisión impacte directamente o indirectamente en las ventas. Por ejemplo, un impacto directo puede ser el caso de una baja en el precio de un producto que conlleve a un aumento en las ventas y en los ingresos. Por otro lado, un impacto indirecto puede ser el caso de una marca que otorgue obsequios a sus clientes en navidad, generando una mayor lealtad hacia la marca que en un futuro impactará en las ventas.

Como ya fue mencionado, el objetivo de crear experiencias en los espacios de retail es agregar valor: un mayor valor para el cliente que vive la experiencia, y un valor económico, traducido en ventas, para la marca. Los entrevistados Daniel Cohen y Sergio Wullich, están de acuerdo en que es muy fácil medir el impacto de la estrategia. Wullich dice que “se mide antes de implementarla y después, como para tener una medida del antes y después. (...) El resultado es bastante inmediato; al tercer mes desde que se abre la tienda ya se tienen que ver los efectos, sino se ajusta”. Similarmente, Cohen sostiene que “se monitorea puramente con resultados de venta, tanto en números como con la información cualitativa que se recoge de la gente (basada en encuestas y observación). Esto es algo que se va ajustando muy rápidamente, entonces si hay malos resultados se puede ajustar en el momento”. Por lo tanto se puede ver que una manera de medir la efectividad de la implementación de una estrategia es observar los resultados de venta.

Hay grandes marcas que actúan de manera diferente. Cuando se hace referencia al retailing, existe un término llamado “tiendas *flagship*” (*flagship stores*) (Ver Anexo 5). Wullich explica que estas tiendas suelen ser mucho más grandes que el resto, con un altísimo nivel de inversión y muchas veces, con lo último en tecnología. Menciona, “por lo general el objetivo es impactar, pero eso muchas veces no se corresponde con el nivel de ventas. Existe el ejemplo de las tiendas *flagship*, que son tiendas para mostrar el concepto; muy probablemente no sean las mejores en ventas e inclusive que no den ganancia. Pero forman parte de la experiencia de marca que se quiere crear como para después trasladarla a otro punto y así trasladar los conceptos a la marca. Puede no cerrar como ecuación

económica, pero le sirve a las marcas como posicionamiento y presencia de marca; es un cartel publicitario”. Por lo tanto, desde el principio se sabe que estas tiendas posiblemente no generen ganancias, pero se espera que indirectamente el resto de las tiendas sí aumenten el volumen de ventas a causa la existencia de la tienda *flagship*. Esta estrategia suele ser utilizada por grandes marcas, que tienen el respaldo financiero como para soportar pérdidas en una tienda. Hace mención a la marca Nike, que están constantemente forzando la frontera del retailing: toman a sus tiendas *flagship*¹¹ como un cartel publicitario 3D, una experiencia publicitaria.

De lo mencionado se concluye que es fácil medir si una estrategia de retailing brinda los resultados deseados. Sin embargo, es muy difícil medir el valor económico que dicha estrategia le aporta a la marca. Se puede pensar que un rediseño de una tienda llevó a un incremento del 20% en las ventas en 2 meses, pero no se está teniendo en cuenta la repercusión generada por el boca en boca de la gente, como consecuencia del impacto visual que puede haber generado la estrategia, o la experiencia que puede haber tenido un cliente dentro de la tienda. Por esta razón existen las tiendas *flagship*: no se evalúan las ganancias de esa tienda en particular, ya que muchas de ellas podrían tener pérdidas por afrontar altísimos costos. No obstante no se le puede asignar un valor económico al hecho de que miles de personas se vean impresionadas y tentadas a ingresar a una tienda de este tipo a sacar fotos y descubrir de qué trata la marca: se crea un alto nivel de consciencia y más importante, se logra que el cliente ingrese a la tienda. Cohen menciona que, lo más importante es que si bien son difíciles de medir, “los directores de marketing cada vez más le ven el valor a este tipo de estrategias; son vistas como inversiones”.

En la siguiente sección de este Trabajo de Graduación, se hablará en profundidad de casos concretos en los que se hicieron uso de diferentes estrategias de retailing que tuvieron como objetivo diferenciarse a través de estrategias experienciales.

¹¹ Cuentan con varias tiendas *flagship*. Por lo general poseen una en cada ciudad principal en la que están presentes, aparte de las otras tiendas estándar.

CAPÍTULO 3 - ANÁLISIS DE CASOS

Caso 1: Apple Inc. – Ver Anexo 6

Introducción a la compañía

Apple es una empresa estadounidense que se dedica al rubro de computación/multimedia. Cuentan con una cartera de productos que incluyen hardware y software, tanto como reproductores de música y equipos de telefonía móvil. Hoy en día es difícil que una persona no haya aunque sea escuchado nombrar la marca “Apple”. Es una marca con una historia muy particular de muchos éxitos y algunos fracasos; pero más que nada, con la capacidad de marcar tendencias y redefinir la industria.

Entre los productos que comercializan se pueden encontrar los famosos iPods, computadoras portátiles y de escritorio, teléfonos celulares, y todo tipo de software de primer nivel muy utilizado para disciplinas como fotografía, producción musical, diseño, y más. Con resultados financieros asombrosos (ver Anexo) y una marca valuada entre las primeras 10 del mundo¹², Apple es una de las marcas de moda o “trendy” del momento.

La razón por la cual es apropiado analizar este caso, se basa en que Apple es muy valorada y destacada en todo lo que refiere a sus productos: modernos, que marcan tendencia, que rompen con los paradigmas, etc. No obstante los productos de Apple son sólo uno de los pilares que hacen de la marca lo que es hoy; detrás hay una estrategia, en mi opinión magnífica, basada en otros pilares entre los cuales se destaca el retailing. En el Anexo se puede observar que en el año 2011 los ingresos netos percibidos por el área de retailing representaron un 13% de los ingresos netos totales de Apple¹³, aumentando un 44% con respecto al año 2010. Por lo tanto, este análisis estará focalizado en la estrategia de retailing como uno de los pilares fundamentales para el éxito de la marca.

El caso

¹² <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>

¹³ Se debe tener en cuenta que sobre un total de 357 tiendas, 245 de ellas están en el mercado estadounidense, y 112 en otros países. (Fuente: Apple Inc. Annual Report)

Como primer punto, es necesario entender qué es Apple como marca. Para eso, se puede ver la misión de la compañía que expresa lo siguiente: “Apple diseña Macs, las mejores computadoras personales del mundo, junto con OS X, iLife, iWork y software profesional. Apple lidera la revolución de la música digital con sus iPods y la tienda online de iTunes. Apple reinventó el teléfono móvil con su revolucionario iPhone y el App Store, y está definiendo el futuro de la multimedia móvil y los dispositivos de computación con el iPad.”¹⁴ Analizando la misión se pueden rescatar varios puntos: en primer lugar habla de una oferta de productos relativamente reducida; en palabras de Ron Johnson, ex vicepresidente de las operaciones de retail de Apple, no tienen en stock muchos productos diferentes, sino los “adecuados”. Luego, utilizan términos y frases como “ser los mejores del mundo”, “liderar la revolución de la música digital”, “reinventar la telefonía”, “revolucionario”, y “definir el futuro de la multimedia”; son todos términos que de alguna manera le comunican al consumidor: “nuestra misión es ser los número 1”.

El ya mencionado Ron Johnson, en 2004 brindó un discurso en una conferencia llamada “Success by Design”, en donde habló de muchas de las claves del éxito de la compañía desde el punto de vista de la estrategia de retailing. De aquí se destaca la mención del gran objetivo que tuvieron a la hora de diseñar las tiendas: crear una experiencia para el consumidor de una forma totalmente diferente. “No pensamos en sus experiencias en la tienda” dice Johnson. “Dijimos, diseñemos la tienda alrededor de su experiencia de vida”. Según explica, a lo que se refiere es que la mayoría de las estrategias de retailing se basan en cómo encontrar el artículo indicado, cómo elegirlo, y cómo llevárselo de la tienda. En Apple pensaron en diseñar la experiencia alrededor de la vida del consumidor, en contrapartida a una experiencia de compra en la tienda. Para lograr esto, se tomaron muchísimas medidas que serán mencionadas a continuación.

El diseño

El *layout* de la tienda es “simple, intuitivo y lógico” menciona Johnson. Es importante tener en cuenta cómo diseñar la tienda para ver qué mensaje se le brindará y qué experiencia se le proveerá al cliente en el momento en que entre a la tienda. Si se piensa en un iPod, una iMac o la mayoría de los productos de Apple, se puede concluir, aunque

¹⁴ <http://investor.apple.com/faq.cfm?FaqSetID=6>

sea una opinión subjetiva, que son simples, intuitivos y lógicos; por lo tanto es muy acertado transmitirle este mensaje al cliente que entra a la tienda; es todo parte de la misma experiencia cuyo primer objetivo es incentivar al cliente a entrar. También se destaca la flexibilidad del diseño, fundamental para ir cambiando el *display* de los productos de acuerdo a la evolución e introducción de nuevos productos. Habiendo visto que hablan de “revolución” y “reinventar productos”, es necesario tener la capacidad de adaptar las tiendas fácilmente; a ningún cliente le gusta ver un local cerrado por reforma, o ingresar y ver un sector en obra.

Las características del diseño de las tiendas presentan otro punto central. Sobre esto se pueden destacar varias acciones estratégicas: por ejemplo, la forma en la que están expuestos los productos es por “zonas de soluciones”, donde se combinan los productos con software y productos periféricos (como pianos, cámaras de fotos, controladores, etc.) para que los clientes puedan entender todas las posibilidades que tienen a su alcance y de qué manera utilizar los productos, con el objetivo de “no mostrarles productos sino soluciones completas”. Esto es muy diferente al caso de las tiendas que presentan computadoras por un lado, impresoras por otro, cámaras de fotos en otro piso, etc. Otro ejemplo a mencionar es que cada tienda cuenta con un “*Genius Bar*”, un espacio similar a la barra de un bar, o como cita Copeland en un artículo de la revista Fortune, “un espacio diseñado para imitar el servicio de conserjería de un hotel de lujo”, en donde los clientes pueden ir y recibir ayuda técnica o tomar clases sobre cómo utilizar ciertos productos o software. Este tipo de estrategias tienen el objetivo de contribuir a crear una experiencia que se aleje de “la actividad de comprar una computadora”, hecho que se puede realizar en cualquier tienda de electrónica.

Las variables atmosféricas

El ambiente o atmósfera presentan muchos detalles clave: Johnson dice que el ambiente es “atractivo, accesible, cálido, interactivo e inteligente”, con el objetivo de ser “comunes en vez de complicados”. Por esta razón las tiendas están construidas con materiales naturales como piedra, madera, vidrio y acero inoxidable, utilizando una paleta neutra y una iluminación “increíble”. En un artículo de la revista Music Trades de la edición de septiembre de 2011, el autor sugiere que este ambiente “elegante y casual” de las tiendas de Apple, contrasta totalmente con las tiendas de electrónica de la competencia, que

parecen imitar depósitos. Dentro de las tiendas predomina el uso de los colores claros, especialmente el blanco y el gris (ver Anexo); asimismo, si se observan otros componentes que hacen a la marca como ser los productos (salvo los iPods y iPhones de color), la página de Internet, y el famoso logo de la manzana, también se puede observar el predominio de estos colores. Esto una vez más transmite un mensaje de simpleza y una estética muy armónica, coherente con la estrategia general de Apple.

Si se piensa en términos de los modelos de Mehrabian – Russell y Russell – Pratt, lo que se intenta es generar un ambiente placentero y agradable que les brinde a los clientes un estado de entusiasmo o de relajación, dependiendo del nivel de estimulación que perciban. En cualquier espacio de retail hay situaciones que pueden generar que un ambiente placentero se torne poco placentero, como por ejemplo largas filas, acumulación de personas o mucho ruido. En las tiendas de Apple, se manipulan las variables que componen el ambiente, de manera tal de crear un ambiente placentero en cualquier situación. Por ejemplo, el predominio del color blanco y la gran cantidad de ventanas (en algunos locales) que dan al exterior, generan un espacio que parece más grande y abierto; esto es fundamental ya que uno de los objetivos es que la gente permanezca mucho tiempo dentro de las tiendas interactuando con los productos y recorriendo, habiendo momentos con grandes cantidades de clientes. También se generan largas filas para pagar, entonces buscan reducir los tiempos de espera con la presencia de vendedores que cobran los productos en distintas “islas”, fuera de la zona de cajas. Por lo tanto se puede entender que este tipo de situaciones podrían generar una percepción de parte de los clientes de que se está en un ambiente desagradable o no placentero, pero Apple debe constantemente buscar la manera de evitar que esto suceda para que, en términos de Russell – Pratt, no entren en un estado de depresión o angustia.

Haciendo referencia al tema de los sentidos, que fue abordado anteriormente, hay un predominio del sentido del tacto y de la vista. El primero se basa en que los clientes son invitados a probar todos los productos que deseen; mientras que el sentido de la vista es estimulado a través de una iluminación muy natural con colores neutros¹⁵, combinado con el hecho de que todos los productos están desplegados a la vista de los clientes generando una sensación de intriga y curiosidad.

¹⁵ Muchas tiendas, entre ellas las de electrónica, suelen utilizar colores oscuros con mucha luz artificial; esto transmite un mensaje futurista, de modernidad.

Los vendedores

Según el propio Johnson, junto a otros críticos y periodistas, los que hacen la gran diferencia son las personas: los vendedores. Dice que el objetivo que tienen es “focalizarse en el cliente y lograr que se cambien a Mac”. Se da cuenta de que es todo parte de una experiencia que “debe enriquecer la vida de las personas” y bajo ese lema, eligen, motivan y entrenan a los empleados. Por lo tanto están entrenados para ayudar al cliente en vez de molestarlo tratando de venderle un producto; según el ya citado artículo de la revista *Music Trades*, “el énfasis está puesto más en educar que en vender”, en una clara referencia al hecho de que los clientes quieren saber qué pueden hacer con los productos. Para lograr la perfección en esta área, existen manuales de entrenamiento para los empleados, en donde se los instruye a, por ejemplo, no corregir a los clientes, o no utilizar palabras negativas como “desafortunadamente” en el *Genius Bar*. Se destaca el hecho de que los vendedores no trabajan mediante comisiones, ya que en palabras de Johnson “lo último que quiero es un vendedor tratando de sacarle dinero al cliente”. Por ende, un equipo de vendedores entrenado, dispuestos a ayudar a los clientes sabiendo que no cobrarán una comisión, y capacitados para solucionar sus problemas, contribuyen a crear una experiencia diferente cuyo foco está puesto en el cliente.

La ubicación de las tiendas

La premisa básica de la que partieron, que según Johnson fue criticada por bastantes analistas, fue que querían “que la gente viera la marca”. Para eso buscaron las locaciones más costosas y de mayor tránsito de personas, como shoppings importantes y calles principales. Jerry Useem (2007), un periodista de la revista *Fortune*, habla de lo que Steve Jobs llamaba una estrategia de “emboscada al cliente”: decía que quería mostrarle a los usuarios de Windows cuánto mejor era una Mac. Sin embargo dichos usuarios no iban a conducir hasta una tienda de Mac. Por esta razón, Jobs mencionaba que valía la pena pagar tan caro por estas ubicaciones ya que de esta manera las personas “no debían usar 20 minutos de su tiempo (para llegar a las tiendas), sólo debían caminar 20 pasos de su tiempo”. Con esta estrategia, además lograron tener presencia en puntos turísticos de muchas grandes ciudades, como por ejemplo en la 5ta avenida de Nueva York. Son ubicaciones muy transitadas por turistas y clientes locales, que producen un gran impacto a

la hora de generar consciencia sobre la marca; además, son exitosos a la hora de causar intriga y disposición a ingresar e investigar la tienda.

Anteriormente se habló del concepto de las *tiendas flagship*; si se piensa en las primeras tiendas de Apple, por el año 2000 y 2001, se puede decir que eran tiendas de este tipo. Entre el año 2000 y el 2004 no tuvieron ganancias (en el 2005 empezaron a crecer las ventas a un nivel mucho mayor); estaban en las mejores ubicaciones de las ciudades; presentaban un concepto novedoso y diferente en la manera en que mostraban sus productos; eran muy modernos y presentaban una gran inversión. Por lo tanto se puede decir que eran espacios de retail que buscaban impactar y crear consciencia, con el objetivo final de mostrar el “concepto Apple.”

Conclusiones

Entendiendo las claves de la estrategia de retailing que utilizan, se pueden sacar varias conclusiones y hacer alusión a temas aún no mencionados. El nivel de detalle y minuciosidad que presentan detrás de la estrategia general de la marca, parece casi no tener fallas y tiene en cuenta cada mínimo detalle.

Se puede decir que Apple intenta llegar a un target muy amplio que incluye hombres y mujeres de todas las edades, desde muy jóvenes hasta adultos, de nivel socio-económico medio a alto. Esto puede ser observado en la simpleza de sus productos, fáciles de usar para cualquiera; en el diseño de sus tiendas que les permite a los clientes sentirse cómodos y no perderse; en la predisposición de los vendedores para ayudar a los clientes y brindarles soluciones a sus problemas; y muchos detalles más que hacen de Apple una experiencia totalmente diferente y la posicionan como una marca líder y capaz de marcar tendencias.

En otro artículo de la revista Music Trades, Brian Majeski (2011) se pregunta por qué la gente compra productos de las tiendas de Apple cuando hay otros retailers que ofrecen los mismos productos a un precio más bajo. Su respuesta es que en las tiendas brindan “algo muy raro en la industria del retailing”: un servicio con valor agregado. Además de esto, “proveen una experiencia de compra que puede ser descrita como divertida”. Por lo tanto,

aquí vemos la clave de su estrategia descansa en diferenciarse mediante el valor agregado que suma la experiencia. Entienden que si brindan un servicio de Internet gratuito dentro de las tiendas, ingresarán personas con el objetivo de revisar su correo electrónico y alguna de ellas sentirá curiosidad en probar alguno de los productos; también entienden que brindando soluciones como el *Genius Bar* sin cobrar por ellas, la gente volverá dos, tres o muchas más veces a las tiendas, porque se crea un nivel de fidelización hacia la marca que representa un valor inmenso.

Anteriormente fue mencionado que existen diferentes tipos de experiencias: experiencias del producto, de compra y servicio, y de consumo. Es importante mencionar esto para entender que la experiencia que pueda tener un consumidor dentro del espacio de retail, debe estar sustentada por la experiencia que pueda tener al estar en contacto con el producto. En otras palabras, apoyando lo expuesto anteriormente, la estrategia de retailing es sólo un pilar más de la estrategia de Apple; pero el funcionamiento y el éxito de la compañía depende de que todos sus pilares estén alineados entre sí, tanto como con la visión y los valores de la compañía. Por ejemplo, cuando el iPod fue lanzado, se debía transmitir la novedad y la simpleza de este producto. Por lo tanto, la comunicación gráfica (experiencia de producto) consistía del contorno de una persona en color negro sobre un fondo de color, sosteniendo un iPod blanco con los auriculares blancos (Ver Anexo). Esta comunicación transmite novedad¹⁶, simpleza, diversión, etc. Por el lado de la experiencia de compra en el espacio físico, ya se mostró de que manera se transmitía esta novedad y simpleza. Y por último, la experiencia de consumo estaba basada en la novedad de poder escuchar miles de canciones desde un pequeño aparato, divertido, simple y fácil de utilizar para un joven hasta un anciano.

Si se piensa en términos de lo planteado por Schmitt (1999) acerca de las características del marketing experiencial que evolucionan del marketing tradicional, se puede ver cómo la estrategia de Apple se adecua perfectamente a la teoría. El autor destacaba lo siguiente:

- Foco en experiencias de los consumidores: las experiencias ocurren cuando un cliente entra a la tienda, prueba un iPod, se acerca al *Genius Bar*, juega con una aplicación en un iPad. Así, el valor funcional de un precio más bajo, una

¹⁶ Cabe destacar que introdujeron la moda de los auriculares blancos, que en el momento del lanzamiento del iPod, era un color que ninguna marca de auriculares utilizaba.

computadora más rápida o un dispositivo con mayor capacidad de almacenamiento, es remplazado por el valor sensorial, emocional y relacional que provee la experiencia dentro de la tienda.

- Examinar la situación de consumo: no se piensa en términos de computadoras o reproductores de música y las características que los definen. Se piensa en cómo mostrarle al cliente que éste puede ser un productor musical, o un experto en fotografía, o un *disk jockey*. Esto se ve por ejemplo en las “zonas de soluciones”, donde el cliente no evalúa cada producto por separado si no que se pregunta cómo encaja cada producto en su situación de consumo y qué experiencia le puede proveer.
- Los consumidores son seres racionales y emocionales: no perciben a los consumidores como tomadores de decisiones totalmente racionales que entran a la tienda, buscan el producto que mejor se adecue a su necesidad y se retiran, si no que entienden que buscan entretenimiento (zonas para los más jóvenes), estimulación (todos los inputs ambientales mencionados), ser desafiados (mediante tutoriales y explicaciones prácticas) y el afecto moral (brindado por los vendedores).

Por lo tanto, volviendo a la idea de Johnson de diseñar las tiendas alrededor de las experiencias de vida de los clientes, se puede ver la efectividad que lograron con esta estrategia. La forma en la que pensaron esta “experiencia de vida” en el año 2000, está explicada de manera muy clara por el mismo Johnson en otra conferencia que brindó en el 2006; teniendo en cuenta el contenido de esta conferencia y lo expuesto en el caso, se puede entender muy bien a qué se refiere cuando habla de una “experiencia de vida”. Sugiere que primero partieron de una visión que fue “**enriquecer vidas**”; luego decidieron que debían ser una tienda **para todos**: nietos, abuelos, consumidores, empresas; querían alejarse de la idea de especializarse en un target. Una vez que decidieron esto, pensaron que para “enriquecer vidas” tienen que estar presente “**donde las personas viven la vida**” y en esto se basa la idea de “caminar 20 pasos en vez de conducir 20 minutos”; en siguiente lugar pensaron en las ventajas de una tienda que no se basara en vender una amplia variedad, sino en la **variedad correcta**. Luego se sugirió la idea novedosa de probar antes de comprar, algo impensado en el año 2000 en el retail de computación. Por

último se los ocurrió la idea de un soporte técnico **cara a cara** en vez de telefónico, con velocidad inmediata de reparación. Más de diez años después de la apertura de la primera tienda de Apple, se puede decir que fueron muy exitosos en la estrategia basada en experiencias que desarrollaron.



Universidad de
San Andrés

Caso 2: Key Biscayne

Introducción a la compañía

Key Biscayne es una marca argentina que comercializa indumentaria y accesorios para hombres. En sus tiendas se pueden encontrar todo tipo de productos, desde ropa casual hasta trajes, zapatos, ropa interior, gorras para el sol y perfumes. La compañía pertenece y es manejada por dos socios, Nicolás Cuño y Martín Lief, quien se prestó a ser entrevistado para el análisis del caso. Es una marca que apunta a un target ABC1, de hombres de entre 25 y 50 años. Actualmente cuentan con once tiendas, nueve en Buenos Aires (Capital Federal y Provincia), una en Santa Fe (Rosario) y una en la provincia de Córdoba: como se puede ver, no es una marca con gran cobertura en el país, pero tiene bastante presencia en la provincia de Buenos Aires.

Es apropiado analizar este caso ya que es una marca que, como se verá más adelante, presenta un concepto y una estrategia muy diferente a la mayoría de las marcas de ropa: basan sus campañas publicitarias y el concepto de las tiendas en temas como la espiritualidad, el yoga y la relajación, por lo que tratan de crear una experiencia alrededor de estas temáticas. Todo esto se puede ver plasmado claramente en su estrategia de retailing, que según Lief representa un 80% de la estrategia: “todo el trabajo que nace desde que se empieza a diseñar la ropa, se termina verificando y viendo el resultado en el punto de retail. es donde la gente lo acepta, lo consume, quiere volver”.

El caso

Sin tener una visión explícita, Lief define la idea de su negocio de la siguiente manera: “siempre queremos mostrar lo que a nosotros nos gusta, transmitirlo, y ver que a la gente le guste”. Lo interesante es que, a diferencia del caso de Apple y de muchas otras marcas, no hablan de ser “los mejores”, “líderes”, “marcar tendencias” o “los más reconocidos del país”; en vez de esto, hacen referencia a hacer lo que les gusta con el objetivo de que a la gente le guste. Si bien es necesario que sea un negocio rentable, buscan “que el camino sea transmitir sensaciones y experiencias a través de la ropa y los locales, de lo que a nosotros nos gusta, y ver que eso le gusta a la gente”.

Lief define la posición que ocupa Key Biscayne en el mercado de manera muy acertada: “es una marca que no explota, pero siempre está en crecimiento”. Esto está relacionado estrechamente a la visión que tienen ambos socios sobre cómo llevar adelante la marca: el hecho de hacer lo que les gusta y les produce satisfacción a ellos, muchas veces los lleva a tener que resignar en ventas, por ejemplo por no seguir las últimas tendencias en moda. Están conscientes de esta situación, pero al mismo tiempo saben que es lo que les permite transmitir un mensaje de manera más clara.

Al visitar las tiendas se puede observar que hay muchísimos detalles muy pensados y cuidados, que están alineados a la estrategia de la marca buscando mejorar la experiencia de marca y transmitir el mensaje de “viví más despacio”.

La música

La música dentro de los locales juega un rol muy importante, y está presente en todo momento. Utilizan desde música tranquila hasta música de tempo rápido, dependiendo del momento del día: por ejemplo, por la mañana no utilizan música muy rápida en donde se destaque el bombo (como podría ser en el género de la música electrónica); no obstante por las tardes o durante los fines de semana sí utilizan este tipo de música. Hay géneros que por diferentes motivos nunca se escucharán dentro de un local de la marca: por ejemplo, la cumbia, ya que es un género, que no tiene ningún tipo de relación con el target al que apuntan. Este tipo de pautas son uniformes para todas las tiendas, pero luego los encargados de cada una manejan la libertad de elegir el tipo de música que ellos deseen. Por lo general, menciona Lief, se busca que sea música tranquila que ayude a que la gente se relaje.

El aroma

Cuentan con un perfume desarrollado por ellos, que está estandarizado para el uso de todos sus locales. No está pensado en términos de si es relajante o estimulante, si no que es una fragancia del agrado de ambos socios que desarrollada con el objetivo de lograr que los clientes se identifiquen con ella al momento de ingresar a las tiendas. Es muy importante para ellos contar con una fragancia que identifique a la marca ya que, al ser tiendas con

mucha rotación de personas, se mezclarían los perfumes de todas las personas presentes en dichos espacios. Evitando esto, de alguna manera se unifica la experiencia que un cliente puede tener en cualquiera de las tiendas de la marca, generando una identidad claramente identificable por medio del sentido del olfato.

Iluminación y decoración

El sentido de la vista es uno de los más estimulados al entrar a las tiendas. Para lograr esto le dan mucha importancia a estos aspectos. En lo que refiere a la iluminación, todas las tiendas utilizan luz baja con focos que iluminan directamente la ropa; el objetivo es hacer que la ropa resalte y se destaque dentro en un ambiente tranquilo. La utilización de luz baja ayuda a crear un entorno más relajante y no tan estimulante. No obstante, es uno de los aspectos menos estandarizados entre las diferentes tiendas: si bien buscan la mayor coherencia posible, hay diferencias de acuerdo a las medidas y la ubicación del espacio. Por ejemplo, en los shoppings son espacios más reducidos, con techos más bajos y muy poca iluminación natural; contrariamente, los locales que dan a la calle suelen ser más grandes y con mucha luz natural. Por lo tanto, la iluminación difiere dependiendo de la tienda: una de las tiendas de Palermo tiene dos grandes ventanales en ambos extremos, permitiendo el ingreso de mucha luz natural que se mezcla con la baja iluminación del resto de la tienda. Pero yendo al otro extremo, la tienda del shopping Unicenter, casi no cuenta con luz natural. Por lo tanto se ve que la iluminación es un recurso que varía mucho dependiendo del local que se analice.

Por el lado de la decoración, se puede ver que es un aspecto mucho más uniforme entre los diferentes locales. Podría decirse que es la variable más importante a la hora de transmitir la experiencia de “viví más despacio”. En palabras de Martín Lief, “todo nace de lo que nos gusta a nosotros y después buscamos mostrarlo a través del local”. En este sentido llama mucho la atención el uso de plantas, desde la tienda más pequeña hasta la más grande; arriba de la estantería, junto con la ropa o en el piso. Esto se complementa de gran manera con el uso de materiales naturales como la madera en todos los muebles y estantes, alfombras de cuero, o el cemento en los pisos. Este tipo de decoración está basada en las pasiones de ambos socios, como el yoga, la respiración o el deporte, que se ven plasmadas en las tiendas. Llama la atención el uso de otros pequeños accesorios como por ejemplo libros colocados en los estantes o instrumentos musicales como guitarras, violines o bajos,

repartidos por la tienda. Lief describe esta situación argumentando que “si uno entra a un local de Key Biscayne va a ver muchísimos detalles: cómo está colgada la ropa, cómo está combinada, cómo está combinada con las plantas o con la decoración, con los libros. Es básicamente un *living*.” Cabe destacar la presencia de los instrumentos musicales: en la página web de la marca, explican que “siempre se movieron por lugares relacionados al arte y la espiritualidad”, por lo tanto el tema de lo artístico se puede ver mediante la música. Además, muchas de sus campañas publicitarias tuvieron como protagonista a Charly García, un conocido músico argentino, pudiéndose observar dichas campañas en imágenes dentro de algunas de las tiendas.

El layout

En lo que refiere a esta variable, hay varios puntos a tener en cuenta. En primer lugar, como ya se mencionó, las tiendas difieren en varios aspectos dependiendo de si están en un shopping o en la calle; por esta razón, la disposición espacial varía mucho dependiendo de cuál se analice. No obstante, todas están diseñados de tal manera que incentiven a los clientes a caminar y recorrerlas, pero que también les genere la iniciativa de consultar a los vendedores para que estos les expliquen cómo están distribuidas. Según Lief, lo que se busca es “que el vendedor te lleve de paseo por el local y te muestre las tendencias.”

En un extremo se puede considerar la tienda del shopping Unicenter, que cuenta con un espacio muy reducido en comparación a otras tiendas de la marca, y cuenta con 2 áreas: el espacio principal donde se encuentra toda la ropa, accesorios y las cajas registradoras, y el espacio utilizado para los probadores. Aquí es muy fácil para el cliente encontrar lo que busca, con poca necesidad de asesoramiento de los vendedores; además es un espacio muy reducido, que brinda pocas posibilidades a la hora de exhibir colecciones y mostrarle tendencias mediante maniqués y tendidos destacados. En el otro extremo, se encuentra una de las tiendas del barrio de Palermo, que es la más grande en tamaño y la más imponente en cuanto a su decoración. Este local tiene una forma de “u”, muy similar a la mencionada tienda de Sephora en Champs Elysées, con las cajas registradoras en la entrada (o salida) de la tienda. Aquí las zonas están claramente divididas dependiendo del tipo de ropa: por ejemplo, en una zona se encuentra la ropa más formal y en otra zona la ropa para jóvenes. Lo más destacable es que sobre el extremo opuesto a la entrada, cuentan con un espacio al aire libre con sillones, un lugar para hacer fogones en invierno, y una pileta. Resulta

extraño pensar en este tipo de decoración para una tienda de ropa, sobre todo por el hecho de resignar espacio que podría ser utilizado para mostrar sus productos. Sin embargo Lief resume la razón de esta idea diciendo que “es una experiencia, de ir a un local y vivir sensaciones que no son normales cuando uno entra a un local de ropa”

En un punto intermedio se puede analizar otra tienda ubicada en el barrio de Palermo. Esta tiene un tamaño chico/mediano y presenta varios aspectos interesantes. Está dividida en 3 áreas: un pasillo en donde se encuentra la ropa orientada a los jóvenes, el espacio principal que cuenta con el resto de la colección y las cajas registradoras, y luego el área de los probadores. El espacio principal cuenta con la particularidad de que aparenta ser un espacio muy grande, pero es relativamente chico: cuenta con un techo muy alto, que permite el ingreso de mucha luz natural, y también tiene toda una pared vidriada que genera la ilusión de ser un espacio de gran tamaño. Lo más interesante de esta tienda es que resignaron una gran cantidad de espacio en la entrada para simular un *living* en donde la gente se pueda sentar y estar tranquila, y además dedicaron otra gran cantidad de espacio para crear un pequeño jardín sobre el costado del local.

Si bien los *layouts* de las tiendas difieren por diferentes motivos, hay muchos aspectos compartidos como los materiales, el concepto del yoga y la relajación, y el aroma. Por esta razón, Lief argumenta que “un local de Key Biscayne es muy fácil de identificar porque tiene una identidad muy marcada”. Al entrar a cualquier tienda de la marca, esta afirmación se puede confirmar muy fácilmente, ya que esa identidad se puede percibir sin importar el tamaño, ubicación o disposición del espacio.

Conclusiones

Como se puede ver, es un caso muy interesante para analizar debido a muchas particularidades en la manera en que ambos socios, Nicolás Cuño y Martín Lief, buscan gestionar la marca. Van en contra de las estrategias más tradicionales que tienen como objetivo captar la mayor cantidad posible de clientes con el fin de ser los mejores en volumen de ventas. En vez, se basan en hacer algo que les gusta a ellos, entendiendo que hay un mercado significativo dispuesto a consumirlo, y esta es la clave de su éxito. Son conscientes de que el hecho de transmitir algo muy puntual los limita, sin embargo es lo que buscan. Lief dice: “Nos limita, pero estamos limitando hacia donde nosotros queremos

ir con la marca. No es negativo, es lo que buscamos. Además, si el cliente de Key Biscayne viera su prenda replicada por mil, no le gustaría y no seguiría consumiendo la marca de la manera en que lo hace”.

Anteriormente se habló del marketing tradicional como una herramienta que falla a la hora de transmitir mensajes con sentido y que generen algún tipo de valor para los clientes. Observando el modelo de negocio que plantea Key Biscayne, se puede argumentar que rompen con el esquema tradicional de una manera muy sencilla: el hecho de basarse en un concepto que los moviliza a hacer lo que a ellos les gusta, les permite transmitir un mensaje que le llega al consumidor de manera más fácil y eficiente. Las tiendas no están cargadas de información que resaltan las promociones, liquidaciones o que muestran modelos utilizando ropa de la marca; contrariamente, transmiten mucha información sobre la experiencia de “viví más despacio”, el yoga, la respiración, la tranquilidad, y toda la sorpresa que un cliente se puede llevar al “experimentar” una tienda de Key Biscayne. Al analizar el éxito de la marca, se puede ver que es un modelo que les funcionó muy bien: lograron crear *equity* y un gran reconocimiento de marca que hoy en día les permite competir contra otras grandes marcas de ropa, tanto locales como internacionales¹⁷, sin inversiones masivas en publicidad o una red de distribución con presencia en todo el país.

A través de sus campañas intentan transmitir formas de vivir: algunos ejemplos son el de “viví más despacio”, el tema del yoga, o “el Arte de vivir”¹⁸. Además se pueden mencionar algunos ejemplos de campañas anteriores (ver Anexo) donde se transmitían los siguientes mensajes: “silencio”, “más despacio, vivís más...”, “Keyoga – unión, cuerpo, mente, alma”, “instinto”, “hacé lo que te gusta” y “retorno al origen”, entre otros. Esta es la información que se intenta transmitir a los clientes dentro de las tiendas, y lo logran a través de las formas mencionadas. Tal como sugiere el entrevistado Sergio Wullich, el espacio de retail es fundamental por el hecho de ser el lugar donde se verifica toda la promesa de la marca; entonces se puede ver que son exitosos a la hora de utilizar

¹⁷ Martín Lief menciona que en Argentina no hay una marca que compita directamente con Key Biscayne, en el sentido de que no existe una propuesta similar en el concepto que transmiten. No obstante, sí identifica marcas que compiten contra ellos en algunos nichos. Estas son marcas como Etiqueta Negra, Rochas, Bowen y Bensimon.

¹⁸ El Arte de Vivir es una ONG humanitaria, educativa y sin fines de lucro, dedicada al manejo del estrés e iniciativas de servicio para el bien común. Fundada en 1981 por Sri Sri Ravi Shankar, la organización trabaja en 151 países.

Fuente: <http://www.artofliving.org/ar-es/about-us/overview>

estrategias capaces de crear una “experiencia Key Biscayne”, cuya promesa nace a través de sus campañas publicitarias¹⁹ y se verifican en las tiendas. Se puede ver el ejemplo del shopping Paseo Alcorta: es un ambiente donde la gente está muy acelerada y sólo tienen el objetivo de ingresar a los locales a comprar. En ese entorno, Key Biscayne armó un espacio que le permitiera a la gente detenerse, respirar, tranquilizarse. Entonces se ve que transmiten un mensaje distinto a lo que es el común de la industria, y es aquí donde generan valor mediante la diferenciación. Lief menciona situaciones como el ofrecimiento de proyectos inmobiliarios en donde les pidieron que diseñaran edificios con el concepto Key Biscayne, charlas con clientes que entran a las tiendas para mirar la decoración y replicarla en sus casas, o eventos e respiración organizados por la marca con asistencia de más de 1500 personas: al ver estas situaciones, se dan cuenta de que están ofreciendo una experiencia que le llega a la gente, y que excede al tema de la indumentaria.

Hay varios aspectos de la estrategia de retailing que pueden ser criticados si se analizan desde un punto de vista muy cercano a la teoría y que se centra que cómo ser una marca “número 1”. Sin embargo, todos estos “descuidos” parecen tener sentido cuando se entiende la visión que tienen ambos socios respecto de la marca. Por ejemplo, el entrevistado Cohen habla de la importancia de educar al cliente dentro de la tienda, para que se sienta cómodo, sepa encontrar lo que busca y no tenga que pedir ayuda de un vendedor, de manera tal que a la tercera o cuarta vez que regresa, ya sabe donde ubicar cada producto. Si se analiza la tienda de Key Biscayne en Palermo, se puede ver que es muy difícil ubicar los productos de acuerdo a un orden lógico, sumado a que es una tienda con forma en “u” de gran tamaño. Este hecho, lleva a que, como afirman los vendedores, la gran mayoría de los clientes se vean obligados a buscar su ayuda. Esto cobra sentido cuando se entiende que uno de los objetivos de la experiencia de compra es que los clientes busquen asesoramiento de los vendedores: Lief agrega: “no queremos que un cliente venga a buscar una remera y salir del local con esa remera, sino que tratamos de que salga bien vestido y quiera volver”. Para esto capacitan a los vendedores en cómo recibir a los clientes, cómo hacer para que se relajen, “con el objetivo de que no sea una experiencia normal de retail donde el cliente que va a comprar, se lleva la bolsa y se va.” No obstante, esto no quiere decir que no tengan aspectos para mejorar: hay pequeños detalles que en

¹⁹ Tanto Daniel Cohen como Sergio Wullich, argumentan que la comunicación es la mejor manera de complementar las estrategias de marketing experiencial. Esto se debe a que hay que lograr que el cliente quiera entrar a la tienda, entonces anteriormente debe haber una campaña de comunicación (no necesariamente masiva), que le genere al consumidor la iniciativa de hacerlo.

caso de ser tenidos en cuenta podrían mejorar aún más la experiencia de la marca Key Biscayne. Por ejemplo, podrían vender perfumes con la fragancia que utilizan en sus tiendas: anteriormente se habló del gran impacto que causan los sentidos, aún cuando las personas nos son conscientes de que están siendo activados. Si un cliente compra esta fragancia, es una manera de que siga viviendo la experiencia de la marca fuera de las tiendas. De misma manera, podrían montar un pequeño bar en la tienda de Palermo que tiene el espacio con sillones y la piletta, a modo de crear una experiencia que se diferencie aún más de cualquier experiencia “típica” que un cliente puede llegar a tener en cualquier tienda de ropa, de la mano de una comunicación que invite a los clientes a relajarse y “vivir más despacio”.

A pesar de ser una marca que “no explota” y no lidera el mercado, se puede ver que va evolucionando y adaptándose al entorno y las tendencias impuestas por el mercado. Hoy en día ven la importancia de tener un contacto directo con el cliente, y para esto utilizan contacto mediante Facebook, Twitter y *mailing* directo. A través de estos medios comunican todo tipo de información como promociones o imágenes de sus colecciones, pero además convocan e invitan a los clientes a aperturas o eventos como “el arte de vivir”, eventos musicales o artísticos, de respiración o de yoga. Además en un futuro muy cercano piensan incorporar nuevas tecnologías dentro de las tiendas, como por ejemplo iPad’s que permitan mostrarles a los clientes diferentes combinaciones de ropa y formas de vestir para facilitarles la elección de la ropa.

CAPÍTULO 4 – CONCLUSIÓN

A través del desarrollo de este Trabajo de Graduación, se puede entender la importancia de la utilización de estrategias de marketing experiencial como una herramienta de diferenciación que logra crear valor para los consumidores. Como se mencionó al comienzo de este trabajo, mediante una cita de Kotler y Armstrong (1996), el marketing se basa en “definir las necesidades y los anhelos de los mercados meta, a los cuales se les deben proporcionar las satisfacciones requeridas con mayor eficacia y eficiencia que la competencia”. De este modo, la mirada experiencial apunta a entender que los consumidores tienen necesidades experienciales: quieren ser estimulados, entretenidos y desafiados. Si se logra entender y utilizar esta herramienta de manera satisfactoria, “se estarán proporcionando las satisfacciones requeridas con mayor eficacia y eficiencia que la competencia”.

Se demostró que el marketing tradicional dejó de ser una herramienta que le permite a las organizaciones competir de manera efectiva: se debe dejar de lado el exceso en el foco en las características funcionales y los beneficios de los productos, el foco en el *marketing mix* y la segmentación excesiva, para evolucionar hacia estrategias que se adecuen a las verdaderas necesidades de los consumidores. Las compañías deben entender que estos van cambiando en sus gustos, preferencias y necesidades, y al mismo tiempo evolucionan en la manera en que se abordan por el marketing. No obstante, una de las conclusiones más importantes que se puede obtener de este trabajo, es que el marketing tradicional ocupa un rol fundamental como base de la teoría: de aquí, evolucionaron las diferentes alternativas y sub-disciplinas, entre las cuales se destaca el marketing experiencial. De esta manera, se puede concluir que las estrategias de marketing experiencial son complementarias, y no excluyentes, a las estrategias planteadas por el marketing tradicional. Por ejemplo, la segmentación es una herramienta sumamente importante que debe ser tomada en cuenta en cualquier estrategia de marketing. Sin embargo se debe evitar caer en un nivel de excesiva segmentación que tendrá como resultado la pérdida de clientes potenciales. En el caso de Apple, se puede ver que tratan este punto de manera muy inteligente: podrían apuntar a un segmento compuesto por un rango etario de entre 15 y 35 años, una edad típicamente aficionada por la tecnología y los tipos de productos que comercializan. No obstante formularon una estrategia basada en proveer una experiencia de vida, y esto incluye a consumidores de 8 años como

consumidores de 80 años. Desde su visión, sus valores, su comunicación y su estrategia de retailing, esto está comunicado.

En el desarrollo de este trabajo se hizo hincapié en la importancia del retailing a la hora de crear estas experiencias valoradas por los clientes. Cuando un cliente ingresa a un espacio de retail, toda la promesa de la marca se verifica en ese punto. Por lo tanto es muy importante entender que un pequeño detalle como la mala atención por parte de un vendedor, puede arruinar toda la estrategia. Además, hay que entender que debe existir coherencia entre todas las formas en las que la marca se comunica con los consumidores: desde lo que representa el producto, hasta las publicidades que utilizan para comunicarlo, hasta la ambientación de sus espacios de retail. Esto está muy bien logrado en ambos casos analizados: Apple vende productos simples e intuitivos y comunican esta idea mediante una imagen muy simple y natural, con espacios de retail simples e intuitivos, y con campañas publicitarias muy simples. Key Biscayne busca transmitir aspectos ligados a la tranquilidad, la relajación y el yoga, y logran plasmarlos eficientemente en sus campañas publicitarias y sus espacios de retail, donde no se pueden observar mensajes que vayan en contra de estas ideas.

Es importante entender que hay muchas variables en las que se pueden centrar las compañías a la hora de diseñar una estrategia de marketing experiencial; sin embargo, todas deben tener en cuenta cuál es la imagen que se quiere transmitir hacia fuera. Esta imagen es la que determinará si un cliente sentirá o no el deseo de ingresar al espacio de retail. Por esta razón, el uso de la música, los colores, los aromas y el *layout*, debe estar pensado de manera muy cuidadosa de forma tal que tengan coherencia entre sí: su uso contribuirá a generar una experiencia que a su vez debe estar ligada con la imagen que la marca comunica hacia fuera. Esta es la razón por la cual, salvo en algunos casos especiales, también es necesario que haya coherencia en las estrategias utilizadas en las distintas sucursales de una marca, de modo que se genere una marcada identidad de marca: es parte de una única experiencia, que como mencionan las tres personas entrevistadas, se termina verificando en el punto de venta.

No cabe duda de que el diseño de una estrategia de marketing experiencial es un proceso sumamente complicado. No se basa en ambientar los puntos de venta con la última tecnología o los colores más llamativos; se basa en utilizar la tecnología y los colores

adecuados para los objetivos que se quieren lograr. Por lo tanto es un proceso que requiere un altísimo nivel de comprensión de la situación de la compañía. Por un lado se debe mirar hacia dentro: de esta manera se puede entender qué valores definen a la marca y cómo son los productos que la componen para luego transmitirlos hacia fuera. Luego se debe mirar hacia fuera y estudiar a los clientes (desde el perfil, sus motivaciones, sus necesidades) para comprender qué tipo de experiencias necesitan; de este modo se puede formular una estrategia que se adecúe a las posibilidades de la marca y a las necesidades experienciales de los consumidores. En otras palabras, se debe entender quiénes son los consumidores, qué tipo de experiencias necesitan, y de qué manera se las puede brindar la marca. En el desarrollo de este trabajo se mencionaron brevemente algunos casos en donde se pudieron ver incoherencias en las estrategias utilizadas, teniendo en cuenta los mensajes que querían transmitir como marca y el target al que querían llegar. Todo este proceso de diseño de estrategias, es uno sumamente difícil que requiere de mucho tiempo y recursos, razón por la cual es muy común que se trabaje de la mano de consultores y especialistas en estos temas. Los entrevistados Cohen y Wullich, son profesionales que se especializan en estas disciplinas, y notan una tendencia cada vez mayor de parte de las compañías, a llevar a cabo este tipo de inversiones que tienen como objetivo generar las mejores experiencias posibles desde la perspectiva del retail.

Habiendo entendido que el marketing evoluciona constantemente buscando adaptarse a los diferentes entornos, es importante plantearse la pregunta de cómo seguirá evolucionando el marketing experiencial aplicado a los espacios de retail. Por ejemplo, posiblemente mediante la evolución de la tecnología se logre estandarizar el uso de técnicas que estimulen los sentidos, que son estrategias recientemente desarrolladas. Wullich sugiere que hoy en día logran afectar las percepciones de los consumidores de manera inconsciente, donde estos muchas veces no perciben los estímulos de sus sentidos. Por lo tanto cabe preguntarse qué ocurrirá cuando todas las marcas empiecen a utilizar este tipo de estrategias en sus espacios de retail. Seguramente dejarán de ser estrategias generadoras de valor, ya que no presentarán ningún aspecto diferenciador o novedoso. Inclusive, puede ocurrir que llegue un punto donde los consumidores dejen de percibir estos estímulos de manera inconsciente, y pasen a ser tan molestos y fastidiosos, llevando a ser evitados de la misma manera que hoy en día ocurre con el marketing tradicional. Por eso deberán seguir superándose, buscando nuevas formas de generar marketing con sentido con el cual los consumidores querrán involucrarse.

Otro aspecto muy importante a tener en cuenta es la tendencia cada vez más creciente a efectuar las compras por Internet. Esto de alguna forma atenta contra el negocio del retail, ya que el consumidor que antes llevaba a cabo sus compras en la tienda, ahora tiene la oportunidad de hacerlo desde su hogar. Por lo tanto es un canal alternativo al que hay que prestarle muchísima atención. Cohen destaca la creciente importancia de este canal: menciona que aquí, lo importante es la imagen que se transmite mediante la página web. Aún se debe tener en cuenta que el mensaje que se transmite por este canal debe ser igual al que se transmite en los espacios físicos; no pueden ser mensajes opuestos. Wullich también destaca la importancia que está cobrando esta alternativa y menciona que también forma parte de la experiencia de compra y de la marca. Ahora hay que tener en cuenta nuevos aspectos como la facilidad para navegar en la página web, cómo hacer los pedidos, qué ocurre frente a una equivocación o un problema con la tarjeta de crédito. Las marcas exitosas, serán aquellas que entiendan cómo crear una experiencia a través de la página web, que esté unificada con la experiencia general de la marca. Por ejemplo, una marca que hable de “soluciones al instante”, deberá asegurar una entrega inmediata con posibilidad de devolución y reembolso. Son detalles que de alguna manera “tangibilizan” una actividad tan intangible como lo es comprar por Internet. De todas maneras, siempre existirán marcas como Apple, Nike o Nokia, que buscarán la manera de reinventarse constantemente para proveer experiencias en sus espacios de retail, que logren que los consumidores tengan el deseo de ingresar a las tiendas y vivirlas en persona. Por lo tanto, en conclusión, el tema de las compras on-line es uno que se está desarrollando muchísimo, y presenta un objeto de estudio sumamente interesante para entender de qué manera pueden ser aplicadas diferentes estrategias de marketing experiencial.

CAPÍTULO 5 – BIBLIOGRAFÍA

- Andreu, L. et al. 2006. “How Does the Perceived Retail Environment Influence Consumer’s Emotional Experience? Evidence from Two Retail Settings.” *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*. Vol. 16, No. 5: 559 - 578
- Bettman, James R. 1979. *An Information Processing Theory of Consumer Choice*. Reading, MA. Addison-Wesley
- Brakus, J. et al. 2009. “Brand Experience: What is it? How is it Measured? Does it Affect Loyalty?” *Journal of Marketing*. Vol. 73: 52 – 68. Business Source Premier: <http://web.ebscohost.com>. Fecha de consulta: 02/06/2011
- Caldwell, Clare. Hibbert, Sally. 2002. “The influence of Music Tempo and Musical Preference on Restaurant Patrons’ Behavior.” *Psychology and Marketing*. Vol. 19. No. 11: 895 – 917. Business Source Premier: <http://web.ebscohost.com>. Fecha de consulta: 05/05/2011
- Donovan, Robert. Rossiter, John. 1982. “Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach.” *Journal of Retailing*. Vol. 58. No. 1: 34 – 57. Business Source Premier: <http://web.ebscohost.com>. Fecha de consulta: 26/02/2012
- Dvoskin, Roberto. 2004. *Fundamentos de Marketing*. Argentina. Ediciones Granica.
- Ferraro Gil de Sagredo, Guillermo. 2009. *Marketing Experiencial: “Evaluación de la Eficacia de las Estrategias de Marketing Experiencial”*. Trabajo de Graduación. Universidad de San Andrés.
- Gilbreath, Bob. 2010. *The Next Evolution of Marketing*. United States of America. McGraw-Hill.

- Gobé, Mark. 2009. *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*. New York. Allworth Press.
- Graziani, Carolina. 2000. *La Evolución del Marketing: “Desde el producto hasta Internet”*. Trabajo de Graduación. Universidad de San Andrés.
- Holbrook, Morris. Hirschman, Elizabeth. 1982. “The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun.” *The Journal of Consumer Research*. Vol. 9. No. 2: 132 – 140. JSTOR: <http://www.jstor.org>. Fecha de consulta: 30/04/2011
- Kotler, Philip. Armstrong, Gary. 1996. *Mercadotecnia*. México. Prentice-Hall 6ta edición.
- Kotler, Phillip. Armstrong, Gary. 2001. *Marketing*. Pearson Education 8th Edition.
- Lenderman, Max. 2006. *Experience the Message: How Experiential Marketing is Changing the Brand World*. New York. Carroll & Graf Publishers.
- Lewis, Robin. Dart, Michael. 2010. *The New Rules of Retail*. New York. Palgrave Macmillan.
- Lovelock, Christopher. Wirtz, Jochen. 2007. *Services Marketing: People, Technology, Strategy (7th edition)*. New Jersey. Pearson.
- Mattila, Anna. Wirtz, Jochen. 2001. Congruency of Scent and Music as a Driver of In-Store Evaluations and Behavior. *Journal of Retailing*. Vol. 77. No. 2: 273 – 289. Business Source Premier: <http://web.ebscohost.com>. Fecha de consulta: 05/05/2011
- McKenna, Regis. 1991. “Marketing is Everything.” *Harvard Business Review*. Vol. 69. No. 1: 65 – 79. Business Source Premier: <http://web.ebscohost.com>. Fecha de consulta: 18/02/2012

- Patterson, A. et al. 2008. “Chronicles of ‘Customer Experience’: The Downfall of Lewis's Foretold.” *Journal of Marketing Management*. Vol. 24. No. 1-2: 29 – 45. Business Source Premier: <http://web.ebscohost.com>. Fecha de consulta: 02/05/2011
- Pine, Joseph. Gilmore, James. 2000. *La Economía de la Experiencia*. México. Ediciones Granica.
- Porter, Michael. 1985. *Ventaja Competitiva*. México. CECSA
- Sampieri, R. Collado, C. Lucio, P.1998. *Metodología de la Investigación*. Colombia. McGraw-Hill.
- Schmitt, Bernd. 1999. *Experiential Marketing*. New York, United States. The Free Press.
- Shostack, G. Lynn. 1977. “Breaking Free from Product Marketing.” *Journal of Marketing*. Vol. 41. No. 2: 73 – 80. JSTOR: <http://www.jstor.org>. Fecha de consulta: 30/04/2011
- Tai, Susan. Fung, Agnes. 1997. “Application of an environmental psychology model to in-store buying behavior.” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Vol. 7. No. 4: 311 – 337. Business Source Premier: <http://web.ebscohost.com>. Fecha de consulta: 05/05/2011
- Webster Jr, Frederick. 2005. “A Perspective on the Evolution of Marketing Management.” *Journal of Public Policy & Marketing*. Vol. 24. No. 1: 121 – 126. Business Source Premier: <http://web.ebscohost.com>. Fecha de consulta: 30/04/2011

Páginas Web

- <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>
- Key Biscayne: www.keybiscayne.com.ar
- Nike: www.nike.com
- Nokia: www.nokia.com
- <http://www.starbucks.com.ar/AcercaDe.aspx?Item=Mision>

Bibliografía caso Apple

- Misión: <http://investor.apple.com/faq.cfm?FaqSetID=6>
- Discurso de Ron Johnson (2004):
http://www.ifoapplestore.com/stores/risd_johnson.html
- Discurso de Ron Johnson (2006):
http://www.ifoapplestore.com/stores/thinkequity_2006_rj.html
- Historia Financiera de Apple:
<http://www.macworld.com/article/159499/2011/05/applestoresinancials.html>
- http://money.cnn.com/galleries/2009/fortune/0911/gallery.apple_ecosystem.fortune/index.html
- Cojet, Jean – Francois. 2011. “The Apple Store Effect: Does Organizational Identification Trickle Down to Customers?” *Academy of Management*

Perspectives. Vol. 25. No. 1: 94 – 95. Business Source Premier:
<http://web.ebscohost.com>. Fecha de consulta: 10/03/2012

- Dvorak, John. 2010. “How Apple Stores got it Right”. *PC Magazine*. Vol. 29. No. 10: 1 – 3. Academic Search Complete: <http://web.ebscohost.com>. Fecha de consulta: 09/03/2012
- Majeski, Brian. 2011. “Apple Retail Stores and the Value of Scarcity”. *Music Trades*. Vol. 159. No. 8: 18 – 18. Academic Search Complete: <http://web.ebscohost.com>. Fecha de consulta: 09/03/2012
- Useem, Jerry. 2007. “Simply Irresistible”. *Fortune*. Vol. 155. No. 5: 107 – 112. Business Source Premier: <http://web.ebscohost.com>. Fecha de consulta: 09/03/2012



CAPÍTULO 6 – ANEXOS

Anexo 1

| Effects of Music on People | | |
|----------------------------|-------|---|
| Tempo | Slow | Sadness, boredom, disgust |
| | Fast | Activity, surprise, happiness, pleasantness, potency, fear, anger |
| Pitch Level | Low | Boredom, pleasantness, sadness |
| | High | Surprise, potency, anger, fear, activity |
| Amplitude Modulation | Small | Disgust, anger, fear, boredom |
| | Large | Happiness, pleasantness, activity, surprise |

Estudio científico de Cherer y Oshinsky (1977) citado en Gobé, Mark. 2009. *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*. New York. Allworth Press.



Universidad de

Anexo 2

| Common Associations and Human Responses to Colors | | | |
|---|------------------|--------------------------|--|
| Color | Degree of Warmth | Nature Symbol | Common Associations and Human Responses to Color |
| Red | Warm | Earth | High energy and passion; can excite, stimulate emotions, expressions, and warmth |
| Orange | Warmest | Sunset | Emotions, expression, and warmth |
| Yellow | Warm | Sun | Optimism, clarity, and intellect, and mood-enhancing |
| Green | Cool | Growth, grass, and trees | Nurturing, healing, and unconditional love |
| Blue | Coolest | Sky and ocean | Relaxation, serenity, and loyalty |
| Indigo | Cool | Sunset | Meditation and spirituality |
| Violet | Cool | Violet flower | Spirituality; reduces stress, can create and inner feeling of calm |

Lovelock, C. Wirtz, J. 2007. *Services marketing: People, Technology, Strategy*. Seventh Edition. New Jersey. Pearson Education, Inc.



JOHN DEERE



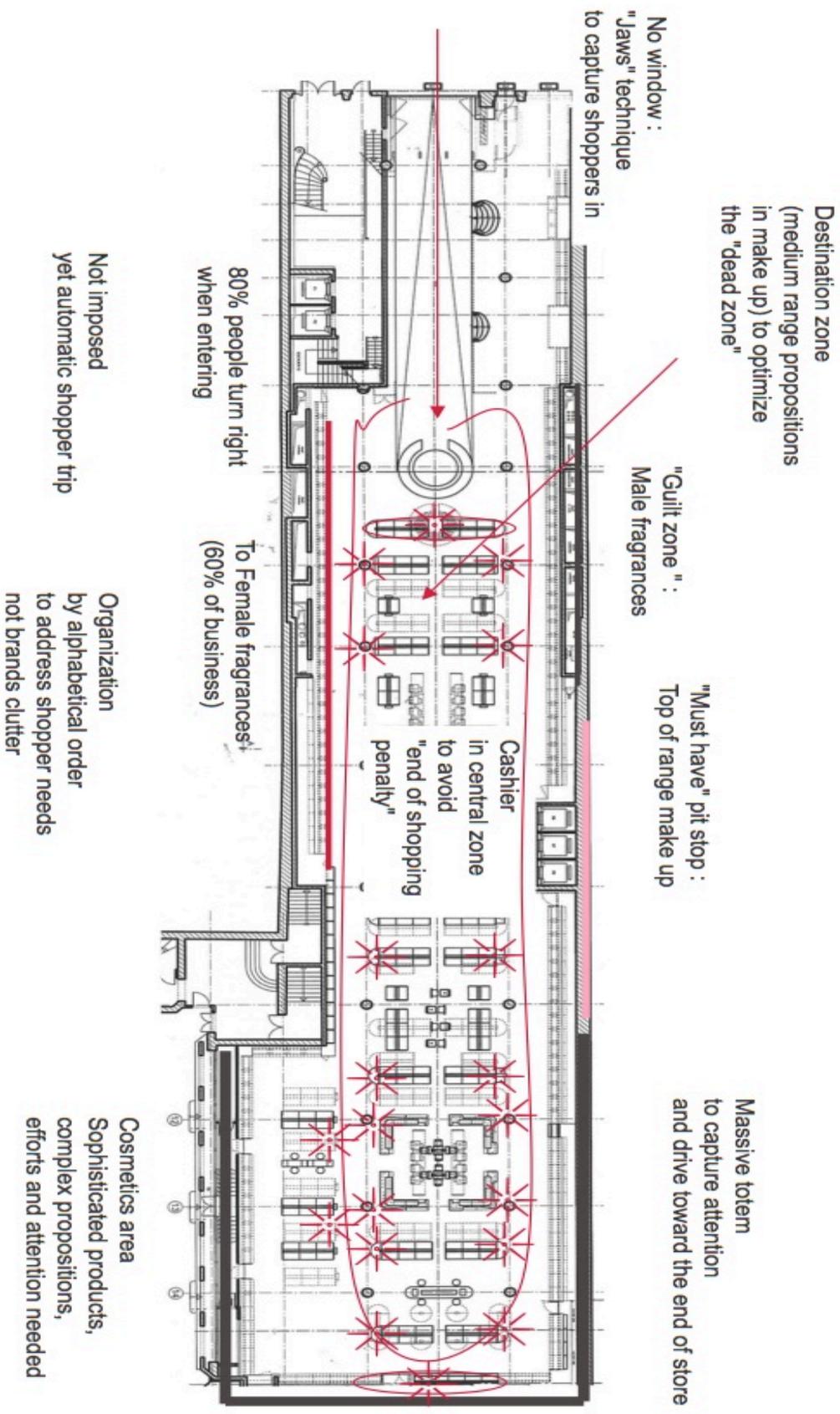
Anexo 3

Aromatherapy – The Effects of Selected Fragrances on People

| Fragrance | Aroma Type | Aromatherapy Class | Traditional Use | Potential Psychological Effect on People |
|------------------|-------------------|------------------------------|---|--|
| Eucalyptus | Camphoraceous | Toning, stimulating | Deodorant, antiseptic, soothing agent | Stimulating and energizing Relaxing and calming |
| Lavender | Herbaceous | Calming, balancing, soothing | Muscle relaxant, soothing agent, astringent | Relaxing and calming |
| Lemon | Citrus | Energizing, uplifting | Antiseptic, soothing agent | Soothing energy levels |
| Black pepper | Spicy | Balancing, soothing | Muscle relaxant, aphrodisiac | Balancing people's emotions |

Lovelock, C. Wirtz, J. 2007. Services marketing: People, Technology, Strategy. Seventh Edition. New Jersey. Pearson Education, Inc.

Anexo 4 - Sephora



Anexo 5

Ejemplos de tiendas *flagship*



Nike

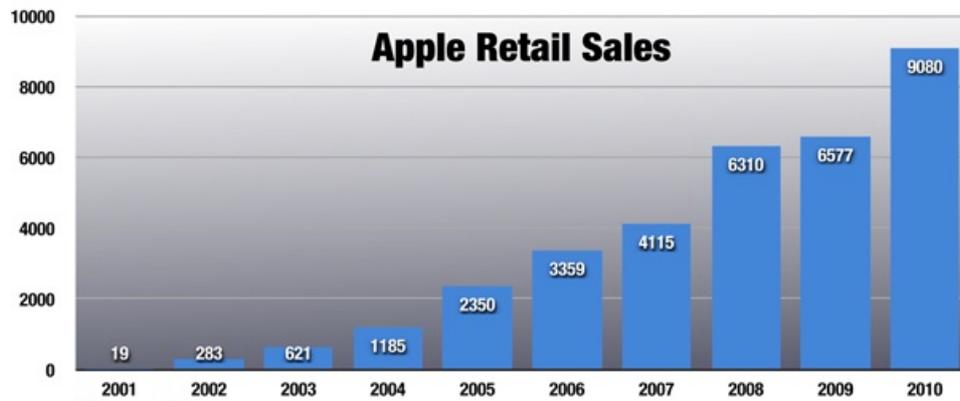


Nike

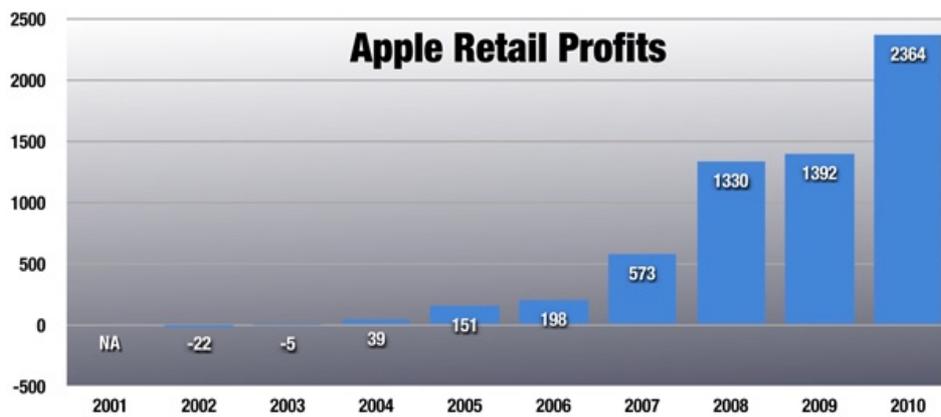


Nokia

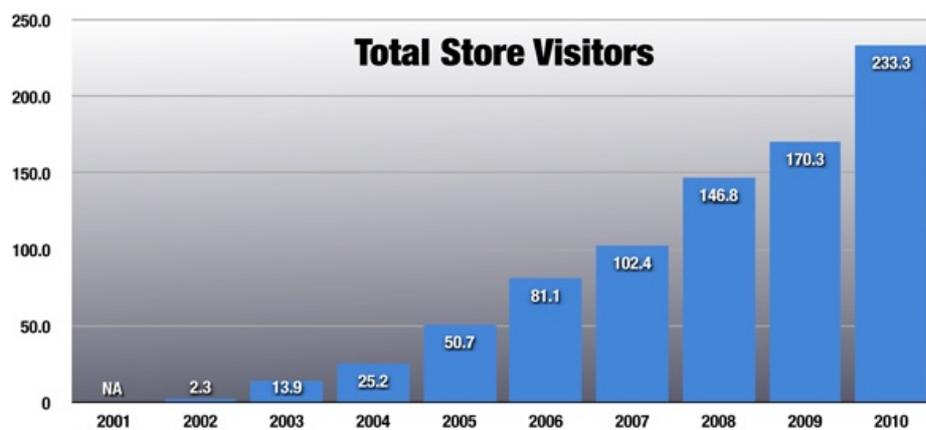
Anexo 6 - Caso Apple



En millones de dólares



En millones de dólares



En millones

Fuente: Apple Inc. financial statements; collected by ifoAppleStore.com

| | 2011 | Change | 2010 | Change | 2009 |
|--|-----------|--------|-----------|--------|-----------|
| Net Sales by Operating Segment: | | | | | |
| Americas net sales | \$ 38,315 | 56% | \$ 24,498 | 29% | \$ 18,981 |
| Europe net sales | 27,778 | 49% | 18,692 | 58% | 11,810 |
| Japan net sales | 5,437 | 37% | 3,981 | 75% | 2,279 |
| Asia-Pacific net sales | 22,592 | 174% | 8,256 | 160% | 3,179 |
| Retail net sales | 14,127 | 44% | 9,798 | 47% | 6,656 |
| Total net sales | \$108,249 | 66% | \$ 65,225 | 52% | \$ 42,905 |

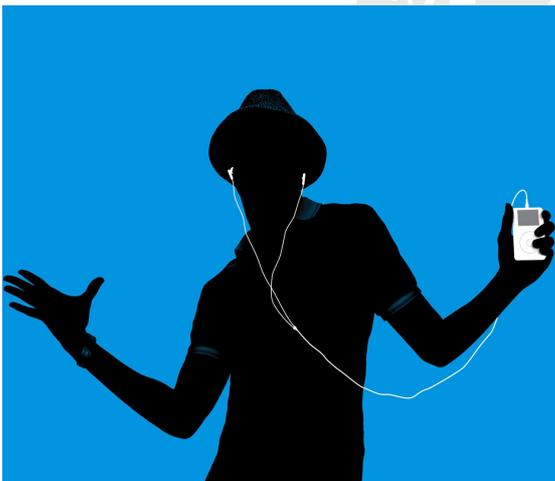
Fuente: reporte anual de Apple Inc. – www.apple.com

Imágenes de las tiendas





Publicidades del iPod



Anexo 7 – Caso Key Biscayne

Algunas campañas publicitarias



Fotos de los espacios de retail

Tienda Unicenter Shopping



Tienda Palermo 1 (calle Armenia)



Tienda Palermo 2 (calle Gurruchaga)



Anexo 8 - Entrevistas

Entrevista a Sergio Wullich – Director de retail de Interbrand para la región de Latinoamérica, España y Portugal.

Background

Sergio Wullich es diseñador industrial y trabajó mucho tiempo en un taller metalúrgico con lo cual tiene experiencia de taller. Se fue metiendo cada vez en el tema de retail, que lo llevó a hacer un posgrado en marketing estratégico y otro en retail, con el objetivo de empezar a entender mejor de qué trataba el retailing. Eso lo incorporó a lo que es su formación de diseñador industrial en cuanto a lo que es repetición de series, crear objetos seriados, repetitivos, etc. y llevarlo a lo que son cadenas de locales y otras tiendas. Su concepción es distinta a la de un arquitecto, y toda su formación en marketing lo enriquece respecto del pensamiento de un arquitecto.

Trabaja en este tema desde 1995, donde empezó con un socio, orientados al diseño de productos y después fue encaminándose para lo que es punto de venta. En el 2001 empezó a trabajar con Interbrand en temas de diseño de retail concretamente. Su primer trabajo fue con las estaciones de servicio Pecom. Fue trabajando con distintos países de la región: Argentina, Brasil, México, España.

Hoy es director de retail de Interbrand, una de las consultoras de marca más importantes a nivel mundial, para el área de Latinoamérica, España y Portugal. Desde su equipo trabajan y dan servicio desde Argentina al resto de los países. Hace algunos años dictó clases en la UBA de diseño.

¿Cómo se relacionan las teorías del marketing experiencial con las estrategias utilizadas para la ambientación de locales de venta al público?

La estrategia brinda un marco y una guía de hacia donde se tiene que ir. Todo lo que es la parte de implementación en el punto de venta, ahí las posibilidades son infinitas. Hoy dependemos fundamentalmente de la tecnología por la capacidad de sorprender que tiene. Si cada vez vamos con lo último en innovación, siempre vamos con vanguardia, nos fuerza a estar todo el tiempo buscando. Eso obviamente siempre está alineado con lo que es la pauta y estrategia: si la estrategia no dice adonde queremos ir, no hay forma de que podamos hacer algo útil.

Lo que suele pasar muchas veces es que se hace algo muy fuerte desde el punto de vista del impacto, pero lo que tiene que ver con la consecuencia real de lo que se busca, no pasa. Esto es similar a las publicidades que son buenísimas, pero no te acordás del producto. Hay que tener cuidado de hasta qué punto una estrategia ayuda y favorece, pero sin perder la pauta y la estrategia. Se crea un efecto, pero ¿para qué? ¿Cuál es la ventaja?

El objetivo es impactar, pero eso muchas veces no se corresponde con las ventas. Por ejemplo las tiendas llamadas “tiendas *flagship*”, son tiendas para mostrar el concepto. Pero seguramente esa tienda en ventas no es la mejor, y seguramente no da ganancia. Pero forma parte de la experiencia de marca que se quiere crear como para después trasladarla a otro punto y después trasladar esos conceptos a la marca.

¿Qué es el marketing tradicional? ¿Qué es el marketing de experiencia?

Lo que entiendo por marketing tradicional, por la definición más clásica, es: estrategias para posicionamiento y venta en cuanto a lo que hace a un producto o una marca.

En cuanto al marketing experiencial, a mi entender es “el brazo que hace carne toda la teoría”. Yo siempre digo que en el punto de venta se verifica todo lo que uno hace en una campaña de marketing, propaganda, publicidades, etc.. Todo eso se verifica en el momento en que la persona entra al local. Si ahí uno te atendió mal, toda la inversión en comunicación y demás, se cayó. Es donde se testea y donde se pone a prueba todo lo que promete una marca. Por eso es tan quirúrgicamente clave que esa experiencia de compra esté tan pensada. La experiencia con la marca o la compra tiene que estar pensada en cuanto a los distintos momentos de verdad: cuando uno entra a una espacio hay diferentes momentos de verdad: en cuanto entras, definís, decidís, recorres, te vas. Si eso desde el marketing de experiencia no está pensado, todo lo anterior no sirve.

¿Qué es el retailing? ¿Cuál es la importancia del espacio de venta en proceso de compra; qué rol ocupa?

El retail tiene que ver con esto de planificar los espacios comerciales. Hoy en día ya no sólo es de los espacios comerciales si no también de la situación de experiencia de ese lugar. En lo que es importancia, es clave por ser el *touchpoint* de toda la promesa. A mi entender, esta todavía subvalorado. Pero entiendo que es el punto clave de lo que es el marketing en definitiva.

Ocupa un lugar clave, y va a seguir siendo clave. Va en crescendo con el tiempo. Estamos dejando el marketing teórico para meternos en todas estas sub-disciplinas del marketing que son mucho más pragmáticas, mucho más reales y que exigen resultado. Una mala experiencia en un punto de venta, se va a reflejar inmediatamente en las ventas.

¿Qué aspectos diferenciales aporta una experiencia de marketing experiencial?

Siempre vamos a ir al que más te da, por menos. Lo que da lo tradicional va a ir desapareciendo porque se supone que eso ya se da por hecho. Por ejemplo, si entro a un local, ya doy por hecho que me van a saludar. Hay determinadas cosas que vos antes no esperabas. Por ejemplo, vas a un local de Havana y te traen un café y te agregan las galletitas. La gente se va a acostumbrando a parámetros de atención y experiencia cada vez más altos y sofisticados, entonces uno tiene que desafiarse continuamente para superar esa expectativa. Entonces que ya te den el servicio básico no va a sumar. Por eso las empresas buscan constantemente sorprender, encontrar, buscar el diferencial, buscar en qué destacarse, cómo dar algo más, para de esta manera crear estas experiencias de marca.

Lo tradicional es una base que va a seguir existiendo y está. Pero la vara de la base cada vez es más alta. El marketing tradicional sirve de teoría, de base y de guía, pero no va a servir más que para eso. Es una referencia y una caja de contención o de entorno. La idea es buscar cada vez más marketing estratégico pero desde el punto de vista quirúrgico. Van a haber cada vez más especialistas en multimedia, en sonido, en la parte olfativa. Ahí es

donde están las diferencias y los nichos que otros no vieron. Pero después te van a empezar a copiar y vas a tener que buscar otros diferenciales.

Cuando fuimos contratados para un proyecto con la “panadería x”²⁰, a nadie se le había ocurrido que tenían un diferencial brutal que era el aroma de la factura recién hecha. No lo usaban, y era algo básico, gratis y parte de su core. Así como lo usaron ellos después lo empezaron a usar otros, entonces hubo que buscar otros diferenciales.

A la hora de crear una estrategia de retailing basada en proveer experiencias, ¿qué variables y aspectos deben ser tenidos en cuenta para que sean un diferencial importante?

Por ejemplo, en temas de ropa las variables que tenés que tener en cuenta son: moda, precio, temporalidad, cómo te querés parar, si te sirve la tecnología o no. Todo un mix de los aspectos más clásicos de un posicionamiento pero exacerbados; esos mismos parámetros pero muy finos, muy pulidos y viendo sobre cuál te querés parar como para hacer una diferencia fuerte, como para construir tu marca sobre ese diferencial.

Lo bueno de este tipo de disciplinas es que son muy amplias. Hay cosas en las que uno puede llegar a especializarse, y esto en el primer mundo pasa. Por ejemplo hay estudios que se especializan en temas de ropa de mujer; entonces hacen específicamente marketing de eso, pero un marketing brutal en el punto de venta, y con un desarrollo y un grado de cuidado increíble. Está todo pensado en detalle. Son nichos que se van armando dentro del negocio del marketing.

¿Cuál es el rol que juega la música, los aromas, los colores, el olfato?

Son claves. Lo interesante de todo esto es que la gente raramente es consciente de esto. El grado de detalle que miramos por una cuestión de formación profesional, la gente no lo tiene. La música por ejemplo, es clave: condiciona, predispone de una manera u otra. También el tema del manejo cromático: uno de los temas clave es que el lugar tiene que invitar al cliente a entrar.

El tema de los sentidos, tiene que ver con una cuestión de entrar por donde hasta la gente no sepa y no entienda que le están comunicando cosas, no se dan cuenta. “El lugar es lindo, cómodo”, pero no saben decir por qué. Tampoco tienen por qué saberlo. Está todo preparado para que el ambiente sea cálido, acogedor, agradable y que no sepan por qué razón todo está bárbaro.

Pregunta: En los lugares en donde este tipo de tecnologías están bien explotadas, ¿las organizaciones que no las tienen desarrolladas, pueden competir contra las que sí las tienen bien desarrolladas?

Sí, seguro. El mercado europeo o americano da para todo. El consumo es tan grande que aunque estés en el puesto 32 vas a seguir muy bien. No tenés que estar dentro de los primeros 5, ya las primeras 100 marcas están muy bien dentro del rubro y no es que tenés que estar siempre en la vanguardia. Sí esta bueno que cada tanto, tengan un golpe como

²⁰ Se exigió confidencialidad en el nombre de la panadería.

para actualizarse y mostrarse. Pero la realidad es que nunca podés estar siempre en la cresta de la ola.

Pregunta: y para ser una de esas primeras marcas, ¿estos son aspectos que seguro no se pueden dejar de lado?

Eso es una base, es el ABC, el tema de los cinco sentidos más uno. Se puede ver mucho por ejemplo en Nike: están constantemente forzando la frontera de lo que es retailing, el punto de venta y demás, de una forma feroz. Lo toman también como un cartel publicitario 3D. Ese local seguramente no va a vender ni ser el record de ventas, pero buscan con eso posicionar y lo usan como una herramienta de marketing.

¿Cómo se complementa una estrategia de marketing experiencial?

Básicamente se complementa mucho con comunicación. Es un tema clave: si se hace la mejor tienda piloto y no se comunica, es un gran error. No digo que tiene que ser masiva, por ahí es comunicación boca a boca nada más. El boca en boca creo que va a seguir en vigencia por mucho tiempo y cada vez más fuerte porque es muy certero. Es una cosa que se sabe que funciona y muy bien. Lleva más tiempo pero brinda una impronta tremenda, y ayuda mucho al posicionamiento.

Hay un montón de estas historias y mitos humanos que tienen que ver mucho con una vuelta de rosca a esto del marketing experiencial. Es esto de “contame una historia” y “te cuento el cuento de esta marca”. Es impresionante lo que se logra; es no convencional pero funciona. Eso es el gran tema del marketing hoy en día: se reinventa, busca nichos, busca la quinta pata al gato como para lograr el objetivo del marketing tradicional pero por caminos alternativos. Uno de estos caminos, sin duda es el marketing experiencial.

Una vez que se implementa una estrategia basada en las experiencias, ¿cómo se evalúa el impacto?

Lo que se hace es medir antes de implementarla y después, como para tener una medida del antes y después.

Pregunta: ¿Se tiene en cuenta la relación costo – beneficio?

En general sí, lo que pasa es que si sale todo bien, el costo es ínfimo en relación al beneficio.

Pregunta: ¿Hay un tiempo mínimo para que haga efecto?

Es muy inmediato. Desde que se abre el local, te diría que al tercer mes ya se tienen que ver resultados muy buenos sí o sí; si no, no funcionó. Ahí simplemente se ajusta. Se monitorea absolutamente, porque en definitiva el objetivo siempre es ganar más dinero, más allá de posicionar la marca; a futuro tiene que dar dividendos.

Pregunta: ¿Hay casos en donde se lleve a cabo una estrategia con el objetivo puro de brindar posicionamiento?

Se ven casos por ahí de un local. Lo que pasa en esos casos, es que se sabe que en ese local no va haber ganancias, pero se sabe que en el resto se va a vender más por la presencia de ese otro local. Entonces este funciona a pérdida. Muchas veces las tiendas no cierran como ecuación económica, pero sirven como posicionamiento y presencia de marca. Entonces es un cartel publicitario. Por ejemplo, una de las estaciones de servicio que diseñamos para un cliente español, es una estación carísima, donde no hay forma de que la inversión retorne a menos de 30 años. Pero no lo toman así, para ellos es un cartel e inversión publicitario.

¿Se te ocurre algún caso de una marca que haya tenido problemas en alguna estrategia de marketing experiencial o de retail?

A nosotros nos pasó algo con “panadería x”: querían ser Premium, pero gastar lo mismo que gasta un local estándar. Si uno quiere ser Premium, es necesario tener un local Premium; hay que ser coherente en las decisiones, porque si no, no hay forma de que funcione. Por ejemplo, en una promoción para 25 de mayo, querían vender empanadas y vino. Pensaban en ventas y costos., pero la verdad es que destrozaban la marca porque iban a la masa y se alejaban de lo Premium.

Hoy en día, medianamente todos los que son primeras marcas o las que hacen comunicación y demás, tienen una estructura que no les permite no ser coherentes ni tener determinada lógica. Se pueden ver algunos casos medio extraños, pero en general se caen inmediatamente.

¿Cómo crees que van a seguir evolucionando el marketing experiencial y el retailing?

Creo que cada vez va a ser más quirúrgico: más especialista, con más nivel de detalle. Va a ser más como un flash: que viene, hace un revuelo terrible, y se va. A nivel internacional me parece que cada vez van a ser más fuertes, más locas, más osadas y se van a hacer cada vez más cargo del tema tecnológico completamente. La innovación cambia todo día a día, te da unas posibilidades tremendas. Desde sistemas de iluminación, audio, imagen; el año pasado era un panorama totalmente distinto.

Pregunta: y relacionado a las compras vía internet, ¿cómo se pueden aplicar las experiencias aquí?

Eso forma parte también de la experiencia de compra. Si yo le pido una computadora a Dell y me dice que tarda 30 días y tarda 40, me voy a enojar. Es mucho más vivencial que ir al punto de venta. Porque es desde cómo te atienden el teléfono, cómo es la página para navegar, cómo podés hacer el pedido, qué pasa si te equivocás con la tarjeta. Son todos temas que hacen a la vivencia de tu experiencia de compra. Es un canal más y uno que es cada vez más fuerte; aparte la respuesta es mucho más rápida, es inmediata, y llega mucha más gente. Me parece que es un canal que va a crecer brutalmente; y tiene que ver con esto de lo experiencial también, porque en definitiva es una experiencia tuya con la marca. Es otro canal, nada más. Es lo mismo, llevado a otro plano.

Entrevista a Daniel Cohen – CEO de Miller Zell para la región latinoamericana

Background

Daniel Cohen es un arquitecto graduado de la Universidad de Belgrano. Su experiencia profesional siempre estuvo ligada a las obras de tipo comercial, llevándolo a ver los negocios desde otra óptica, desde su estrategia y razón de ser, desde sus valores, que luego se transforman en una estética hacia fuera, una manera de comunicarse con sus clientes y su entorno. Luego de recibirse fundó Cohen y Asociados, y más adelante llevó a cabo algunos proyectos en conjunto con Miller Zell, una empresa Americana dedicada al diseño estratégico de espacios de retail. Con los años, fue creando un vínculo cada vez más estrecho con dicha compañía y actualmente se desempeña como CEO de Miller Zell para la región latinoamericana.

¿Qué es el retailing? ¿Cuál es la importancia de un espacio de venta en el proceso de compra; qué rol ocupa?

La importancia del retailing reside en que es el lugar en donde se concreta la venta. La venta se concreta por dos lados: primero con el mensaje de marketing que le diste, para enganchar a la persona para que vaya a tu negocio. Y en segundo lugar, el mensaje que das dentro del negocio. Para mí dentro de toda la cadena, desde que el consumidor reconoce su necesidad, evalúa las propuestas, y decide comprar, el espacio de retail es el punto más importante. Porque en definitiva se apoya en toda la campaña de marketing, la publicidad, y ahí es donde se cumple la promesa. Es como el fin del camino, donde la gente tiene su experiencia, compra, ejecuta.

Básicamente lo que hay que tener en cuenta cuando se diseña un espacio de retail es ver lo que la gente que camina dentro de ese espacio mira y siente. Podes ponerles millones de carteles a la gente, pero te aseguro que miran dos; los que les interesan. Entonces una de las cosas importantes que hay que tener en cuenta siempre, es diseñar para el usuario. Cuando estamos hablando de experiencia de compra, es ver que la persona vaya a ese negocio, y realmente tenga ganas de volver: porque la sensación que tuvo ahí adentro fue realmente placentera. Que le hayan servido como quería, que le hayan vendido lo que querían, que le hayan colmado las expectativas. Hay muchísimas cosas en relación a esto, que son las primeras que hay que tener en cuenta en relación al diseño.

A la hora de crear una estrategia de retailing basada en proveer experiencias, ¿qué variables y aspectos deben ser tenidos en cuenta para que sean un diferencial importante?

Primero, la imagen que se quiere dar hacia fuera, en el sentido de mostrar qué es lo que le representa al cliente esta marca o empresa. En segundo lugar, estudiar qué tipo de usuario

tenés: si es ABC1, ABC2, etc. Tercero: estudiar bien el producto que se vende. En base al producto, *linkearlo* con el posible usuario que tengas, y en base a ese usuario, buscar la competencia y estudiarla.

Es muy importante el estudio en profundidad de la competencia. Por ejemplo, si vas a crear una nueva cadena y no tenés experiencia en el tema, lo que hay que hacer es basarse en la experiencia de la competencia, y para eso hay que ir a estudiar al usuario de la competencia. Cuando vamos a la imagen concreta, una vez que determino el target al que apunto, si es ABC1 voy a tratar de hacer algo lo más top posible, pero también tengo que tener cuidado porque esto me puede alejar clientes. Entonces tenés que tener en cuenta muchísimas variables dentro de esto, que sean aquellas que enganchan al cliente pero que no lo alejan.

¿Cuál es el rol que juegan la música, los aromas, los colores, etc.?

Juegan un rol muy importante, pero hay que tener cuidado con los excesos. Por ejemplo, entramos a un negocio que estábamos investigando algo, y la música te ahuyentaba. Hay que tener la justa medida para todo. Con el tema de los olores, ahora hay un desarrollo muy importante, donde hay gente que te da el olor que necesitas para tu negocio. Se llegó a un desarrollo que se va adaptando a las necesidades: te dan el olor en el momento en que lo necesitas, la música te la van cambiando a medida que pasa el día: cuando hay poca gente te ponen música más fuerte, cuando hay más gente te ponen música más *soft*, y todo esto varía dependiendo del tipo de clientes que tengas.

Para mí una de las cosas más importantes es la iluminación: es que tu mercadería esté bien iluminada, que el ambiente en general esté bien iluminado, que no sea un negocio oscuro al que no te de ganas de entrar. Son cosas que hay que tener muy en cuenta. Otra cosa muy importante para mirar también, es cómo camina la gente dentro del negocio. Por ejemplo: vas a un negocio de Gap, y te aseguro que la tercera vez que entrás ya sabés exactamente donde ir; a la derecha está la parte de hombres, a la izquierda la de mujeres, abajo los chicos, etc. Eso se llama educación, y lo aprendiste porque cada vez que fuiste sabías que era así; eso es puro diseño.

Es súper importante la medida justa de todas estas cosas, no te puedes pasar. Una vez que te pasaste la gente lo recibe. Se puede pensar por ejemplo en un negocio todo rosa para vender ropa de varones. O el caso de un negocio como 47 Street, tenés que ver exactamente hacia donde va ese cliente: hoy el cliente cambió totalmente de lo que era al principio. Antes era todo más agresivo, oscuro; hoy se dieron cuenta de que les convenía algo más pastel, más tranquilo, con maniqués especiales. Esas son las cosas que hay que pensar.

Un director de marketing le ve el valor a este tipo de estrategias, cada vez más. Se ve como una inversión que tiene retorno; hoy es una inversión, ya no es más un gasto. Lo más importante es que lo estamos viendo también en empresas más chicas, lo están entendiendo.

¿Cómo se complementa una estrategia de marketing experiencial?

Nosotros lo que hacemos es la imagen y la estrategia del local, y el complemento de lo que es marketing lo dejamos en manos de terceros. Pero lo que le decimos al cliente es que no lo deje solamente en manos del local. Lo más importante es una campaña de publicidad para soportar todo el cambio que vas a hacer; si no anuncio o no muestro a la gente lo que voy a hacer, lo van a percibir solamente cuando estén dentro de mi negocio, pero lo que tengo que lograr es que entren.

Una vez que se implementa una estrategia basada en las experiencias, ¿cómo se evalúa el impacto?

Puramente mediante resultados de venta; tanto en números como también lo que se puede recoger de la gente, información cualitativa. Se hacen encuestas a los clientes (qué pasó, qué le gustó, qué sintió, etc.) y de ahí sale muchísima información. Esto es algo que se va ajustando muy rápidamente, entonces si hay malos resultados se ajusta en el momento.

Ejemplo: hace pocos años tuvimos unos clientes que eran dueños de una zapatería (Viamo) que era un desastre: utilizaban el color turquesa por todos lados, la música a todo volumen. Lo único que les gustaba era que la gente identificaba los negocios porque eran turquesa. Entonces hicimos un negocio completamente opuesto a lo que tenían, todo mucho más limpio, la mercadería mucho más expuesta, más iluminado. Marcamos el arco de entrada del negocio con color turquesa para que la gente tenga en la cabeza ese color, pero después el turquesa no estaba en otra parte del negocio. En todos los negocios, 25 o 30 que les hicimos nosotros, crecieron entre un 25-30% en ventas desde que incorporamos estos cambios. Lo que quiero mostrar con este ejemplo, es que podrían haber encontrado alguien que les diseñe el local, lo hiciera más lindo. Pero el tema es ir a estudiarlo, por eso es exitoso. Tiene que estar todo estudiado y bien fundamentado. Si es así, por lo general funciona.

¿Debe haber coherencia en las estrategias utilizadas entre diferentes sucursales de una misma empresa? ¿Se te ocurren casos de no coherencia que hayan perjudicado toda la estrategia?

Se tiene que tener en cuenta esto de la coherencia, la identificación, que todas sean iguales. Nos pasó hace poco con un cliente que tiene todos los negocios distintos: tiene ocho locales y son todos diferentes. Entonces lo que le dijimos es que tenía que unificarlos porque sino el cliente no te identifica.

Igualmente, está el otro extremo que son las grandes marcas como Prada o Louis Vuitton. Cada negocio lo toman como emblemático, entonces los diseñan todos de forma diferente, contratando a los grandes arquitectos. Hay algunos que pueden llegar a dar pérdida, pero se usan como una estrategia pura de marketing. Pero este es el otro extremo de la cadena, las marcas súper exclusivas. Si te fijas, las que están en el medio lo que hacen es tratar de unificar la imagen.

Prune: casi todos los locales son distintos, y de lo único que depende es del humor de la dueña; no consiguen una estrategia detrás de eso. Todos los negocios tienen un piso distinto, muebles distintos, colores distintos. La verdad es que es exitoso el negocio, y muy posiblemente el cliente no perciba estas diferencias. Pero a la larga te termina costando

caro, porque en un momento hay que poner todo en la misma línea. Prune no es Louis Vuitton y no se pueden dar ese lujo. Yo creo que no terminan de ver esto. Es como si cada local que hacen fuera un proyecto distinto. Nosotros lo primero que hacemos es crear un conceptual (algo que va a adaptarse en cualquier negocio). Una vez que lo tenemos se aplica en cualquier negocio; pero el conceptual dice que tenemos el piso de tal color, la pared de otro color, los estantes de tal material. En Prune, en el afán de ir mejorando, van cambiando constantemente. Yo no se si lograrían mayores ventas de otra manera; me doy cuenta de que Prune es súper exitoso como negocio, pero no se si les mejoraría la performance si tuvieran un negocio un poco más prolijo.

¿Se te ocurre algún caso de una marca que haya tenido problemas en alguna estrategia de marketing experiencial o de retail?

Podría ser el caso de Pinturerías Prestigio. No es un caso que no les haya ido bien, pero tuvieron un problema enorme: les pasó que el pintor no entraba, porque lo vio todo tan lindo, tan prolijo y perfecto, que no se animaba a entrar. Pasaron de ser una cadena de pinturería mucho más estándar, a una pinturería boutique donde una mamá o una ama de casa entraban, motivadas por el lugar. Pero el que realmente tenía que entrar, que era el pintor que compraba la pintura, no entraba porque le daba vergüenza encontrarse con las mamás y las amas de casa. Entonces fue un caso que tuvieron que corregir en los primeros 6 meses. Es un caso de ajuste, no un caso de fracaso.

¿Cómo crees que van a seguir evolucionando el marketing experiencial y el retailing?

Creo que van a ir evolucionando cada vez más. En Argentina, por la crisis que está habiendo, van a haber muchas empresas (y muchas de retail) que van a tener que replantearse hacia donde ir. El diseño paga: ayuda muchísimo a que tu negocio sea más atractivo, más vendedor, más exitoso. Lo que nos estamos dando cuenta es que la gente está pagando más por el diseño; se dan cuenta que estando o no en la cresta de la ola, les sirve. Sea en la crisis o en el éxito, en la gama baja de venta o en la gama alta. Todo esto no es algo nuevo, viene desde hace 25 o 30 años; los que imponen todo son los norteamericanos, que son los reyes del retailing.

Hay muchos varios ejemplos de tendencias y tecnologías que vendrán. Por ejemplo, vamos a poder comprarnos ropa en una tienda, con la ayuda de una computadora. Uno se va a parar delante de una computadora, va a agarrar un modelo de vestido, se lo va a poner, y la computadora va a cambiar el color, y otros detalles. Es una experiencia totalmente virtual pero dentro del negocio; creo que lo virtual va a ayudar muchísimo.

Creo que lo que va a desarrollarse cada vez más, es la parte on-line.

Pregunta: ¿qué se hace con este tema? ¿El negocio pierde?

Al retail no le conviene, pero lo que tiene que hacer, es hacer fuerte esa parte. El retailer no puede dejar de prestarle atención a esto, es un canal alternativo.

Pregunta: ¿cómo le provees experiencias al consumidor vía Internet?

Es otro negocio: acá la imagen no tiene nada que ver, pero sí importa la imagen y el mensaje que trasmite tu página. Hay que tener en cuenta que el mensaje que se transmite desde Internet tiene que ser igual al otro, no puede chocar, y tiene que ser fácil de leer.

Entrevista a Martín Lief – Socio de la marca de indumentaria Key Biscayne

Introducción

Nosotros tratamos de transmitir a través de las campañas, formas de vivir: por ejemplo vivir más despacio, todo el tema del yoga, el tema de “El arte de vivir”. Todo eso es lo que tratamos de transmitirle a la gente, para que esa información sea percibida por el cliente cuando venga al local.

La forma de transmitirlo es arrancando por la decoración de los locales. Tratamos de visualizar dentro de los locales, dentro de lo que se puede de acuerdo al espacio que tenemos y dónde estamos ubicados, lo que sería una casa nuestra llevada a un local. Entonces se busca que la gente perciba verde, elementos naturales como la madera, el cemento. A través de esto, creamos una experiencia que se contacte con lo que tenga que ver con la campaña y lo que tenga que ver con el local.

Sobre la empresa

¿Cuál es su visión y misión? ¿Cómo es el perfil de los clientes?

La visión que tenemos es que siempre queremos mostrar lo que a nosotros nos gusta, transmitirlo, y ver que a la gente le guste. Sí necesitamos que sea rentable y que rinda porque es comercial; pero que el camino sea transmitir sensaciones y experiencias a través de la ropa y los locales, de lo que a nosotros nos gusta, y ver que eso le gusta a la gente. El perfil de nuestros clientes es ABC1, de 25 a 50 años.

Nos han ofrecido proyectos inmobiliarios en donde la gente quería que diseñáramos edificios con el concepto de *Key Biscayne*. Son todas cosas que nosotros tenemos en mente para desarrollos futuros. Con estas cosas nos damos cuenta de que estamos haciendo algo bueno y nos damos cuenta de que es una experiencia más allá de la ropa, y que le llega a la gente. O hacer un evento de respirar, y que se anoten más de 1500 personas. Con estas cosas, nos damos cuenta de que estamos haciendo las cosas bien.

Experiencias

Cuando un cliente entra a un local, ¿cuál es la experiencia que se busca brindarle?

Lo que buscamos es, en primer lugar, que la gente se identifique con la marca; que no sólo busque una prenda sino que también busque de nuestros vendedores un asesoramiento. No queremos que un cliente venga a buscar una remera y salir del local con esa remera;

tratamos de que salga bien vestido del local. Queremos que la gente se vaya vestida de *Key Biscayne* y quiera volver. Para eso hacemos capacitaciones con los vendedores de cómo queremos que se reciba a la gente dentro del local, cómo hacer para que la gente se relaje y, por ejemplo, ofrecer algo de tomar. Que no sea una experiencia normal de retail de que va a comprar, se llevó la bolsa y se fue.

El mensaje que queremos transmitir como marca es “viví más despacio”. Tratar de, a través de la campaña, transmitir lo que nosotros hacemos en nuestra vida. A mi socio le gusta el yoga, la respiración; a mi me gusta el deporte. Entonces tratamos de transmitir eso desde la campaña. Eso es lo plasmamos después en el local: transmitimos la ropa que nos gusta. Todo nace de lo que nos gusta a nosotros y después buscamos bajar eso a través del local.

Yo creo que la gente lo ve, y no sólo en las campañas o los locales. Hacemos eventos en donde se hace “El arte de vivir” a través de *Key Biscayne*: lo hicimos en Córdoba, en Paseo Alcorta. Sobre el Paseo Alcorta, es un shopping donde se ve que la gente esta a mil, va a los locales a comprar; ahí *Key Biscayne* trató de armar un espacio que le permitiera a la gente parar, respirar, tranquilizarse. Son mensajes distintos de lo que es el común de la industria. No buscamos ser sólo un local de ropa, si no que buscamos que el cliente se lleve una forma de vivir, basada en lo que nos gusta a nosotros. De hecho nos pasó de hablar con gente que viene a nuestros locales porque tienen ganas de mirar y sacar ideas para replicarlas en sus casas.

Nosotros partimos de la idea de: “cómo nos gustaría vivir dentro de lo que es un local”, y después buscamos replicar eso. Si uno entra a un local de *Key Biscayne* va a ver muchísimos detalles: cómo esta colgada la ropa, cómo está combinada, cómo está combinada la ropa con las plantas o con la decoración, con libros. Es básicamente un *living*.

Retailing

¿Qué importancia ocupa la parte de retailing en toda su estrategia?

Representa un 80% de todo. Juega un rol muy importante toda la parte de atención, sobre todo por ser una marca donde se busca transmitir la imagen, la calidad del producto, y una calidad de atención en donde se busca asesorar. Entonces lo ponemos desde la decoración, hasta el momento en que le entregamos la factura al cliente y se la entregamos en un sobre. Le damos importancia al *packaging*, al perfume que hay en el local, a cómo están vestidos nuestros vendedores.

El retailing es todo: todo el trabajo que nace desde que se empieza a diseñar la ropa, se termina verificando y viendo el resultado en el punto de retail. Es donde la gente lo acepta, lo consume, y si tiene una experiencia satisfactoria, querrá volver.

Cuando se diseñó la estrategia de retailing, ¿se desprendió de una estrategia general de la marca? ¿Cuáles fueron los objetivos que se plantearon?

Primero partimos de una pauta básica: tenemos un producto de calidad y tenemos que ver cómo lo mostramos. La marca se fue desarrollando, mutando, empezamos a vender otro tipo de productos, a otro tipo de público: tenemos línea básica, línea formal; hay diferentes tipos de clientes para cada línea. El público es desde un hombre formal, hasta un chico joven con otra estructura. Entonces la marca y los productos van mutando, por eso dentro de un mismo local se van transmitiendo estos conceptos.

Cuando se diseñan los locales, los diseñamos nosotros junto con nuestro arquitecto de siempre.

¿Cómo difiere el diseño de cada local? ¿Hay coherencia o hay diferencias según la zona o target?

Hay diferencias de acuerdo a las medidas y la ubicación: no puede ser lo mismo cuando el local está en un shopping, que cuando está en la calle. En Paseo Alcorta hicimos un local que tiene un *living* afuera; en un shopping nunca se vio perder metros del local (de colgado o exhibición) para dedicarle a que la gente esté sentada tranquila. Eso en un shopping lo pudimos hacer, pero en otro capaz no te dan las medidas para hacerlo. En Palermo Soho, por ejemplo, tenemos el local todo vidriado, y tenemos un jardín dentro del local, con agua. En el otro local de Palermo, perdimos metros adelante para dedicarle a un jardín en donde la gente pueda sentarse; atrás hay un lugar donde en invierno se prende fuego para que la gente también se pueda sentar; también hay una pileta, que no se usa pero no importa: es una experiencia, de ir a un local y vivir sensaciones que no son normales cuando uno entra a un local de ropa.

Todo esto es lo que difiere dentro de un local y otro. Sin embargo lo que tratamos de unificar son los materiales: en cada local vas a encontrar la misma madera, el cemento. Un local de *Key Biscayne* es muy fácil de identificar porque tiene una identidad muy marcada.

Dentro de un local, ¿qué rol juegan los sentidos de los clientes? Hablar de iluminación, colores, aromas, música y layout.

Juegan un rol muy importante, son fundamentales para crear el ambiente.

Música: la damos mucha importancia a la música. Tratamos de manejar ciertas pautas que vayan siendo uniformes. Hay desde música tranquila a música más rápida, todo eso está pensando. Por ejemplo, nunca vas a encontrar cumbia en algún local de la marca. También dependiendo del horario, hay diferentes tipos de música. A la mañana no vas a escuchar nunca un bombo, pero capaz una tarde o un fin de semana sí. Por lo general es música tranquila que ayuda a que la gente se sienta cómoda.

Olores: tenemos un perfume que está estandarizado en todos los locales. Es un perfume desarrollado por nosotros. No está pensado tanto en términos de si es relajante o estimulante, si no que es un perfume que nos gusta a nosotros y queremos que la gente cuando entra al local, se identifique con ese olor. Si no usáramos este perfume, se empiezan a mezclar los perfumes de cada persona que no tienen nada que ver con lo que nosotros queremos transmitir. Entonces una forma de unificar la experiencia de los clientes, entre los diferentes locales, es mediante los aromas, los sentidos. Al no ser

idénticos los locales, se pueden replicar a través de los sentidos, a través de las plantas que usamos, a través de la forma de colgar la ropa.

Iluminación: la del local es luz baja pero hay focos que iluminan directamente la ropa. Es como que la ropa resalta en un ambiente tranquilo.

Layout: tratamos de hacerlo de una forma que incentive a caminar, pero tratamos de instruir a los vendedores para que le expliquen al cliente cómo está distribuido el local. Es como que el vendedor te lleva de paseo por el local y te muestra las tendencias.

¿Tienen algún local que no sea bueno en ventas (o tenga pérdidas), pero que esté con el objetivo de dar posicionamiento, imagen, etc.?

No; siempre cuando abrimos un local buscamos que sea rentable. Hay algunos que cuando recién abrieron, por algún motivo arrancaron más despacio, o necesitaron cierta adaptación; pero siempre apostamos a que sea exitoso. No lo pensamos como cartel publicitario; iniciamos el negocio porque pensamos que podemos ser exitosos. Igualmente, no estamos en cualquier shopping, tratamos de ir a los mejores lugares.

Rediseño

¿Alguna vez hubo un rediseño de la estrategia de retailing?

- Porqué se hizo
- Que objetivos se plantearon
- Contrataron especialistas?

No hubo un rediseño de todo en general, pero todo el tiempo vamos tratando de mejorar; siempre algo que hicimos, en el tiempo (porque el producto cambia, o porque necesitamos ofrecer otro tipo de atención) vas generando cosas. Son cambios de generar cosas; continuamente vamos agregando cosas y cambiando. Sabemos que no sabemos todo. Pero vamos viendo cosas nuevas, viajamos, incorporamos cosas nuevas; entonces vamos cambiando la manera de hacer las cosas.

La forma en la que medimos los resultados varía, por ejemplo a veces usamos clientes ocultos para medir cómo es la atención y ver determinados comportamientos de los clientes. Pero en general, medimos más que nada por las ventas. Identificamos productos o distintos rubros, y vamos viendo cómo es el desarrollo de ese rubro dentro del local. Después también vamos viendo el desarrollo de la marca: si es más solicitada, cómo varió respecto de otros años. También hablando con la gente, que critica o sugiere cosas; vamos sacando conceptos de todos lados.

Pero más que nada nos vamos guiando por lo que sentimos nosotros; no sólo mi socio y yo, sino también los encargados, la gente de producto. Siempre lo que buscamos, es nosotros sentirnos cómodos con lo que hacemos, y que nos guste. Esto a veces nos lleva a resignar un poco en ventas en algunas cosas, pero nos identificamos con lo que hacemos. Esto lo que nos permite es transmitir un mensaje de manera más clara. Entonces *Key Biscayne* es una marca que no explota, pero siempre está en crecimiento.

Pregunta: ¿les gustaría que explote?

Nos gustaría que siga creciendo, pero de la manera en que lo manejamos nosotros no nos gustaría que explote, porque veo que las marcas que explotan tienden a caer; nosotros preferimos otro tipo de crecimiento.

En la página hablan de que los extranjeros potencian las ventas. Viendo esta oportunidad, ¿qué medidas tomaron?

Vemos que el cliente, por el tipo de producto que tenemos, se identifica mucho: viene a los locales, consume, vuelve a venir en otros viajes (esto lo vamos persiguiendo a través de estadísticas que llevamos). Dentro de los locales siempre tenemos gente que habla inglés, y buscamos dar la atención que el turista merece; son cosas que hacemos con todos nuestros clientes y con los turistas no lo podemos dejar de lado; por ejemplo, servirles algo de tomar. También tener la posibilidad de mandarles las compras al hotel; buscar cuidar todo este tipo de detalles.

Conclusiones

¿Hacia donde están tendiendo? Ustedes y la industria.

Tratamos de trabajar mucho con el cliente, a través de Facebook, Twitter, mailing directo con los clientes; los convocamos para aperturas, o eventos que no tengan que ver sólo con los locales sino con cosas de respirar, yoga, música.

También buscamos incorporar tecnologías dentro de los locales. Ahora estamos incorporando el uso de iPad's en los locales, para poder mostrar looks y mostrarle a la gente cómo se puede vestir para que les sea más fácil elegir la ropa. Nos fijamos bastante hacia donde va teniendo la industria. Viajamos, vemos cosas que nos gustan de afuera para replicar ideas.

¿Cuál es su competencia más directa?

En Argentina no hay una marca que sea igual a *Key Biscayne*. Sí hay marcas que en algunos nichos compiten con nosotros. Por ejemplo, Etiqueta Negra, Rochas, Bowen (en la parte de jeans), Bensimon. En cuanto al concepto, no hay otra marca que proponga un concepto parecido al nuestro.

¿Cómo ves a la competencia? Ustedes tienen un concepto muy diferente, ¿esto les rinde o los limita el target?

En algún punto, siempre cuando querés transmitir algo muy puntual que tiene muy claro el producto que haces, con una diferenciación de precio también, en algún punto te limita. Pero estamos limitando hacia donde nosotros queremos ir con la marca. No es negativo, es lo que buscamos. Además, si el cliente de *Key Biscayne* viera su prenda replicada por 1000, no le gustaría y no seguiría consumiendo la marca de la manera en que lo hacía.

¿Qué pasa con la parte online?

Es un punto que lo tenemos pendiente. Vemos que todavía no se consume mucha ropa online en el mercado de Argentina. Pero me parece que es algo que va a explotar y va a haber que darle importancia.



Universidad de
San Andrés